

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

İŞletme Anabilim Dalı

**GAZZE ŞERİDİ BELEDİYELERİNDE ÜST YÖNETİM
AÇISINDAN STRATEJİK PLANLARIN
UYGULANMASINDAKİ ENGELLERİN TESPİTİ VE
ÇKKV YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRMESİ**

Doktora Tezi

ALAAEDDİN MOHSEN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Şeyma BOZKURT UZAN

İstanbul – 2023

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Alaaeddin Mohsen

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Gazze Şeridi Belediyelerinde Üst Yönetim Açısından Stratejik Planların Uygulanmasındaki Engellerin Tespiti ve ÇKKV Yöntemleriyle Değerlendirmesi

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Doktora

Tezin Tarihi : 29.09.2023

Sayfa Sayısı : 208

Tez Danışmanları : Dr. Öğr. Üyesi Şeyma BOZKURT UZAN

Dizin Terimleri

Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Engeller, Stratejik Uygulama, Stratejik Değerlendirme, Stratejik Geliştirme.

Türkçe Özet

Bu çalışmada, en önemli Gazze Belediyeleri araştırma evreni olarak seçilmiş, bu belediyelerdeki stratejik planların hazırlanması ve uygulanması, uygulanmada karşılaşılan engeller üzerinde durulmuştur. Araştırmada, Betimsel Analiz Yöntemi kullanılmış, anket aracı olarak araştırmanın örneklemine uygulanmış ve araştırma evreninden 487 kişiye dağıtılmış ve %83,9 oranında yanıtlanmıştır. Verilerin analizinde ve açıklanmasında SPSS istatistiksel analiz programı kullanılmış,

yine üst yönetimin görüş ve değerlendirmelerini almak için Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerine başvurulmuştur.

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

Alaaeddin MOHSEN



T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

GAZZE ŞERİDİ BELEDİYELERİNDE ÜST YÖNETİM
AÇISINDAN STRATEJİK PLANLARIN
UYGULANMASINDAKİ ENGELLERİN TESPİTİ VE
ÇKKV YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRMESİ

Doktora Tezi

ALAAEDDİN MOHSEN

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Şeyma BOZKURT UZAN

İstanbul – 2023

BEYAN

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

Alaaeddin MOHSEN

.../.../2023



İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Alaaeddin MOHSEN' in Gazze Şeridi Belediyelerinde Üst Yönetim Açısından Stratejik Planların Uygulanmasındaki Engellerin Tespiti ve ÇKKV Yöntemleriyle Değerlendirmesi adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Prof. Dr. Umman Tuğba GÜRİSOY*

Üye *Prof. Dr. Sezer Cihan KESKEN*

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Şeyma BOZKURT UZAN*
(Danışman)

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Esin BENHÜR AKTÜRK*

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Birol BAYSAK*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

... / ... / 20..

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ

Enstitü Müdürü

ÖZET

GAZZE ŞERİDİ BELEDİYELERİNDE ÜST YÖNETİM AÇISINDAN STRATEJİK PLANLARIN UYGULANMASINDAKİ ENGELLERİN TESPİTİ VE ÇKKV YÖNTEMLERİYLE DEĞERLENDİRMESİ

Alaeddin Mohsen

Belediye, halkın ihtiyaçlarını karşılama ve yaşam kalitesini artırma amacına yönelik faaliyetlerde bulunan kamu tüzel kişiliğidir. Bu faaliyetlerde bulunurken her örgüt gibi, sürdürülebilirlik ve büyüme hedeflerine ulaşabilmek adına değişimle yüzleşmek, gelişime ve çevreye ayak uydurmak durumundadır. Stratejik planlar hazırlamak ve uygulamak bu hedeflere ulaşabilmekteki vazgeçilmez unsurlardır.

Bu çalışmada, en önemli Gazze Belediyeleri (Cebaliye Alnazlah, Gazze, Deir Albalah, Khan Younis ve Rafah) araştırma evreni olarak seçilmiş, bu belediyelerdeki stratejik planların hazırlanması ve uygulanması, uygulanmada karşılaşılan engeller üzerinde durulmuştur.

Araştırmada, Betimsel Analiz Yöntemi kullanılmış, anket aracı olarak araştırmanın örnekleme uygulanmış ve araştırma evreninden 487 kişiye dağıtılmış ve %83,9 oranında yanıtlanmıştır. Verilerin analizinde ve açıklanmasında SPSS istatistiksel analiz programı kullanılmış, yine üst yönetimin görüş ve değerlendirmelerini almak için Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerine başvurulmuştur.

Bu çalışmanın sonunda, Gazze Belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellerde; üst yönetimin stratejik planlara yönelik tutumlarının, uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımının, beşerî ve mali kaynakların, yetenekler ve yürütme mekanizmalarının (idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) istatistiki açıdan etkili olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Çalışma, üst yönetime ve çalışanlara; stratejik planlar hazırlamada, planların uygulanmasının önündeki engelleri ortadan kaldırmada, teşvik edici ve destekleyici çözüm önerilerinde bulunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Stratejik Engeller, Stratejik Uygulama, Stratejik Değerlendirme, Stratejik Geliştirme.*

SUMMARY
IDENTIFICATION THE OBSTACLES IN THE IMPLEMENTATION OF
STRATEGIC PLANS FROM THE PERSPECTIVE OF TOP MANAGEMENT IN
GAZA STRIP MUNICIPALITIES AND EVALUATION THEM WITH MCDM
METHODS

Alaaeddin Mohsen

Municipality is a public legal entity that engages in activities aimed at meeting the needs of the public and improving the quality of life. While carrying out these activities, like every organization, it has to face changes and keep up with developments of the environment in order to achieve its sustainability and growth goals. Preparing and implementing strategic plans are indispensable elements in achieving these goals.

In this study, the most important Gaza Municipalities (Jabaliyah Alnazlah, Gaza, Deir Albalah, Khan Younis and Rafah) were selected as the research population, and the preparation and implementation of strategic plans in these municipalities and the obstacles encountered in implementation were emphasized.

In the research, Descriptive Analysis Method was used, it was applied to the research sample as a survey tool and was distributed to 487 people from the research population, with a response rate of 83.9%. SPSS statistical analysis program was used to analyze and explain the data, and Multi-Criteria Decision Making Methods were used to obtain the opinions and evaluations of the senior management.

At the end of this study, the obstacles to the implementation of strategic plans in Gaza Municipalities; It has been found that top management's attitudes towards strategic plans, practitioners' participation in developing strategic plans, human and financial resources, capabilities and execution mechanisms (administrative systems, programs, budgets and procedures) are statistically effective. The study addresses senior management and employees; It prepares strategic plans, eliminates obstacles to the implementation of plans, and offers encouraging and supportive solutions.

Keywords: *Strategic Planning, Strategic Management, Strategic Obstacles, Strategic Implementation, Strategic Evaluation, Strategic Development.*

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY	ii
KISALTMALAR	vi
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

1.1. Stratejik Planlama Yaklaşımı.....	6
1.1.1. Strateji Kavramı	7
1.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci	9
1.1.3. Stratejik Planlama.....	13
1.1.4. Stratejik Yönetimin Unsurları	16
1.1.5. Stratejik Yönetimin Özellikleri	17
1.1.6. Stratejik Yönetimin Yararları	18
1.1.7. Stratejik Yönetime Yapılan Eleştiriler	19
1.2. Stratejik Yönetim	20
1.2.1. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması	20
1.2.1.1. Misyon	22
1.2.1.2. Vizyon.....	23
1.2.1.3. Temel Değerler	25
1.2.1.4. Amaçlar.....	26
1.2.1.5. Hedefler	27
1.2.1.6. Performans Göstergeleri	28
1.2.1.7. Stratejiler.....	30
1.2.2. Stratejik Plan Uygulama Aşaması	32
1.2.3. İzleme ve Değerlendirme	34
1.2.4. Raporlama	35
1.3. Stratejik Planlama & Stratejik Yönetim.....	35
1.3.1. Stratejik Yönetimin Aşamaları ve Adımları	38
1.3.1.1. İlk Aşama: Çevresel Analiz	39
1.3.1.2. İkinci Aşama: Stratejinin Formüle Edilmesi:	42
1.3.1.3. Üçüncü Aşama: Stratejinin Uygulanması.	45
1.3.1.4. Dördüncü Aşama: İzleme ve Değerlendirme	50
1.3.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Farkı	52
1.3.3. Stratejik Yönetimin Uygulanmasının Önündeki Engeller:	54
1.3.4. Stratejik Planlamamın Uygulanmasının Önündeki Engeller	55
1.3.5. Stratejik Planlama Uygulamasında Başarı Koşulları.....	59
1.4. Literatür Taraması.....	60

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN

2.1. Üst Kademe Teorisi.....	79
2.2. Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Modeli	80
2.3. Henry Mintzberg'in Teorisi	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

3.1. Karar Verme.....	89
3.2. Karar Tipleri.....	90
3.2.1. Risk Altında Karar Verme.....	90
3.2.2. Belirlilik Altında Karar Verme.....	90
3.2.3. Belirsizlik Altında Karar Verme	91
3.3. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı	92
3.4. Çok Kriterli Karar Verme Süreci	93
3.4.1. Çok Kriterli Karar Verme Sürecinin Aşamaları	93
3.4.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Sınıflandırılması.....	94
3.5. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri	95
3.5.1. AHP.....	96
3.5.2. ANP.....	99
3.5.3. TOPSIS	100
3.5.4. VIKOR	100
3.5.5. ARAS	101
3.5.6. MOORA	102
3.5.7. ELECTRE	102
3.5.8. PROMETHEE.....	103

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

4.1. Çalışma Yöntemi.....	105
4.2. Çalışma Modeli	105
4.3. Çalışmanın Hipotezleri.....	106
4.4. Denek İzni ve Etik Değerlendirme.....	107
4.5. Hedef Kitle ve Çalışmanın Örneklenmesi.....	108
4.6. Çalışmada Kullanılan Ölçekler	108

4.7.	Güvenilirlik Analizi	111
4.8.	Geçerlilik Analizi	113

BEŞİNCİ BÖLÜM
VERİ ANALİZİ

5.1.	Çalışma Hipotezi Testi	120
5.2.	Demografik Bilgiler Doğrultusunda Bulguların İncelenmesi	130
5.3.	Korelasyon	138
5.4.	Regresyon	140
5.5.	Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Analizi	145

ALTINCI BÖLÜM
TARTIŞMA

YEDİNCİ BÖLÜM
SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	165
EKLER	181

KISALTMALAR

SPUÖE: Stratejik Planlama Uygulamalarının Önündeki Engeller

ÜYT: Üst Yönetim Tutumları

UK: Uygulayıcıların Katılımı

MIK: Mali ve İnsan Kaynakları

UYM: Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları

DDO: Demografik Değişikliklerin Ortalamaları

SP: Stratejik Planlama

AHP: Analitik Hiyerarşi Süreci

AHS: Analitik Hiyerarşi Süreci

ANP: Analitik Ağ Süreci

ÇKKV: Çok Kriterli Karar Verme

ELECTRE: Elemination et Choix Traduisant La Realite- (Elimination and choice Translating Reality)

PROMETHEE: Preference Ranking Organization Method For Enrichment Evaluation (Zenginleştirme Değerlendirmesi İçin Tercih Sıralaması Organizasyon Yöntemi)

TOPSIS: Technique for Order Preference Method for Enrichment Evaluations (Bir İdeale Benzerliğe Göre Sıra Tercihi Tekniği Çözüm)

ÇKKVY: Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

VIF: Varians Inflation Factor (Varyans Enflasyon Faktörü)

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri.....	93
Tablo 2. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri	95
Tablo 3. Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Derecesi Tablosu	98
Tablo 4. İkili Karşılaştırmalar Matrisi	99
Tablo 5. Nüfus ve Araştırma Örneği: Gazze Şeridi'ndeki Büyük Belediyelerde Üst DüzeY Yönetim Personelinin Sayısı.....	108
Tablo 6. Ölçek dereceleri (1-5)	110
Tablo 7. Cronbach Alfa Katsayısı.....	112
Tablo 8. İç Tutarlılık	114
Tablo 9. Anketin Her Ekseninin Oranı ile Anketin Toplam Derecesi Arasındaki Korelasyon Katsayısı	115
Tablo 10. Akademik Niteliğe Göre Çalışma ÖrnekleMi.....	116
Tablo 11. Cinsiyete Göre Çalışma ÖrnekleMi	116
Tablo 12. Yaşlara Göre Çalışma ÖrnekleMi	117
Tablo 13. Hizmet Süresine Göre Çalışma ÖrnekleMi.....	117
Tablo 14. İş Ünvanına Göre Çalışma ÖrnekleMi.....	118
Tablo 15. Belediyelerin Yaptığı Çalışma ÖrnekleMi.....	119
Tablo 16. Katılan Eğitim Kurslarının Sayısına Göre Çalışma ÖrnekleM Üyeleri...	119
Tablo 17. Alanın her soruları için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.) "Stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları"	121
Tablo 18. "Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı" alanındaki soruların her biri için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.).....	123
Tablo 19. "Mali ve insan kaynaklarının ve yeteneklerin mevcudiyeti" alanındaki soruların her biri için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.).....	125

Tablo 20. “Uygulama mekanizmaları (yürürlükteki idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler” alanının her bir soru için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.).....	127
Tablo 21. Anketin tüm soruları için birlikte aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.).....	128
Tablo 22. “Tek yönlü varyans” Testi - Akademik Yeterlilik Sonuçları	130
Tablo 23. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – Cinsiyet	131
Tablo 24. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – Yaş	132
Tablo 25. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – hizmet süresi	133
Tablo 26. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları - İş Unvanı.....	134
Tablo 27. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – Belediye	136
Tablo 28. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları - stratejik yönetim alanında uzman eğitim kurslarına katılım oranı	137
Tablo 29. Değişken Puanları Üzerindeki Korelasyon Matrisi, $p < 0.05$	139
Tablo 30. Değişkenlere İlişkin Çoklu Bağlantı İstatistikleri.....	141
Tablo 31. Regresyon Analizi ile Hipotezlerin Test Edilmesi	143
Tablo 32. Direkt İlişki Matrisi	147
Tablo 33. Normalleştirilmiş Direkt İlişki Matrisi	147
Tablo 34. Toplam İlişki Matrisi	148
Tablo 35. Direkt İlişki Matrisi	149
Tablo 36. Normalleştirilmiş Direkt İlişki Matrisi	149
Tablo 37. Toplam İlişki Matrisi	149
Tablo 38. Toplam İlişki Matrisi	150
Tablo 39. Kriter Ağırlıkları Tablosu	150
Tablo 40. Hipotezleri Test Etmeye Genel Bakış.....	156

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Smith Rasyonellik Koşullarında Strateji.....	82
Şekil 2. Örgütler için Bir Üst Kademe Yaklaşım Modeli	83
Şekil 3. Stratejinin Tanımlanması için Mintzberg Modeli.....	85
Şekil 4. ÇKKV Problemin Hiyerarşik Yapısı	97
Şekil 5. Çalışma Modeli.....	106



GİRİŞ

Kuruluşlar, iş dünyasında ve pazar ortamlarında öne çıkmak için yoğun bir çaba sarf etmektedirler. Bu amacı gerçekleştirebilmek için, mevcut ve potansiyel rakipleri karşısında bir rekabet avantajı oluşturmayı hedeflemektedirler. Bu avantaj, müşteri tabanı ve diğer hedef kitlelerin ihtiyaçlarına yönelik üstün bir hizmet ya da ürün sunumuyla sağlanabilir. Bu durum, organizasyonların mevcut kaynak ve yeteneklerini optimum seviyeye çıkarmalarını, müşteri memnuniyetini en üst düzeye taşımalarını ve aynı zamanda kurucu ve paydaş beklentilerini karşılamalarını gerektirir. Bu karmaşık dengeyi koruyabilmenin anahtarı, stratejik bir vizyona sahip olmak ve bu vizyon doğrultusunda belirlenen hedeflere ve stratejilere uygun bir şekilde çalışanlarını ve ilgili taraflarını yönetmektir. Stratejik bir yaklaşım, kuruluşların endüstriyel ve ticari alanlarda istisnai bir konum elde etmelerine yardımcı olur. Rekabetçi üstünlüğü kazanabilmek için organizasyonlar, müşteriler ve diğer hedef demografik gruplar için değer yaratarak seçkin bir konum elde etmeye çalışır. Bunun için kuruluşlar, mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini verimli bir şekilde kullanmalı, müşteri ihtiyaçlarını derinlemesine anlamalı ve kurucu veya paydaş beklentilerini dikkate alarak hizmet vermeli ve ürün sunmalıdır. Bu süreç, stratejik bir vizyon ve belirlenen hedefler ışığında, tüm çalışanların ve ilgili tarafların çıkarlarını dikkate alarak yürütülmelidir (Abu Bekir, 2008).

Stratejik planlar, hizmet kalitesini artırmak için planlama ve uygulama faktörünün bir arada olduğu yaratıcı ve yenilikçi bir düşünme biçimidir (Al-Naeem, 2008). Stratejik planlar, kuruluşların kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için ana faaliyetlerini düzenleme şeklidir. Stratejik planlamada temel amaç, gelecekte neler olabileceğine dair fikir edinebilmek ve dış etkenleri kontrol altına alarak karar verici lehine çevirebilmektir (Mosleh, 2010). Yöneticiler için stratejik planlama yapmak, yıllık planların ötesinde, uzun vadeli planlara sahip olmak demektir. Yöneticiler planların yararlarını ve önemini kavramalı ve tüm çalışmalarını da bu planları benimseyen bir organizasyon anlayışıyla hareket etmeye yönlendirmelidir (Analoui ve Samour, 2012). Yönetimdeki faaliyet ve operasyonlarında başarılı olan işletmelerin, sürekli olarak kendine özgü bir stratejik merkez kurma çabası içinde olduğu görülmektedir (Marei, 2010) Organizasyonların faaliyet gösterdikleri ortamda iyileşmelerini, büyümelerini ve performanslarını

geliştirmelerini sağlayan bu hedeflere ulaşmak için uzun vadeli faaliyetlerini etkileyen çevresel değişkenlerin incelenmesi ve analizi, stratejik planlama sürecinin merkezinde yer almaktadır.

Değişen dünyanın hızına ayak uydurabilmek çağımızın vazgeçilmez bir unsuru hâline gelmiştir. Gelişen dünya ile birlikte rekabet yoğunlaşmış, bazı yatırımcılar başarılarında veya başarısızlıklarında ‘şansı’ belirleyici faktör olarak görürken profesyoneller, rekabetle yüzleşmek ve başarıya ulaşmak için şanstan ziyade stratejik planlama uygulamalarının öneminde hemfikir olmuşlardır. Bu, özellikle stratejik planlamanın kaçınılmaz hâle geldiği şirketlerin, işletmelerin ve fabrikaların sayısındaki büyük artışla ilgili bir durumdur. Stratejik planlama, 20. yüzyılın son on yılından itibaren her tür organizasyon ve faaliyette yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Uygulanan stratejik planlama deneyimleri göstermiştir ki stratejik planlama yapan kurumlar, stratejik planlama yapmayan kurumlara göre; genel memnuniyet, işlevsellik ve verimlilik açısından daha iyi performans göstermektedir (Alshantaf, 2015).

Dünyadaki belediyelerde olduğu gibi Gazze Şeridi’nde de belediyeler, topluma yaşamın çeşitli alanlarında önemli hizmetler sağlamada hayati bir rol oynamaktadır. Yerel toplumun çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için mevcut imkânlar dâhilinde çalışmaktadırlar, Gazze Şeridi’nde beşi büyük toplam yirmi beş belediye vardır. Bunlar; Jabalia Al-Nazla, Gazze, Deir al-Balah, Khan Yunis ve Refah Belediyeleridir. Bu çalışma, Gazze Şeridi belediyelerinde uygulanan stratejik planların ve buna binayen uygulamanın önündeki engellerin neler olduğunu ortaya koymuş, temel verilere dayalı olarak Gazze Şeridi’ndeki belediyelerinde stratejik yönetim uygulamalarının ne boyutta olduğunu ortaya çıkartmayı amaçlamıştır (Al-Lawh, 2007).

Stratejik planlama, hedef pazarlarda araştırılması ve analiz edilmesi nedeniyle, dünya çapında araştırmacılar arasında büyük ilgi gören bir yönetim konusu olmuştur. Bu sebeble çalışma ve çalışmanın amacı; stratejik planların uygulanmasının gerçekliği, uygulanmasının önündeki engeller ve bu planların uygulayıcılarının, özellikle üst düzey yöneticilerin, Gazze Şeridi’ndeki belediyelerdeki geliştirme sürecine ne ölçüde katıldıklarıdır. Olası stratejik planlama sonuçları analiz edilmiş ve araştırmada:

- Stratejik planların Gazze Şeridi belediyelerinde çalışan üst yönetim için önemi,
- Stratejik planları uygulayacak kişilerin hazırlanma aşamasındaki rolü,
- Stratejik planların geliştirilmesine ne ölçüde katıldığı.
- Gazze Şeridi belediyelerinde, mali ve beşerî kaynaklar gibi yardımcı mekanizmaların stratejik planların uygulanmasındaki etkisi,
- Üst yönetim ve Gazze belediyelerindeki çeşitli yürütme bölümleri açısından stratejik planların uygulanmasının önündeki engeller konularına ilişkin cevaplar araştırılmıştır.

Çalışma, hem bilimsel hem de pratik çözüm yolları sunmayı amaçlamaktadır. Bu çalışmanın önemi; stratejik planlamanın çeşitli aşamalarındaki bileşenleri ile Gazze Şeridi belediyeleri tarafından sağlanan hizmetlerin kalitesi arasında bağlantı kurması ve modern yönetim düşüncesindeki başat rol oynayan kavramlara (stratejik planlama, hizmet kalitesi vb.) değinmiş olmasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca hem Filistin genelinde hem de yerel anlamda Gazze Şeridi'nde hizmet kalitesinin gerçekliğini vurgulamaktadır. Çalışma, bilimsel gerekçesinin yanı sıra (ulaşılmak istenen amaçlara uygun, uzun vadeli plan tasarlanması) pratik öneme de sahiptir. Çalışmanın belediye yetkililerinin ve yöneticilerinin, stratejik planlarının güçlü ve zayıf yönlerini belirlemelerine, bunlardan kaçınmak ve gelecekte üstesinden gelmek için çalışmalarına, kurumun vizyonunu ve hedeflerini oluşturmaya yardımcı olacak net göstergeler seçmelerine yardımcı olacağı düşünülmektedir. Buna ek olarak Filistin kurumlarındaki karar alıcılar, mevcut yeteneklere uygun olarak hizmetin geliştirilmesine katkıda bulunan doğru çalışma stratejileri geliştirmek için bu çalışmanın sonuçlarını kullanabileceklerdir.

Çalışmanın, başta üst düzey belediye çalışanları olmak üzere diğer araştırmacı ve akademisyenlere; sadece belediyelerde değil, diğer kurum ve kuruluşlarda da gerçek dünyadaki değişime bağlı olarak geliştirilebilen stratejik planlar yapabilme, uygulayıcıların ve karar mercilerinin bu süreçteki rolleri gibi konularda farklı bakış açıları kazandıracığı düşünülmektedir. Bilimsel ve akademik açıdan referans olabilmesi, araştırmacıları ve akademisyenleri bu alanda daha fazla çalışma yapmaya teşvik etmesi umulmaktadır.

İstikrarsızlıkla karakterize edilen Filistin’de, siyasi, ekonomik, sosyal ve kültürel değişimlerin ışığında, her türden kurumun hayatta kalmasına ve devamlılığına katkı sağlayabilmek için idari yönetimlerin kendi paylarına düşen çabayı göstermeleri zaruri bir hâl almıştır. Yazılı stratejik planlar olmasına rağmen gerekli finansal ve insan kaynağı ihtiyacının tahsis edilememesi, üst yönetim personelinin bu planlara yeteri kadar destek ve önem vermemesinden kaynaklanmaktadır. Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önemi çok büyük olduğundan, bu çalışmaya ihtiyaç duyulmuştur.

Gazze Şeridi’nde uygulanan abluka bölgedeki belediyelerin, özellikle toplumsal refah ve kalkınma açısından önemini daha da arttırmaktadır. Şüphesiz ki bölgede yaşanan sorunlar, vatandaşlar üzerinde büyük baskı oluşturmaktadır. Bu bağlamda halkın sıkıntılarının ivedikle giderilmesi, hayatlarının mümkün olduğunca kolaylaştırılması oldukça önemlidir ve bu da bölge belediyelerinin üzerine ciddi sorumluluklar yüklemektedir. Tam bu noktada stratejik planlamanın ve dolayısıyla çalışmanın önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik planlama tüm kurum ve kuruluşlar için elzem olmakla birlikte özellikle Gazze Şeridi bölgesindeki koşullar dikkate alındığında, bu gereklilik vazgeçilmez bir hâl almaktadır. Gazze belediyelerinin modern planlama anlayışlarına uyum sağlaması, hedeflerini belirleyerek uygulama aşamalarını dikkatle belirlemesi, değişime ayak uydurabilmesi, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek aksiliklerle baş edebilecek yedek planlar oluşturabilmesi gerekmektedir. Çalışmanın, bu süreçte öncelikli olarak üst düzey yönetime odaklanmasının nedeni, planların formülasyonunda ve geliştirilmesinde hem karar verici hem de uygulayıcı pozisyonunda olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma; stratejik planlama alanında Gazze belediyelerinin geliştirilmesi, belediyelerin çalışmalarının kalitesinin artırılması, planlama sürecine üst yönetimin katılımının sağlanması, uygulama aşamasında karşılaşılabilecek engellerin belirlenmesi, sorunların giderilmesi ve vatandaşların daha kaliteli hizmet alabilmesi için araştırmalar yaparak çözüm önerileri sunmayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda, stratejik planlama ve kuruluşların stratejik planlarını uygularken karşılaşılabilecekleri engelleri içeren bir araştırma modeli ele alınmıştır. Birinci Bölüm’de; stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları, amaçları, unsurları, özellikleri ve stratejik yönetimin aşamaları, yöneticilerin ve uygulayıcıların stratejik planları uygularken karşılaşılabilecekleri engeller, İkinci Bölüm’de stratejik yönetimin teorik arka planı, (Üst Kademe Teorisi, Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Modeli, Henry Mintzberg’in Teorisi). Üçüncü Bölüm’de Çok Kriterli Karar Verme kavramları, aşamaları ve yöntemleri ele alınmıştır. Dördüncü Bölüm’de araştırmanın metodolojisi ayrıntılı olarak ele alınmış, araştırma hipotezleri, araştırma modeli, araştırmanın amacı ve önemi, ayrıca araştırma süreci ve araştırmada veri toplama ve analiz yöntemi sunulmaktadır; Beşinci Bölüm’de ise Gazze Şeridi belediyelerinden elde edilen verilerin analizi ve sonuçlara ilişkin bulgular sunulmaktadır. Son olarak Altıncı ve Yedinci Bölümler’de analiz sonuçları daha önce yapılan çalışmalar çerçevesinde tartışılarak yöneticilere ve gelecek çalışmalara yol gösterecek önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA

1.1. Stratejik Planlama Yaklaşımı

Pratik olarak yönetimin tarihi, insanlığın ilkel komünal toplum olarak varoluşuna kadar götürülse de bir disiplin olarak ele alınışı 19. yüzyılda Fransa’da gerçekleşmiştir. Yönetim bilimi genel anlamda örgütsel yapıyı işaret ederken dar anlamda kamu yönetim bilimini ifade etmektedir. Her ne kadar kamu yönetiminin “bağımsız” bir disiplin olarak ortaya çıkması Woodrow Wilson’un 1887 yılında yayımlanan “İdarenin incelenmesi (The study of administration)” başlıklı makalesi ile özdeşleştirilse de bu tarihten 75 yıl önce 1812 yılında Fransa’da Charles Jean Bonin’in *Kamu Yönetiminin İlkeleri* adlı üç ciltlik kitabının yayımlandığı görülmektedir (Fişek, 1975; Karasu, 2004; Özer ve Önen, 2019).

Disiplinin hangi bölgede ve ne zaman ortaya çıktığı tartışmaları bir yana, günümüze kadar teorik ve pratik anlamda geçirdiği değişimler oldukça çarpıcıdır. Kamu yönetimi ortaya çıktığı tarihten günümüze paradigma değişimleriyle karşı karşıya kalmıştır. Frederic W. Taylor’un *Bilimsel Yönetimin İlkeleri* (1911). Henry Fayol’un *Genel ve Endüstriyel Yönetim* (1916) ve Max Weber’in *Bürokrasi Teorisi* adlı eserleri Klasik Kamu Yönetimi Teorisinin ana ilkelerini ortaya koymaktadır. Verimlilik, örgüt, rasyonalite, hiyerarşi ve bilimsel yönetim gibi temel ilkelerin savunulduğu klasik yönetim “insan” unsurunu göz ardı etmekle eleştirilmiş ve Elton Mayo Hawthorne Deneyleri, Abraham Maslow İhtiyaçlar Piramidi, Douglas McGregor X-Y Teoremi adlı çalışmaları ile yönetime “insan” unsurunu katmaya çalışmışlardır (Eryılmaz, 2019; Özer, 2019).

Neoklasik yönetim teorileri, klasik yönetim teorileri gibi örgütü bir kapalı sistem olarak değerlendirmiştir. Ancak 1950’li yıllarda ortaya çıkan modern yönetim teorilerinde, örgüt çevresi ile etkileşim içinde olan açık bir sistem olarak ele alınmıştır. Örgütün açık bir sistem olarak ele alınmasıyla birlikte paydaş, müşteri, çevre, diğer örgütlerin de hesaba katıldığı modern yönetim yaklaşımlarından olan stratejik yönetim ve stratejik planlama yaklaşımları özel sektörde uygulama alanı bulmuştur.

Bu çerçevede, bu bölümde strateji kavramının ne olduğu, tarihsel olarak geçirdiği anlam değişiklikleri, stratejik yönetim yaklaşımı ve uygulama alanları ile stratejik planlama yaklaşımının ne olduğu, unsurları, hazırlık süreci, uygulama, izleme, değerlendirme ve raporlama aşamaları ile kamuda stratejik planın uygulanması hususları incelenmektedir.

1.1.1. Strateji Kavramı

Kelime olarak strateji, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelmektedir. Strateji kavramının etimolojik olarak Eski Yunancada “general” ve “ordu” anlamına gelen “strategos”, Latince de ise “savaş taktikleri” anlamına gelen “strategems” kelimesinden türediği ifade edilmektedir (Horwath, 2006: 1; Satı ve Işık, 2011: 542; Songür, 2011: 5). MÖ 450 Perikles zamanında “yönetim” ve “liderlik” anlamlarına kavuşan strateji, Büyük İskender zamanında birleşik küresel bir hükümdarlık yaratmak için karşıtların üstesinden gelme becerisi olarak ele alınmıştır (Mintzberg vd., 1998: 4).

Kelime kökenine ilişkin anlamalara bakıldığında, stratejinin çoğunlukla askerî bir kavram olarak kullanıldığı görülmektedir. Songür (2011: 5), askerî stratejinin savaş durumunda orduların taktik ve hareketlerini tasarlaması ve yönetmesi olduğunu belirtmektedir. Bu kapsamda stratejinin odaklandığı asıl problem “nerede” ve “kiminle” savaşılacağıdır. Carl Von Clausewitz ve Sun Tzu gibi generallerin *Savaş Üzerine* ve *Savaş Sanatı* adlı kitaplarında strateji, savaş amaçlarına hizmet eden taktikler, toplumsal ve maddi kaynakların amaçlara uygun olarak kullanılması ve savaşmadan zafere ulaşmak anlamlarında ele alınmıştır (Clausewitz, 2018: 45; Songür, 2011: 5-6). Lindell Hart (2015: 447) da stratejiyi “politik hedefleri elde etmek için, askerî gücü konuşlandırma ve kullanma sanatı” olarak tanımlamaktadır. Askerî stratejide amaç çoğunlukla zafer kazanma isteğidir. Zafere ulaşmak için ordunun iç yapısı analiz edilmeli, kuvvetli ve zayıf yönleri belirlenmeli sonrasında ise düşman kuvvetlerinin durumu değerlendirilmelidir. Bu bağlamda strateji, zafere ulaşmak için oluşturulan ve uygulamaya koyulan “bir eylem planı”dır (Çomaklı vd. 2007: 12).

İlk ortaya çıkış şekliyle daha çok askerî alan ve taktikle ilgili olduğu görülen kavramın Türk Dil Kurumu Sözlüğü'nde de bu referansla ilişkili, ancak daha geniş çerçevede tanımlandığı görülmektedir. TDK sözlüğüne strateji “bir ulusun veya uluslararası topluluğun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” olarak tanımlanmıştır.

Strateji kavramının askerî orijinden sıyrılıp iş dünyasına adaptasyonu ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. Bu adaptasyon ile strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyen, rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynak kullanımını harekete geçiren unsur anlamına kavuşmuştur (Çomaklı vd., 2007: 12). Akgemei (2015: 5) işletmenin, stratejinin yönetim sınıfı bakımından daha başarılı olması için “önceden belirlenen hareketler ve yaklaşımlar” olarak tanımlanabileceğini belirtmektedir. Stratejinin bu şekilde tanımlanışı değişim, gelecek, risk yönetimi, güçlü ve zayıf yönler gibi kavramların kullanımını kaçınılmaz kılmaktadır.

Yönetim biliminde strateji kavramı işletmeyi başarılı kılmak amacıyla önceden belirlenen davranışlar ve tutumlar olarak ifade edilebilir. Drucker (1999: 53) stratejinin, örgütün çevresel belirsizlik ortamından istenilen düzeye ve hedeflere ulaşmak amacını ifade ettiğini belirtmektedir. Mintzberg ve Quinn (1996: 10-16) ise stratejinin tek ve üzerinde uzlaşma sağlanmış bir tanımı olmadığını belirterek stratejiyi beş ana kavram üzerinden tanımlamaya çalışmaktadır. Ona göre strateji, bilinçli bir şekilde oluşturulan niyetleri içeren bir plandır. İşletmenin rakiplerine üstün gelmek için kullandığı manevralar da strateji olarak nitelendirilebilir. Bunun yanında işletmenin gösterdiği davranış kalıpları ile konumlanmalar da strateji olarak değerlendirilebilir. Son olarak strateji, işletmenin tüm elemanları tarafından paylaşılan bir bakış açısidir. Bu bağlamda Mintzberg vd. (1998b: 3) stratejiyi “Bizler kör insanlarız ve stratejiler ise bizim fillerimiz.” şeklinde tanımlamaktadır.

1.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci

Örgüt ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan ve kullanılmaya başlanan stratejik yönetim, “örgütün geleceğine yönelik amaçlarının ve hedeflerinin saptanmasına ve bunlara ulaşabilmek için yapılması gerekenlerin belirlenmesi” süreci olarak tanımlanmaktadır (Ergun, 2004: 71).

Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir. Bu anlamda stratejik yönetim örgütün çevresi ile ilgili yönetsel kararlarını içeren, örgütün faaliyetlerine rehberlik eden ve örgütün uzun dönemli performansını belirleyen bir süreçtir (Songür, 2011: 10). Başka bir deyişle stratejik yönetim, örgütün sahip olduğu kaynaklar ile değişen çevre koşullarına uyum göstermeye, örgüt için en uygun strateji ve hedefler belirlemeyi içeren rasyonel bir uygulamadır. Bu bağlamda stratejik yönetim; “Neredeyiz?” “Nereye ulaşmak istiyoruz?” ve “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorularına cevap bulmayı amaçlamaktadır (Karasu, 2012: 161).

Stratejik yönetim örgütün en üst organı, başka bir deyişle liderleri tarafından yürütülen rehberlik ve yönetme sürecidir. Bu çerçevede White (2004: 56), stratejik yönetimi, kurum vizyonunun gerçekleştirilmesi için belirlenen stratejilerin hayata geçirilmesi için ihtiyaç duyulan “yönetimsel eylem planları” olarak tanımlamaktadır. Stratejik yönetim, “örgütü hedeflerine ulaştırabilmek için verilen kararların formülasyonu, uygulanması ve değerlendirilmesi bilimi ve sanatı” olarak tanımlanabilir (Erkan, 2008: 8). Vinzant ve Vinzant (1996b: 202) stratejik yönetimin ilk olarak 1970’lerde çevresel belirsizliğin aşılması amacıyla özel sektörde uygulandığını belirtse de literatürde bu yaklaşımın uygulamasının 1970’ten daha öncesinde uygulama alanı bulduğu görülmektedir. Özellikle İkinci Dünya Savaşı’ndan sonra, örgütlerin görece stabil bir çevreden hızlı değişen ve rekabetçi bir çevreye taşınması ile stratejik yönetim örgütler için oldukça önemli bir hâle gelmiştir. Brakcer (1980: 219), çevredeki bu değişimin iki önemli faktörden kaynaklandığını belirtmektedir: Piyasada değişim gösteren firma oranındaki artış ve yönetim süreçlerinde bilimsel ve teknolojik gelişmelerin hızlanması. Özel sektörde bu değişimi gören işletmeler yönetim faaliyetlerinde stratejik davranma eğilimine girmişlerdir. Örneğin 1920-1950 yılları arasında General Motors’un yöneticiliğini yapan Alfred Sloan’ın *My Years with General Motors* adlı eserinde, gerçekleştirdiği “ürün farklılaştırma” uygulaması ile nasıl stratejik davrandığı görülmektedir. Sloan,

pazardaki değişimi görüp müşteri talebine göre üretim yapmaya başlayarak “farklılaştırma” stratejisi uygulamıştır. Benzer şekilde Ford dat üretim hattı devrimini ile standart ürünler sunmuş ve bunu da “maliyet liderliği” stratejisi ile pazarlamıştır (Ansoff, 1987: 31-36; Barca, 2005: 16).

1960’lı ve 1980’li yıllar boyunca da özel sektörde stratejik yönetim oldukça önemli bir yönetim yaklaşımı olarak uygulanmaya devam etmiştir. Bu süreçte IBM ve Johnson&Johnson gibi firmalar, faaliyetlerinde etik unsurların önemine vurgu yaparak stratejik yönetime yumuşak güç unsurlarının dâhil edilmesini sağlamışlardır. Böylece bu firmaların ana önceliğinin kâr elde etmek olmadığı, ahlaki değerleri ön planda tuttıkları vurgulanmıştır.

Özel sektörde stratejik yönetime ilgi duyan işletmeler yukarıda sayılanlar ile sınırlı değildir. Bu bakımdan, doğrudan ve dolaylı olarak stratejik yönetim yaklaşımını uygulayan ve bu yaklaşımı rakiplerinden daha iyi hizmet sunmak için kullanan bir anlayış oluşmuştur. Dolayısıyla, misyon, vizyon, değer ve kültür gibi kavramlar stratejik yönetime yön veren faktörler olmuşlardır (Barca, 2005: 16-17).

Stratejik yönetim anlayışı, öncelikle özel sektörde ilgi görmüş, daha sonrasında ise akademik dünyanın ilgisini üzerine çekmiştir. Akademik camianın stratejik yönetim yaklaşımına ilgisi, uygulanmasının pratikliğinden ve sonucunda elde edilen başarılarından kaynaklanmaktadır. Stratejik yönetim düşüncesinin gelişiminde öncü çalışmaların Peter Drucker, Alfred Chandler, Philip Selznick ve Igor Ansoff tarafından yapıldığı söylenebilir. Özellikle Peter Drucker 1946 yılında yayımlanan *Concept of Corporation* isimli çalışmasında “Şirketler neden başarılı olurlar?” ve “Şirketlerin amacı nedir?” sorularına cevap bulmaya odaklanmıştır. Drucker’a göre (1976: 13-14), başarılı şirketler hedef koymada iyi olma özelliğinin yanında, müşteri ihtiyaçlarını doğru bir şekilde analiz eden ve bu ihtiyaca cevap verecek şekilde faaliyet gösteren yapılardır. Drucker’in kuramsallaştırdığı Amaçlara Göre Yönetim teorisi stratejik yönetimin en temel unsurlarını içermektedir. Drucker, Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımını “başarılabilecek amaçlar üzerinde yoğunlaşarak mevcut kaynaklardan en üst düzeyde sonuçlar elde etmek için yönetime sistemli ve örgütlenmiş bir yaklaşım sağlamak” olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşımın örgütlerde uygulanabilmesi için ilk olarak üst ve orta kademe yöneticilerin stratejik amaçları belirlemesi şarttır. Belirlenen amaçlar ışığında faaliyet planlaması yapılmakta, faaliyetler uygulanmakta ve belirli

aralıklar ile yapılan değerlendirmeler ile belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığının veya ulaşılamadığının analizi yapılmaktadır (Özer ve Önen, 2019: 346- 349).

Stratejik yönetimin çağdaş anlamda bir disiplin hâline gelmesi ise 1960'lı yıllara rastlamaktadır. Bu bağlamda, Chandler'in *Strategy and Structure* (1962) ve Ansoff'un *Corporate Strategy* (1965) adlı eserleri oldukça önemlidir. Chandler (1962) işletme yapısının ne olduğuna karar vermeden önce strateji belirlemenin önemine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, yapı stratejiyi takip etmektedir. Ansoff da Chandler'in düşünceleri ile benzer düşünceler ortaya koymuştur. Ansoffa göre, örgütün yapısı ile stratejiler birbirini karşılıklı olarak etkilemektedir. Böylece stratejinin değişmesi veya evrilmesi örgütün sahip olduğu yapının da yeniden değerlendirilerek bu değişime uygun bir hâle dönüştürülmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla, stratejinin örgütsel yönetim alanındaki etkililiği ve gücü kendini bir kez daha ortaya koymaktadır (Çubukçu, 2018: 82-83).

1980'li yıllara kadar stratejik yönetim, örgütlerin yönetsel sorunlarına cevap bulmaya yönelik olarak ele alınmış ve literatürde bu şekilde konumlandırılmıştır. Ancak Mintzberg (1978), Quinn (1980) ve Pettigrew (1987) gibi düşünürler ile stratejik yönetim "sistemli" bir yaklaşımla ele alınmış ve yönetim fonksiyonlarının tümünün önünde bir kavram olarak konumlandırılmıştır. Mintzberg'e göre stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiğine ilişkin karar verme sürecidir (Barca, 2015: 12; Bracker, 1980: 221; Johnsen, 2015: 265; Özer, 2019: 256). Bu bakımdan stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme olanağı sağlamaktadır. Dolayısıyla, örgütün karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, değişen şartlar karşısında hızlı aksiyon alınması ve en önemlisi verimli bir şekilde faaliyet gösterilmesi stratejik yönetim ile mümkün olmaktadır.

Stratejik yönetim her ne kadar risklerin öngörülmesi, risklere uygun önlemler alınması, en uygun kaynak kullanımı ile hedeflenen noktaya varılması amacıyla uygulanmaya başlanmışsa da Mintzberg 1994 yılında yayımlanan *Fall and Rise of Strategic Planning* adlı kitabında bazı işletmelerin bu süreci uygulaması sonucunda başarısız olduklarını belirtmiştir. Dolayısıyla, bazı işletmeler stratejik yönetim sürecini başarılı bir şekilde uygulayıp başarılı sonuçlar ile karşılaşırken bazı işletmeler için durum tam tersi olabilmektedir. Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için Steiss, sürecin üç ana unsuru içermesi gerektiğini belirtmektedir (Akt. Vinzant ve Vinzant, 1996: 202):

- 1- Örgütün hedef ve stratejilerinin belirlendiği stratejik planlama,
- 2- Planların uygulanmasında oldukça önemli bir faktör olan kaynak yönetimi,
- 3- Stratejilerin uygulanmasının teminatı olarak kontrol ve değerlendirme.

Tüm bu açıklamalar ışığında stratejik yönetimin tarihsel süreç içerisinde referans olarak aldığı kavramları aşağıdaki şekilde sınıflandırmak mümkündür (Güçlü, 2003: 63; Pamuk vd., 1997: 15):

- 1880-Bilimsel Yönetim Dönemi başlangıcı
- 1950-Planlama
- 1960-Uzun Vadeli Planlama
- 1965-Toplu Planlama
- 1970-Stratejik Planlama
- 1980-Stratejik Yönetim
- 1985-Stratejik Senaryolar 1
- 1990-Stratejik Görüş

Stratejik yönetimin tarihsel süreç içerisindeki anlamları ile Steiss'in ifade ettiği üç ana unsur göz önünde bulundurulduğunda, stratejik yönetimin tüm yönetim fonksiyonlarının ötesinde bir süreç olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda Drucker stratejik yönetimin en temel görevinin bir işe başlamadan önce misyonu oluşturmak ve "Bizim işimiz nedir ve bu iş nasıl gerçekleştirilmelidir?" sorularını sormak ve bu sorulara verilecek cevaplar üzerinden amaçları oluşturarak beklenen sonuçlara ulaşma süreci olduğunu belirtmektedir (Akt. Özer, 2019: 256).

1.1.3. Stratejik Planlama

Plan, en genel anlamıyla belirli bir amacı gerçekleştirmek için ortaya koyulan sistematik kararlar bütünü olarak tanımlanabilir. Plan hakkında literatürde pek çok tanımlama bulunmaktadır. Örneğin, Robert E. Kemper planı “bugünkü kararlarımızın geleceğe yönelikliği ile ilgili bir işlem” olarak tanımlarken Koontz ise “akıllıca yapılan bir işlem, izlenecek yolların bilinçli olarak belirlenmesi ve kararların amaçlara, gerçeklere ve iyi yapılmış tahminlere dayandırılması” şeklinde tanımlamaktadır (Akt. Akbulut, 1976: 68). Başka bir deyişle planlama, örgütün amaçlarını belirleme ve bu amaçları gerçekleştirmek için kaynak planlaması yapma sürecidir. Dolayısıyla planlama, “Nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir” (Demir ve Yılmaz, 2010: 71).

Temel bir yönetim fonksiyonu olan planlama, örgütlerin amaçlarına ulaşması için gerçekleştirilecek faaliyetlerin kaynak ve zaman bakımından belirlenmesidir. Bu belirleme işleminin temel gerekçesi “geleceğe yön verme, geleceği belirleme” iddiasıdır. Planlama bu iddiayı üç aşamada gerçekleştirmektedir: hazırlık, uygulama ve izleme (Leblebici ve Erkul, 2008: 271).

Yönetim faaliyeti temel olarak planlama ile başlar. Bu bakımdan planlama faaliyeti yönetim faaliyetinin ilk ve en önemli aşamasını oluşturmaktadır (Cleland ve King, 1981: 5; Küçüktağı ve Aydın, 2017: 484; Nickols, 2016: 4-5). Klasik Kamu Yönetimi kuramcılarında olan Henry Fayol planlamayı, yönetimin beş temel fonksiyonu arasında birinci sırada konumlandırarak şöyle tanımlamaktadır: “Plan, firma kaynaklarının kullanımı ve amaca ulaşmak için kullanılacak en iyi yöntemlerin seçimidir” (Akt. Vøxted, 2017: 258).

Klasik planlama yaklaşımı daha çok kaynak ve zaman unsurları ekseninde şekillenirken stratejik planlama yaklaşımı ile ‘gelecek’ unsuru da bu ekseninde yerini almıştır. Stratejik planlama, bir yönetme faaliyetinden ziyade stratejilere ve hedeflere dayanan, stratejik yönetim sürecinin vazgeçilmez bir unsurudur.

Literatürde pek çok stratejik planlama tanımı bulunmaktadır. Bu bakımdan genel kabul görmüş tek bir stratejik planlama tanımından bahsetmek mümkün değildir (Songür, 2011: 7). Berry ve Wechsler (1995), stratejik planlamanın bir örgütün çevresi ve dış paydaşları ile ilişkili olarak geleceğini tasarladığı, güçlü ve zayıf yönlerini analiz ettiği ve hedefler belirlediği bir süreç olarak tanımlamaktadır. Öte yandan Bryson

(2004: 6) ise stratejik planlamanın bir örgütün neyi, niçin ve ne zaman yapacağı konusunda sistemli ve disiplinli bir yaklaşım olduğunu belirtmektedir.

Steiner (1997: 4-5) stratejik planlamayı çok daha önemli bir noktada konumlandırılmaktadır. Ona göre stratejik planlama, stratejik yönetimin “omurgası”dır. Steiner (1997: 16) stratejik planlamanın, fonksiyonel planların ya da cari bütçelerin basit bir toplamı olmadığını belirterek bir işletmeyi önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için değişen çevrenin belirsiz şartlarında aksiyon almasını sağlayan gerçek bir sistem yaklaşımı olduğunu savunmaktadır. Stratejik planlama bu anlamda stratejik yönetimin kendisi değil, onun büyük bir yönetim sürecini işaret etmektedir. Bu bağlamda Steiner, stratejik planlama ile stratejik yönetimin birbirinden farklı yaklaşımlar olduğunu da vurgulamaktadır. Ancak başarılı bir stratejik yönetim için stratejik planlama kaçınılmazdır (Steiner, 1997: 10).

Lorange ve Vancil (1981: 66), orta ve kısa dönem operasyonel taktiklerin organize edildiği klasik planlama yaklaşımının aksine stratejik planlamanın dışsal çevre ve problemlerin çözümü ile ilgilenen uzun dönemli bir disiplin olduğunu ifade etmektedir. Benzer şekilde, stratejik planlamanın gelecek merkezli olduğu özelliğine vurgu yapan Poister ve Streib (2005: 46) de stratejik planlamayı bir örgütün yönetsel karar ve faaliyetlerinin belirlendiği uzun vadeli bir kavram olarak ele almaktadır.

Bryson (2004), stratejik planlamanın geleceğe ilişkin bir süreç olduğunu, örgütün şu anda ne yaptığını ve gelecekte varmak istediği noktanın ne olduğunu şekillendiren temel karar ve eylemleri içeren bir çabanın ürünü olduğunu belirtmektedir. Başka bir deyişle stratejik planlama, bir örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirlemesi, bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik yöntemler oluşturmasını gerektirmektedir. Bu bakımdan uzun vadeli ve gelecek odaklıdır. Lorange (1980), stratejik planlamanın amacının örgütlerde yenilik ve değişim sürecini gerçekleştirmek olduğunu iddia etmektedir. Eğer stratejik planlama biçimsel bir yenilik ile değişimi öngörmüyorsa bu onun başarısız olduğunu gösterir.

Stratejik planlama yaklaşımını sistemli ve disiplinli bir şekilde ele alıp inceleyen ilk yönetim bilimcilerden olan Mintzberg (1994), stratejik planlamanın vizyonlar temelinde ele alınması gerektiğini ifade etmektedir. Bu bakımdan sayılar ile ifade edilen hedefler, örgütün stratejilerinin önüne geçebilme tehlikesi yaratmakta ve bu durum stratejilerin aşındırılması olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda stratejik plan, stratejik düşüncelerin somutlaşmış, eyleme dönmüş ve belgelenmiş hâline ilişkindir (Songür, 2011: 7).

Yukarıda verilen farklı stratejik planlama tanımlamaları ışığında; stratejik planlamanın örgütün çevresi ile ilişkili olduğu, hedeflerin belirlendiği ve bu hedeflerin nasıl gerçekleştirildiğine ilişkin bir yol haritasının sunulduğu uzun vadeli bir politika olduğu söylenebilir. Başka bir deyişle stratejik planlama, mevcut durum tespiti yapılarak nereye gidildiği veya nereye gidilmesi gerektiği sorularını cevaplayan bir belge olarak tanımlanabilir. Bu çerçevede, stratejik planlamanın özelliklerini maddeler hâlinde sıralamak mümkündür (Gürer, 2006: 92; Küçüküktüğü ve Aydın, 2017: 484-485; Nickols, 2016: 6):

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim için vazgeçilmezdir.
- Hesap verme sorumluluğunun temelini teşkil eder.
- Katılımcı bir yaklaşımı gerektirir.
- Sadece bir belge değildir.
- Yalnızca bütçe ile ilgili değildir.
- Gelecek odaklıdır.

Stratejik planlamanın teorik dayanağını Peter Drucker'ın 1954 yılında yayımlanan *The Practice of Management* kitabında bulunan Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının oluşturduğu belirtilmektedir. Drucker, Amaçlara Göre Yönetimi, “birey yetki ve sorumluluğuna fırsat veren, görüş ve çabalarını yönlendiren, takım çalışmalarını oluşturan ve birey amaçları ile örgüt amaçlarını bütünleştiren bir yönetim sistemi” şeklinde tanımlamıştır. Amaçlara Göre Yönetim yaklaşımının ilk aşaması stratejik planlamadır. Drucker'a göre yöneticiler zamanlarının tamamını günlük rutin işlere harcamakta ve dolayısıyla işletmenin ana hedeflerini gerçekleştirememektedir.

Stratejik planlama yaklaşımı ilk olarak 1950’li yılların sonunda özel sektörde uygulama alanı bulmuştur. Stratejik yönetim yaklaşımında olduğu gibi özel sektör de firmaların geleceği planlamak, değişen çevre koşullarını analiz ederek yeni çevre koşullarına uyum ve rakiplerine üstünlük sağlamak amacıyla uyguladıkları stratejik planlama yaklaşımı, özel sektörde başarılı sonuçlar doğurunca, 1970’li yıllar ile kamu sektöründe de uygulama alanı bulmuştur (Genç, 2009: 3). Özellikle 1980’li yıllarda kamu yönetiminde yaşanan paradigma değişimleri ile Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının kamu sektöründe yaşanan sorunları aşma yolunda bir reçete olarak değerlendirilmesi, kamu örgütlerinin performans tabanlı örgütler olarak konumlandırılmasına yol açmıştır. Bu çerçevede kamu örgütleri de tıpkı özel sektör örgütleri gibi değişen çevre koşullarına ayak uydurmak zorunda kalmış ve stratejik planlar hazırlamışlardır.

1.1.4. Stratejik Yönetimin Unsurları

Örgütsel hedefleri belirleme ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik stratejilerin geliştirilerek uygulamaya koyulması olarak stratejik yönetim, yönetsel bakımdan belirli unsurları içermektedir. Steiss (1985: 9), stratejik yönetim unsurlarının planlama, kaynak tahsisi, kontrol ve denetleme olduğunu belirtmektedir. Steiss ile benzer olarak Taylor, Machado ve Peterson (2008: 371) da bu unsurları stratejik düşünme, planlama ve kaynak tanımlanması olarak ifade etmektedirler. Dolayısıyla, literatürde stratejik yönetimin genel olarak üç temel unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bu unsurlar stratejik planlama, kaynak tahsisi, kontrol ve değerlendirmedir (Coşkun, 2011: 47). Akgemei (2015: 10) ise bu unsurları daha da detaylandırarak sıralamıştır:

- Stratejik yönetim tepe yönetimin temel bir fonksiyonudur.
- İşletmeyi bir sistem olarak algılar ve işletmeleri açık bir sistem olarak tanımlar.
- İşletme kaynaklarının en etkili ve ekonomik bir şekilde dağıtımı ve kullanımına ilişkindir.
- Gelecek odaklı olup çıktılara odaklanan bir yönetim sürecidir.
- İşletmenin uzun vadede varlığını devam ettirmesi için var olan tehdit ve dışsal çevre faktörlerinin analiz edilmesini gerektirir.
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlamaya yöneliktir.

Bu unsurlar çalışmanın ilerleyen bölümlerinde detaylı bir şekilde anlatıldığı için bu başlık altında ayrıca ele alınmamıştır.

1.1.5. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Geleceğe yönelik bir vizyon oluşturulmasını amaçlayan stratejik yönetim, genel yönetim faaliyetinin bir parçası olma özelliği taşıdığından, yönetime özgü bütün özellikleri barındırmaktadır. Öte yandan stratejik yönetim aşağıda sıralanan özellikler dolayısıyla da klasik yönetim faaliyetinden ayrılmaktadır (Güçlü, 2003: 73-74; Songür, 2011: 18-19):

- Stratejik yönetim temelde üst yönetimi ilgilendiren bir süreçtir. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejiler, stratejik planlama ile ortaya koyulur ve alt kademe tarafından uygulanır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, örgütün güçlü ve zayıf yönlerini analiz etmesine olanak sağlar. Örgüt dışındaki fırsatlar ve tehditlerin neler olduğunu ortaya koyarak örgütün daha başarılı olması için stratejilerin belirlenmesi sürecidir.
- Stratejik yönetim şu anda alınacak kararların gelecekte yaratacağı etkiler ve sonuçlar ile ilişkilidir.
- Örgütün veya kurumun uzun vadede nerede konumlanmak istediğinin planlanmasını içerir.
- Stratejik yönetim, örgüt kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına olanak sağlar.
- Stratejik yönetim girdilerden ziyade sonuçlara odaklanmaktadır.
- Stratejik yönetim ile örgüt bir bütün olarak konumlandırılır. Belirlenen stratejilerin etkilerine yönelik olarak bütün-parça ilişkisi dikkate alınır.
- Stratejik yönetimde örgütler açık sistemler şeklinde ele alınırlar. Bu nedenle çevre çok yakından takip edilen bir unsurdur.
- Stratejik yönetim, kaliteli yönetim aracı için vazgeçilmez bir süreçtir.
- Stratejik yönetim örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi bağlamında sürekli ve dinamik bir süreçtir. Bu bağlamda bir kere yapıлып sonlanan bir süreci ifade etmez.
- Stratejik yönetim hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.

- Stratejik yönetim rutin işler ile ilgili değil, gelecek odaklıdır.

Stratejik yönetim yalnızca bir belge değil, çok faktörlü ve aktörlü bir süreçtir. Yukarıda sıralanan özellikler göz önünde bulundurulduğunda, stratejik yönetimin klasik yönetimden farklılığı bir kez daha ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim bu bakımdan örgütün bütününe kapsayan, dış çevre analizini ve paydaş katılımını gerektiren, gelecek odaklı, sürekli ve devamlılık gerektiren bir üst yönetim faaliyetidir.

1.1.6. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, değişken çevre koşullarında örgütün yönünü belirlemesine olanak sağlamaktadır (Sizov, 2015: 9). Stratejik yönetim ile örgütün öncelikleri belirlenmekte, ne için ve nasıl faaliyet gösterdiği açıkça ortaya koyulmaktadır (Özer vd., 2019b: 214). Bu bakımdan stratejik yönetim, çevreyi analiz etme ve geleceği ön görme imkânı yaratmaktadır. Bracker (1980: 221) stratejik yönetimin en büyük yararının örgütlere, değişimi öngörmek ve bununla başa çıkmak için yetenekler geliştirmek üzere bir çerçeve çizmesi olduğunu belirtmektedir. Bu şekilde stratejik yönetim, hedefe ulaşmak için bir prosedür tanımlayarak belirsiz gelecek ile başa çıkma yeteneğinin geliştirilmesine de yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim yalnızca belirsiz bir gelecek ile çevreyi belirli hâle getirmekle kalmamakta, örgütsel performans ve gelişiminin de amaçlar doğrultusunda gerçekleşip gerçekleşmediğinin analizinin yapılmasını olanaklı kılmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasına da imkân vermektedir (Songür, 2011: 21).

Akgemei (2015: 11), stratejik yönetimin yararlarını aşağıdaki şekilde sıralamıştır:

- Örgütlerde değişen durumların önceden tahmin edilmesini sağlar.
- Organizasyonel sınırlar daha esnektir ve vizyonların oluşturulmasına olanak sağlar.
- Gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesinde oldukça önemlidir.
- İş kararlarının sistematize edilmesini sağlar.
- Bir işletmenin hangi problemler ile karşı karşıya olduğunun tasnifini mümkün kılar.
- Performans ve iş süreçlerinin kaliteli bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından etkili bir çevre yaratır.

- Değişime adapte olunmasını sağlayacak bir örgütsel kültür oluşmasına katkı sağlar.

Pindur ise stratejik yönetimin yararlarını şu şekilde sıralamaktadır (Akt. Songür, 2011: 26):

- Örgütsel performansı geliştirir ve önemli amaçları gerçekleştirir.
- Fikir birliği, uzmanlık ve takım çalışmasını oluşturur.
- Vizyoner bir bakış açısının oluşturulmasına olanak sağlar.
- Proaktif bir yaklaşım ile geleceğin planlanmasına yardımcı olur.
- Kaynakların, amaçlara uygun ve etkin olarak kullanılmasına yardımcı olur.
- Önemli konulara yeni bir bakış açısı ile yaklaşılmasını sağlar.

Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durmaktadır. Stratejik yönetim örgütlere çevreyle uyum içinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, faaliyetlerini değerlendirmeye yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı da sağlamaktadır. Bu bağlamda Jauch ve Glueck (1989: 18) de stratejinin yararlarına ilişkin aşağıdaki açıklamalarda bulunmaktadır:

- Stratejik yönetim, değişen şartlar altında örgüte aksiyon alma fırsatı verir.
- Stratejik yönetim ile amaç ve hedefler açık bir şekilde belirlenir.
- Stratejik yönetim ile örgütün karşı karşıya olduğu sorunlar net bir şekilde analiz edilir.
- Stratejik yönetim, üst yönetimin yönetme faaliyetinde yol gösterici bir unsurdur.
- Stratejik yönetim, örgütün iletişimine, kaynakların tahsisine, personel arasındaki koordinasyona ve izlemenin gerçekleştirilmesine yardım eder.

1.1.7. Stratejik Yönetime Yapılan Eleştiriler

Stratejik yönetim her ne kadar ortaya çıktığı günden itibaren hem özel sektörde hem de kamu sektöründe ilgi görmüş ve uygulanmaya çalışılmışsa da varsayımları, içerdiği metodoloji ve amacı bakımından eleştirilere de maruz kalmıştır. Bu bakımdan literatürde stratejik yönetime yapılan en temel eleştiri ‘bilimsel bir yaklaşım olmadığı’ iddiasıdır.

Stratejik yönetim yaklaşımının bilimsel olmadığı iddiasına yönelik olarak yapılan eleştiriler, yaklaşımda kullanılan metodolojiler üzerinden şekillenmektedir. Camerer (1985: 4) yaklaşımın, “kâr amacı” noktasından hareket ettiğini belirterek kullanılan güçlü, zayıf yönler ile fırsat ve tehdit (SWOT) analizinin bir durum analizi ortaya koyduğunu, bu analizin tüm örgütler bağlamında genel geçer bir ampirik bilgi birikimini olanaksız kıldığını belirtmektedir.

Stratejik yönetime yapılan bir diğer eleştiri, stratejik yönetimin stratejik planlama ile eş değer tutularak stratejik planlamanın öncelenmesidir. Mintzberg (1994: 107), stratejik planlamanın stratejik düşünce olmadığını belirterek stratejik planlamanın bir “analiz” olduğunu, örgütsel misyon ve vizyonların somutlaştırılmasına hizmet ettiğini ifade etmektedir. Bu çerçevede bir ‘sentez’ olan stratejik yönetim, stratejik planlamadan daha geniş bir çerçeveye işaret etmektedir. Dolayısıyla stratejik planlamanın, stratejik yönetim olarak ele alınması yaklaşımı, stratejik yönetim sürecinin eksik ve yanlış uygulanmasını beraberinde getirmektedir.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, kurumların hedeflerini gerçekleştirme aşamasında yardımcı olan, kapsamlı, sistematik ve disiplinli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu özellikleri sebebiyle birçok ana süreç ve alt süreci içermektedir. Literatürde stratejik yönetimin stratejik planlama ile başladığı sıklıkla belirtilmektedir (Coşkun, 2011: 47; Ülgen ve Mirze, 2014: 57; Steiss, 1985: 9; Vinzant ve Vinzant, 1996: 140). Bu kapsamda, bu başlık altında stratejik plan hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamaları detaylı olarak incelenmektedir. Misyon ve vizyonun belirlenmesi, örgütün çevresel olarak konumlandırılmasına yönelik analizler, temel değerler, amaç ve hedeflerin ortaya koyularak bunların gerçekleştirilmesine yönelik faaliyet planlaması ile kaynak tahsisinin yapılması aşamaları bu başlığın temel konularını oluşturmaktadır.

1.2.1. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması

Stratejik planlama hazırlık aşaması birbirini takip eden ve birbirinden ayrılmaz aşamalardan oluşmaktadır. Bu bakımdan her bir aşama kendinden sonraki aşamanın tamamlayıcısı ve devamı niteliğindedir. Stratejik plan hazırlama aşaması genellikle paydaş, SWOT ve durum analizi sonuçları ışığında örgütün misyon ve vizyonunu geliştirme, temel değerlerini belirleme, uzun dönemli amaçlar ile kısa dönemli

hedefleri ortaya koyma ve bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye yönelik kaynak planlamasının yapılması faaliyetlerini kapsamaktadır (Songür, 2011: 38).

Steiner (1997: 53) tüm örgütler için tek bir stratejik plandan ve tek bir stratejik plan hazırlama sürecinden bahsedilemeyeceğini vurgulamaktadır. Öte yandan Bryson (2004: 23) stratejik planlama sürecinin on aşamadan oluştuğunu belirtmektedir:

- Stratejik planlama hazırlık sürecinin başlamasına ilişkin niyetin ortaya koyulması.
- Örgütsel görevlerin tanımlanması.
- Örgütün misyon ve değerlerinin belirlenmesi.
- Örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin analiz edilerek iç ve dış çevre değerlendirmesinin yapılması.
- Örgütün stratejik sorunlarının tanımlanarak bu sorunları çözmeye yönelik stratejilerinin belirlenmesi.
- Örgütün, varsa geçmiş stratejik plan değerlendirmelerinin yapılması.
- Örgüt vizyonunun ortaya koyulması.
- Uzun vadeli amaçlar ile amaçlar altında daha kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi.
- Performans göstergelerinin oluşturulması.
- Kaynak planlamasının yapılması.

1.2.1.1. Misyon

Örgütün uzun vadeli yönünü gösteren “misyon” kelimesinin, Latince “gitmesini sağlamak, fırlatmak” anlamlarına gelen “mittere” veya “missus” kelimelerinden türediği belirtilmektedir. Bununla birlikte misyon kelimesinin Hint-Avrupa dil ailesinde “fırlatmak ve göndermek” anlamına gelen “meit” kelimesinden türediği de literatürde ifade edilmektedir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

Modern anlamıyla literatürde birçok misyon tanımı bulunmaktadır (Bart ve Tabone, 1998; Drohan, 1999; Pearce, 1982; Rigby, 1998; Steiner, 1997). Bu tanımlamaların tümü misyonun, bir örgütün amacını ve bu amacın gerçekleştirileceği araçları içermesi gerektiği üzerine odaklanmaktadır. Bu bağlamda misyon “Örgütün amaç ve hedeflerinin özlü, açık ve kısa biçimde ifadesidir” (Songür, 2011: 39). Misyon ile örgütün ne yaptığı ve neyi gerçekleştirmeyi amaçladığına ilişkin temel bilgiler çalışanlarla birlikte örgüt dışındakilerle de paylaşılır hâle gelmiştir. Bu bakımdan misyon, örgütün varlık nedeninin halka açık bir şekilde ifade edilmesidir. Steiner (1997: 158) standart bir misyon formülasyonunun bulunmadığını işaret etmektedir. Steiner’e göre (1997: 155) en genel anlamıyla misyon örgütün varlık amacına ilişkindir. Bu bakımdan misyon ile “Varoluş nedenimiz nedir?” sorusuna cevap verilmektedir (Songür, 2011: 39). Dahası misyon, her örgütte “Varlık nedenimiz nedir?”, “Kimlere hizmet sunuyoruz?”, “Hangi alanda çalışıyoruz?”, “Hangi ihtiyaçlara cevap veriyoruz?” sorularına anlamlı ve bütünlüklü cevap verilmesini gerektirmektedir (Özer vd., 2019b: 239).

Tüm bu sorulara verilen cevaplar, literatürde misyon ifadesinin neleri içermesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Örneğin Ackoff (1987: 30), misyonun bir örgütün değerlerini, inançlarını, paydaşları ile ilişki kurma şeklini içermesi gerektiği üzerinde dururken Pearce ve David (1987: 109), örgütün müşterilerine, ürün ve hizmetlerine, faaliyette bulunduğu yere, kullandığı teknolojiye, büyüme ve kâr politikasına, değer ve inançlarından oluşan felsefesine, çevresel ve toplumsal tutumu ile insan kaynakları politikasına dikkat çekmektedir. Campbell ve Yeung (1991: 10) ise çok kısa ve net bir şekilde misyon ifadesinin; örgütün amaç felsefesi, stratejisi, paylaşılan değerleri ve davranış standartlarını içermesi gerektiğini belirtmektedir.

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda, iyi bir misyon ifadesinin aşağıdaki unsurları içermesi gerekmektedir (Songür, 2011: 39):

1. Örgütün sunmayı amaçladığı yararlar,
2. Sunulacak ana hizmetler,
3. Örgütün faaliyet gösterdiği coğrafik alan,
4. Örgütün hizmetlerinin istenen ve beklenen sonuçları,
5. Örgütün kimliğini ifade eden bir kavram.

Misyon ifadesinin yukarıdaki unsurları içerecek şekilde, kısa, ayırt edici, anlaşılır ve vurucu bir şekilde tasarlanması gerekmektedir. Bu tasarım şekliyle misyon aracılığı ile örgütün benzer işi yapan örgütlerden farklılaştığı noktaların da vurgulanması önemlidir. Misyon belirleme çalışmalarının, örgütün üst düzey yönetiminin ile tüm birimlerinin katılımıyla gerçekleştirilmesi şart koşulmaktadır. Yalnızca örgüt içi bir katılım değil, örgütün dış paydaşlarının da bu süreçte aktif katılımının sağlanması etkili bir misyon oluşturulması açısından oldukça önemlidir (Özer vd., 2019b: 239; Songür, 2011: 40; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 17).

1.2.1.2. Vizyon

Vizyon belirleme, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın en önemli aşamalarından birisidir. En genel tanımıyla bir örgütün belirli bir zaman diliminde ne olmaya niyetlendiğinin açık bir ifadesi olarak tanımlanan vizyon; etimolojik olarak Latince “görmek” anlamına gelen *vide* kelimesinden türemiştir (Cummings ve Davies, 1994: 147).

Stratejik yönetim ve stratejik planlama alanında vizyon, bir ilk hareket noktası oluşturmaktadır. Bu bağlamda vizyon, örgüt için yön belirleyen, gelecekte ne olmak ve nereye gitmek istendiğinin ifade edildiği soyut amaç belirleme niyetidir (Akdemir, 2008:13; Akgemci, 2015: 24; Songür, 2011: 41). Ülgen ve Mirze’ye göre (2014: 179) vizyon “gelecekteki varılması veya olması arzu edilen bir durumun veya hâlin ifade edilmiş şeklidir”. Muslu (2014: 161-162) ise vizyonun yalnızca bir ifade, niyet veya belge olmadığını, insan eylem ve düşüncelerinde mevcut olduğunu ve bütünlendirici bir özellik taşıdığını belirtmektedir.

İyi bir vizyonun idealist, örgüte ait olma bağlamında özgün ve ileriye dönük, örgütü diğer örgütlerden ayırt edici nitelikte farklı, örgüte mensup ve mensup olmayanların ilgisini çekecek derecede çekici, kısa ve akılda kalıcı, karar vermede ve kaynakların tahsisinde rehberlik sağlayacak kadar spesifik olması gerekmektedir (Akgemci, 2015: 26; Gamble ve Thompson, 2009: 16-17).

Bryson (2004: 273-275) iyi belirlenmiş bir vizyonun, gelecekte varılması arzulan konumu belirlemesi nedeniyle örgütsel anlamda hareket kolaylığı sağladığını, hem üst yönetim hem de tüm çalışanlar için makul ve destekleyici bir rehber işlevi gördüğünü, örgütsel olarak neyin, niçin yapılacağını bilinmesini sağlayarak kaynak kaybını önlediğini, örgütün şu anki konumu ile gelecekteki konumu arasında bir köprü işlevi gördüğünü, potansiyel krizlerde örgütlerin çevrelerine uyumlu bir şekilde faaliyet gösterme kapasitelerini geliştirme imkânı tanıdığı, bireysel ve kurumsal düzeyde davranışlara meşruiyet ve özgürlük temeli oluşturduğunu belirtmektedir.

Örgütsel hedeflerin başarılması bağlamında vizyon bildirimini oldukça önemlidir. Misyon ile ilişkili olarak vizyonun “Ne olmak istiyoruz?” sorusuna cevap vermesi gerekmektedir. Bu açıdan vizyon kısa aralıklar ile değiştirilmez, yıldan yıla dalgalanmaz, kalıcı bir vaade işaret eder. Dolayısıyla, vizyon bir örgütün gelecekte olmak istediği konumun kavramsallaştırılmasına yönelik oluşturulmuş bir perspektiftir. Gelecekte varılmak istenen konumun belirlenmesi örgütün faaliyetlerinde ve bugünkü tercihlerinde de tutarlılık sağlamasına imkân vermektedir.

Songür (2011: 41) iyi bir vizyonun “örgüt çalışanlarını birlikte çalışarak başarı sağlamaya motive edecek nitelikte” olması gerektiğini vurgulamaktadır. Benzer şekilde Ülgen ve Mirze de (2013: 70), vizyonun, çalışanları bir arada tutan, başarıya motive eden ve onları yönlendiren bir yol haritası işlevi gördüğünü belirtmektedir. Bu bakımdan vizyon, bir niyet bildirim olmasının yanında örgüt içinde çalışan personelin de kendisinden ne beklendiğini gösteren ve hissettiren unsur olarak önemli işleve sahiptir (Muslu, 2014: 162).

Yukarıda yapılan açıklamalardan da görüleceği üzere misyon ve vizyon birbirinden farklı kavramlardır. Misyon örgütün varoluş nedenine ilişkin iken vizyon gelecekte varmak istediği konumu ifade etmektedir (Songür, 2011: 41). Hinton (2012: 10) stratejik planlar ile misyon ve vizyon arasında köprü kurulduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, vizyonların gerçekleştirilmesi bakımından stratejik planlama oldukça önemli bir araçtır. Bu bakımdan misyon oluşturma sürecinde olduğu gibi vizyonun da katılımcı yöntemler aracılığıyla üst yönetimle birlikte her kademedeki çalışanın aktif bir şekilde yer aldığı bir perspektif ile oluşturulması gerekmektedir. Bu şekilde oluşturulan vizyonların gerçekleştirilme potansiyeli de artmaktadır.

1.2.1.3. Temel Değerler

Bir örgütün özellikleri olarak ifade edilebilen değerler, örgütün çalışanları tarafından paylaşılan düşünce ve davranış biçimidir (Songür, 2011: 43; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 18). Değerler, örgütün misyonunu gerçekleştirmesine rehberlik eden; yönetim biçimi, çalışma felsefesi ve kurumsal davranış ilkelerini ortaya koyan standartlardır (DPT, 2006: 27). Başka bir deyişle değerler, örgütün faaliyet gösterme şekline yönelik niyetlerin ve isteklerin sıralanmasıdır.

Temel değerlerin üç temel alana yönelik olabileceği belirtilmektedir: örgüt çalışanları ve paydaşlar ile ilişkilere yönelik değerler, örgütün yönetim faaliyetleri ile hizmet üretim süreçlerine yönelik değerler ve örgütün yönetsel faaliyetleri ile hizmet veya ürünlerinin kalitesine yönelik değerler (Demirdizen, 2012: 16; Songür, 2011: 43).

Misyon ve vizyon unsurlarında olduğu gibi temel değerlerin de kısa, net ve açık bir şekilde sıralanması gerekmektedir. Temel değerler, örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemeli, kararlarını, stratejilerini ve seçimlerini belirlemesine rehberlik etmelidir (Demirdizen, 2012: 16; Songür, 2011: 43).

1.2.1.4. Amaçlar

Amaç, misyon bildirimlerinin gerçekleştirilmesi bakımından orta ve uzun vadeli olarak oluşturulan “sonuç” olarak tanımlanmaktadır (Demirdizen, 2012: 11; Songür, 2011: 44; Taş vd., 2019: 549-550; Usta, 2014: 47). Stratejik planlama sürecinde oldukça önemli bir alana tekabül eden amaç belirleme işlemi, çoğunlukla hedefler ile karıştırılmakta ve amaçlar hedeflerin yerine kullanılabilir. Ancak amaç, kapsadığı zaman ve ifade ediliş biçimiyle hedeften farklılaşmaktadır. Bu bakımdan amaç, daha genel ifadeler ile zaman sınırı belirtilmeden tasarlanmakta, hedef ise amaçların altında ölçülebilir ve bir zaman dilimine tekabül edecek şekilde oluşturulmaktadır. Songür (2011: 45) amaçların “vizyona ulaşmak için belirlenen ve vizyonun bölünmüş küçük parçaları” olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Amaçların her ne kadar genel ve zaman sınırı olmadan belirlenmesi gerekse de hedeflerin bir o kadar sayısal, ölçülebilir ve belirli bir zaman sınırı içerecek şekilde oluşturulması gerekmektedir (Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 17).

Amaç, örgütün faaliyetleri ile misyon ve vizyonunda belirtilen hususları başarmasına yönelik olarak kullanılan sonuçtur. Örgütlerin misyon ve vizyonları çerçevesinde tek bir amaçları olabileceği gibi birden fazla da amaçları olabilir (Jouch ve Glueck, 1988: 75-76). Bu bakımdan Thomson ve Strickland (2001: 10) amaçların, örgütün misyon ve vizyonunun somutlaştırılmasına ilişkin çabalar olduğunu belirtmektedir.

Songür (2011: 45-46), iyi bir amaç tasarımının örgüt çalışanları ile iç ve dış paydaşların aktif olarak yer aldığı katılımcı yöntemlerle belirlenmesinin mümkün olduğunu belirterek amaçların her kesim tarafından benimsenmesi ve başarı ile gerçekleştirilmesi için aşağıda sıralanan belirli özelliklere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır.

- Amaçlar durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Örgütün misyon ve vizyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olmalıdır.
- Açıkça tanımlanmış ve hedeflere çerçeve çizecek nitelikte olmalıdır.
- Kabul edilebilir olmalıdır.
- Gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı ancak örgütte çıtayı yükseltecek şekilde belirlenmelidir.
- Amaçlar yönetici ve çalışanları motive edici olmalıdır.

- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

1.2.1.5. Hedefler

Stratejik planlama aşamasında amaçların gerçekleştirilmesi bakımından somut, spesifik ve ölçülebilir ifadeler şeklinde ele alınan hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların belirli bir zaman dilimi içerisinde nicelik ve nitelik olarak ifadesidir (Demirdizen, 2012: 11; Songür, 2011: 46; Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 19). Goold ve Quinn (1990: 48), tanımlanmış ve belirli hedeflerin örgütün performansını olumlu yönde etkilediğini belirterek ideal olanın hedeflerin açık, ölçülebilir ve değerlendirilebilir bir şekilde tasarlanması olduğunu ifade etmektedirler. Kotler ve Murphy (1981: 480) hedeflerin, amaçların yıl bazında operasyonel ve ölçülebilir bir şekilde yeniden formülasyon çabasına ilişkin olduğunu belirtmektedirler. Böyle bir hedef beyanı, amacı takip etmeyi, planlayıp programlamayı ve kontrolünü mümkün kılmaktadır. Dolayısıyla, “hedeflerin amaçlara ulaşmak, amaçların da misyon ve vizyona ulaşmak için belirlendiği ve aralarında hiyerarşik bir yapının olduğu söylenebilir” (Songür, 2011: 46). Bu bakımdan hedefler, misyon, vizyon, amaçlar hiyerarşisinde en altta yer almaktadır.

Bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef belirlenebilir. Ancak hedeflerin şu sorulara cevap verebilecek nitelikte oluşturulması gerekmektedir: “Hedefler kuruluşun misyonu, vizyonu, temel değerleri ve amaçları ile ilişkili mi?”, “Hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışılıyor?”, “Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?”, “Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?”, “İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?” (Demirdizen, 2012: 11). Songür (2011: 46- 47), iyi oluşturulmuş bir hedef beyanının ölçülebilir ve bir zaman sınırı içermesi gerektiğinin altını çizmektedir. Bu bakımdan hedeflerin “ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi, açık, birbiriyle uyumlu ve süreli” olma özelliği taşıması gerekmektedir. Öte yandan Akgemci (2015: 29), hedeflerin belirli kurallar çerçevesinde oluşturulması gerektiğine vurgu yaparak SMART analizinin bu noktada kullanılabileceğini ifade etmektedir:

- S (Specific-Özgün): Amaçlar spesifik ve özgün bir biçimde ifade edilmelidir.
- M (Measurable-Ölçülebilir): Ölçülebilir olmalıdır.
- A (Achievable-Erişilebilirlik): Ulaşılabilir olmalıdır.

- R (Realistic and Relevant-Gerçekçi ve Bağlantılı): Gerçekçi ve amaçlar ile ilişkili olmalıdır.
- T (Time-bound-Zaman sınırlı): Belirli bir zaman sınırı içermelidir. Hedeflerin yukarıdaki açıklamalar çerçevesinde tasarlanması örgütün belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi bağlamında oldukça önemlidir. İyi bir hedef tasarımı kaynak planlamasının doğru bir şekilde yapılmasını mümkün kılmakta, vizyon ve misyon çerçevesinde benimsenen değerlerinin ölçülebilir bir perspektifle ele alınmasını gerçekleştirmektedir. Bu bakımdan örgütler daha açık, somut ve zaman sınırı olan bir yol haritasına sahip olma imkânına kavuşmaktadırlar.

1.2.1.6. Performans Göstergeleri

Sayılabılır veya sayılamayan nesne ve olaylar için kullanılan bir kelime olarak performans, kelime kökeni bakımından Fransızca performance kelimesiyle ilişkilidir. Bilgin (2015: 27), performans amaçlara ulaşma derecesi ve çıktı miktarı olarak tanımlamaktadır. Performans, zihinsel ve maddi çabalar sonucunda ortaya çıkan değer veya seviye olarak ele alınabilir. Başka bir deyişle performans göstergesi, amaçlar altında belirlenen hedeflere ne düzeyde ulaşıldığı amacına hizmet eden, yürütülen faaliyetlerin sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek amacıyla oluşturulan araçlardır (Akçay, 2009: 89; Songür, 2011: 48-49).

Hughes ve Barlett (2002: 739-740), performans göstergesini bir faaliyetin veya hedefin tüm yönlerini değerlendirmeye olanak sağlayan eylem değişkenlerinin bir seçimi veya bileşimi olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün sunduğu hizmet veya ürünlerin ihtiyaçlara ne ölçüde cevap verebildiğini belirlemek ve açıklamak için yapılan sistematik bir uygulama olarak performans göstergeleri; girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri şeklinde beş başlıkta sınıflandırılmaktadır (Demirdizen, 2012:13; Songür, 2011: 49).

Girdi: Bir örgütte bir hizmetin veya ürünün üretilmesi veya sunulması sürecinde gerekli olan personel, araç veya malzeme gibi beşerî, mali ve fiziki kaynaklardır. Bu bakımdan girdi unsurları performans ölçümü aşamasında ilk basamağı oluşturur. Girdi göstergelerine örnek olarak çalışan personel sayısı veya kullanılan malzeme miktarı girdileri gösterilebilir (Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 49).

Çıktı: Örgüt tarafından üretilen veya sunulan hizmetlerin miktarı olan çıktı, niceliğe ilişkin bilgi verme fonksiyonuna sahiptir. Dolayısıyla çıktı, hedeflere ulaşım ulaşılmadığı, sunulan hizmet veya üretilen ürünün kalitesi veya verimliliğine ilişkin bilgi vermez. Bu bakımdan kullanılan girdiler ile ne kadar çıktı üretildiğine ilişkin olarak “Ne üretildi?” veya “Ne sunuldu?” sorularına cevap verirler. Çıktı göstergelerine örnek olarak mezun olan öğrenci sayısı, yapılan yayın sayısı, aşılanan çocuk sayısı gösterilebilir (Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 49-50).

Sonuç: Girdi ve çıktıdan farklı olarak sonuç, “etki” kavramı ile ilgilidir. Başka bir deyişle, sonuç göstergeleri ile faaliyetler sonucunda ortaya konan çıktılar ile amaca ulaşmada başarı derecesi ölçülür. Bu bakımdan, sonuç göstergeleri “Nasıl bir sonuç bekliyoruz?” ve “Nasıl bir etki yaratmak istiyoruz?” sorularına cevap verir. Stratejik planlama da en çok önem verilen göstergelerden biri olan sonuç göstergeleri ile amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının değerlendirmesi yapılmaktadır. Üniversite mezunlarının aktif iş gücüne katılım oranı, aşılama yoluyla salgın hastalıkların seyir oranı ve gece kursları dolayısıyla okur yazar oranındaki değişim sonuç göstergelerine örnek olarak verilebilir (SBB, 2021: 47; Demirdizen, 2012: 13; Songür, 2011: 50).

Kalite: Ürünlerin ve hizmetlerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılama düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Başka bir deyişle kalite, müşterilerin hizmet ve ürünlerin niteliğine ilişkin beklentilerinin karşılanma oranını ifade etmektedir (Özer ve Karabulut, 2017: 330). Kalite göstergesi ise “ürün veya hizmetlerden yararlananların beklentilerinin karşılanma düzeyine” ilişkindir. Bu bağlamda Akçay (2009: 89) ve Songür (2011: 51), kalite göstergelerini paydaş beklentilerinin karşılanıp karşılanmadığını gösteren unsurlar olarak ele alarak kalite göstergelerinin “güvenilir olma, doğruluk, saygı, yeterlilik, ihtiyaçları karşılayabilme” gibi ölçütleri içermesi gerektiğini ifade etmektedirler. Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı, bilgi işlem teknolojileri ile yapılan hatasız işlemlerin oranı ve bakım onarımı yapılan kara yollarında öngörülen süre içerisinde tekrar bakım ve onarım ihtiyacı göstermeyenlerin oranı gibi oranlamalar kalite göstergelerine örnek olarak verilebilir (SBB, 2021: 47).

Verimlilik: Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Başka bir deyişle verimlilik, çıktı ile çıktının üretilmesi aşamasında kullanılan girdiler arasındaki ilişki üzerinden tanımlanmaktadır. Bilgin (2015: 27) verimliliği. “girdilerin üretime katılması sonucu en uygun çıktı mal ve hizmetlerin üretilmesi” olarak tanımlamaktadır. Bu bakımdan verimlilik girdi/çıkıtı oranıyla hesaplanmaktadır. Her

ne kadar daha az girdi ile daha çok çıktı üretilmesi bir verimlilik olarak değerlendirilse de çıktının kalitesine ilişkin niteliksel unsurların da göz ardı edilmemesi gerekmektedir. Bu bakımdan en az girdi ile en çok ve kaliteli çıktıların elde edilmesi esas amaç olarak ortaya çıkmaktadır (Songür, 2011: 50-51). Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı) ve birim kara yolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet çıktı) gibi unsurlar verimlilik göstergelerine örnek olarak gösterilebilir (SBB, 2021: 48).

1.2.1.7. *Stratejiler*

Strateji, örgütsel bağlamda, belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik olarak gerekli yöntemin ve araçların belirlenerek bir eylem planı oluşturulması sürecidir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408; Songür, 2011: 52). Chandler (1962) strateji belirlemenin, bir örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi için eylem yollarının belirlenmesi ve bu aşamada kaynak tahsisinin yapılmasına ilişkin olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda örgütler, tehdit ve zayıflıklarını analiz edip güçlü yönleri ile karşı karşıya oldukları fırsatları ortaya koyarlar. Stratejiler bu noktada örgütün “hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünü” olarak belirlemektedir. Amaç ve hedeflerin başarıyla istenilen sürede gerçekleştirilmesinde stratejilerin oluşturulması oldukça önemli bir unsurdur.

Strateji, örgütün yönünün belirlenmesinde bir düşünme süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla, bu düşünme sürecinde örgütün değişen koşullar içerisinde gelecekteki konumu davranışsal boyutta tasarlanmaktadır. Bu durum stratejinin çevreye uyum aşamasında gerekliliğini işaret etmektedir. Bu bakımdan strateji yalnızca düşünsel ve davranışsal bir faaliyet değil, örgütsel konumlanmada dünyaya bakış açısını da içermektedir. Başka bir deyişle strateji, bir örgütün doğasını ve yönünü belirleyen seçimlere rehberlik eden çerçevedir (Porter, 1996). Bu bağlamda Songür (2011: 52), hedeflerin bir sonuç, stratejilerin ise onlara ulaşmada kullanılan bir araç olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla, bir örgüt için strateji belirlemek varoluşun devamı açısından kaçınılmaz düzeyde gereklidir.

Pearce ve Robinson (2015: 234-235), strateji seçim ve belirleme sürecinin örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerinin analizinin yapıldıktan sonra gerçekleştirilmesinin önemli avantajlar ve fırsatlar sağlayacağını belirtmektedirler. Bu aşamada stratejiler

örgütün iç ve dış çevresi ile ilişkili olmalı, misyonun gerçekleştirilmesi için örgütü aksiyon almaya yöneltmeli ve SWOT analizi ile belirlenen tehdit ve zayıflıkları ortadan kaldırmaya yönelik olmalıdır. Bununla birlikte stratejilerin politik olarak kabul edilebilir, etik ve yasal olarak da uygun olması beklenmektedir (Songür, 2011: 52).

Stratejilerin amaç ve hedefleri gerçekleştirme aşamasında başarılı olması için belirlenme sürecinin doğru ve etkin bir şekilde planlanması gerekmektedir. Bu bakımdan stratejiler belirlenirken üst yönetim kademesi ile birlikte örgütteki tüm çalışanlar sürece dâhil edilmeli, SWOT analizi yapılarak ortaya çıkan bulgular doğrultusunda fikir alışverişinde bulunulmalıdır.

Stratejiler belirlendikten sonra tekrar katılımcı yöntemler ile amaç ve hedeflere en uygun stratejilerin seçilmesi gerekmektedir. Özellikle kaynak maliyet analizi ile etki ve verimlilik potansiyelinin yüksek olduğu stratejilerin seçilmesine özen gösterilmelidir. En uygun stratejilerin seçilmesi aşamasında “maliyet değerlendirme”, “personel ihtiyacını belirleme”, “ilgili örgüt ve birimleri belirleme”, “zaman çerçevesini belirleme”, “etkisini belirleme” ile “yasal ve politik uygulamaları gözden geçirme” evreleri kullanılabilir (Songür, 2011: 53-55).

Literatür incelendiğinde, aşağıdaki üç strateji seviyesi belirlenmiştir (Carpenter & Sanders, 2007):

- Organizasyon düzeyinde strateji.
- İş birimi düzeyinde strateji.
- İş düzeyinde strateji.

Organizasyon düzeyinde strateji: Kuruluşun stratejisi, büyümeye yönelik eğilimleri ve çeşitli faaliyetleri, ürün gruplarını yönetme yöntemlerini formüle etmek ve yatırım portföyünde veya ürünlerinde dengenin nasıl sağlanacağı gibi kuruluşun genel yönünü belirlemekle ilgilidir. Kuruluşun stratejisi, kuruluşun uzmanlaşması gereken faaliyet türü, kuruluş içindeki kuruluş birimleri arasındaki mali ve mali olmayan kaynakların akışına ilişkin politikalar ve kontroller ile ilgili karar modellerini yansıtır. Kuruluş ve paydaşlar arasındaki ilişki ve kuruluşun yatırım getirisini artırmak için kullanabileceği yöntemler ve genellikle kuruluşun stratejisini kapsar. Üç eğilimi; istikrar, büyüme veya daralmadır.

İş birimi düzeyinde strateji: İş stratejisi, kuruluşun rekabet avantajını geliştirmek ve ilgili olduğu pazarda birim tarafından sağlanan ürün veya hizmetlerin rekabetçi konumunu iyileştirmekle ilgilidir. Sektöre göre farklılık gösterir ve stratejileri, kuruluştaki farklı iş birimlerine bağlı olarak değişir. Üç eğilimi içinde barındırır; maliyet liderliği, çeşitlendirme ve odaklanmadır.

İş düzeyinde strateji: İşlevsel strateji, kuruluş içindeki çeşitli işlevlerde yüksek verimlilik sağlamak için kaynakların kullanımını organize etmekle ilgilidir. Bu düzeyde stratejik planı geliştirme sorumluluğu, genellikle iş birimi düzeyinin yönetimi ile koordineli olarak fonksiyonel alanların başkanları ve yöneticileri ile yardımcılarına aittir. Araştırma ve geliştirme faaliyetinin stratejisi teknolojik liderlik veya teknolojik gelenekle; insan kaynakları stratejisi yaratıcılığı geliştirmek ilgili olabilir. Yenilik becerileri, ekip çalışması politikasının güçlendirilmesi ve insanları yönetmede resmî prosedürlerin rolünün azaltılmasına yardımcı olmaktadır.

1.2.2. Stratejik Plan Uygulama Aşaması

Stratejik plan, belirlenen misyon, vizyon, amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyete geçirilmektedir. Stratejik planın uygulanması “yıllık amaçların ve politikaların belirlenmesi, çalışanların motive edilmesi ve stratejilerin uygulanabilmesi için kaynak tahsisinin yapılması” faaliyetlerini kapsar (Songür, 2011: 56). Bu bakımdan uygulama aşamasında, stratejik planda belirlenen faaliyetlere uyulması stratejik yönetimin başarılı olmasında oldukça önemlidir. Vinzant ve Vinzant (1996: 203), başarılı bir stratejik yönetim için yönetsel kapasite, liderlik, örgütsel yapı, örgüt kültürü gibi unsurların değerlendirilmesi gerektiğini belirtmektedirler. Benzer şekilde Söyler (2007: 108-109), başarılı bir stratejik planın uygulama aşamasında yer alması gereken unsurları; örgüt yapısı, örgüt kültürü, kaynak tahsisinin yapılması ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak sıralamaktadır.

Örgüt yapısı, görev ve birimlerin birbiri ile olan ilişkilerini gösteren, ilişkilerin emir komuta ile yürütüldüğü, farklı amaçlar çerçevesinde görevlendirilmiş bölümlerin bulunduğu, yazılı kural veya talimatlar ile yönetilen unsur olarak tanımlanmaktadır. Mintzberg (1996: 321), örgütsel yapının beş temel unsurdan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; hizmet veya ürün üretiminin gerçekleştirildiği esas işin yapıldığı yer, üst yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişimi kuran ara yöneticiler,

teknik ve destek personeli, örgüt kültürü veya ideoloji. Bu bağlamda örgüt yapısı, çalışanların görevlerinin ayrı ayrı olarak belirlenmesi ve bu çalışanlar arasında koordinasyonun sağlanmasına yönelik unsurların toplamı biçiminde ele alınabilir.

Örgüt yapısını belirleyen, bu temel unsurlar arasındaki ilişkidir. Bu noktada aşırı merkezî, yeniliğe kapalı, geleneksel değerlere dayalı ve bilgi birikim düzeyi yetersiz personele sahip örgütler stratejik yönetim süreci için uygun değildir (Songür, 2011: 61). Örgüt yapısı strateji geliştirme ve stratejileri uygulama aşamasında oldukça belirleyici olduğu için yöneticilerin örgüt yapısına azami özen ve dikkat göstermeleri gerekmektedir. Stratejik plan hazırlanırken tespit edilen güçlü ve zayıf yönler, örgütün kimliği ve değerleri ile ilgili diğer unsurların dikkate alınması sayesinde uygun bir örgütsel yapı oluşturmak mümkündür.

Örgütlerin diğer örgütlerden ayırt edilmesi bağlamında örgütsel kültür önemli işlevlere sahiptir. Örgüt kültürü, çalışanlar tarafından kabul edilen değerler, inançlar, ve ortaya konulan düşünceler bütünüdür. Dolayısıyla, stratejik planlarda belirlenen temel değer, misyon ve vizyon ile örgüt kültürü arasında mutlak bir ilişki olmalıdır.

Stratejik planların başarıyla uygulanması için örgütlerde takım çalışması, birlikte karar verme, uzlaşma, birlikte öğrenme, iletişim, yeniliğe ve değişime açık bir örgüt kültürünün bulunması ya da oluşturulması gerekmektedir. Bu aşamada örgütün liderlerine önemli görevler düşmektedir. Lider, stratejik yönetim ile örgüt kültürünün uyumunu sağlamakla görevlidir (Songür, 2011: 66; Taylor vd., 2008: 372-373).

1.2.3. İzleme ve Değerlendirme

İzleme ve değerlendirme, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere yönelik ilerleme kaydedilip kaydedilmediğini saptamak, olumlu veya olumsuz olarak istenmeyen bir etki olup olmadığını ortaya koymak için sistematik bir veri toplama ve bu verileri analiz etme süreci biçiminde tanımlanabilir. Bu bakımdan izleme ve değerlendirme süreci stratejik planlamanın son aşamasını işaret etmektedir (Cohen ve Cyert, 1973: 366-367).

Stratejik planlamanın amacı, örgütsel başarı ve ilerlemenin sağlanması veya bu hususun korunmasıdır. Buna göre stratejilerin geliştirilmesi, başarı tahminlerinin ve potansiyellerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu kapsamda stratejik planın izleme ve değerlendirme süreci, amaç ve hedeflere ilişkin başarı tahminlerinin değerlendirilmesi anlamına gelmektedir (Grünig ve Kühn, 2008: 22).

İzleme ve değerlendirme süreci, stratejik planda belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyine ilişkin saptamada bulunmak için oldukça önemli bir aşamayı oluşturmaktadır. Bu süreçte örgütler amaç ve hedeflerinin ne düzeyde gerçekleştiğini, gerçekleşmemişse neden gerçekleşmediğini, iç ve dış çevrede meydana gelen değişiklikleri ve olası riskler ile fırsatları analiz etme olanağı bulmaktadır. Allison ve Kaye (2015), izleme ve değerlendirme sürecini işaret ederek stratejik planlama sürecinin asla sona ermeyen bir süreç olduğunu belirtmektedirler. Burkhart ve Reuss'a (1993: 105) göre, her yıl sonunda örgüt, stratejik planda belirtilen hedeflere yönelik kaydedilen ilerlemeyi değerlendirmelidir. Örgütün, hâlâ aynı yönde ilerlemek isteyip istemediğini, yani bir rota değişikliğinin gerekli olup olmadığını belirlemek için eylemlerini yakından değerlendirmesi gerekmektedir.

Akçay (2009: 83), stratejik plan amaç ve hedeflerinin gerçekleşme düzeyine ilişkin gelişmelerin belirli aralıklarla raporlanarak kurum içi ve dışı paydaşlar ile paylaşılmasının izleme faaliyetini oluşturduğunu belirtmektedir. İzlemenin objektif ve gerçekçi bir şekilde yapılması, hedeflerin gerçekleşmesinin ya da gerçekleşmemesinin ortaya koyulması bakımından oldukça önemlidir. Bunun için performans göstergelerine ilişkin verilerin düzenli ve sistematik bir şekilde elde edilmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde gerçekleştirilen izleme ve değerlendirme faaliyeti, örgütsel öğrenmeyi sağlayarak yürütülen faaliyetlerin sürekli iyileştirilmesine de imkân vermektedir (Akçay, 2009: 83).

İzleme ve değerlendirmenin tam anlamıyla yapılabilmesi doğru ve gerçekçi verinin elde edilebilmesiyle yakından ilgilidir. Dolayısıyla, amaç ve hedeflere uygun performans göstergelerinin belirlenmesi, bu göstergelere ilişkin verilerin nasıl temin edileceğine ilişkin bir yol haritasının olması ve bunun uygulanabilirliği stratejik plan izleme ve değerlendirme sürecinin sağlıklı bir şekilde gerçekleştirilmesi bakımından elzemdir.

1.2.4. Raporlama

Stratejik plan izleme ve değerlendirme aşamasına ilişkin sonuçlar raporlama aşaması ile kayıt altına alınmaktadır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleşme düzeyinin ölçümüne ilişkin performans sonuçları raporlanmakta ve raporlar ilgili kurum ve paydaşların bilgisine sunulmaktadır. etin (2008: 57) raporlamanın “izleme faaliyetinin temel aracı” olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla, izleme ve değerlendirme faaliyeti gibi raporlamanın da objektif olması, ilerleme kaydeden göstergelerle birlikte ilerlemenin gerçekleşmediği sonuçların da tam ve eksiksiz rapor edilmesi gerekmektedir (etin, 2008: 57).

Stratejik planlamanın son aşaması olarak tabir edilen raporlama ile birlikte “hesap verilebilirlik” de mümkün olmaktadır.. Başka bir deyişle, gerçekleştirilmesi yönünde taahhütte bulunulan amaç ve hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda, ilgili kurum yöneticisi sorumlu tutulabilmektedir.

1.3. Stratejik Planlama & Stratejik Yönetim.

Stratejik planlama, kurum ve kuruluşların kalıcı ve başarılı olabilmeleri için büyük önem taşımaktadır. Stratejik planlama, kurumlardaki idari süreçteki karar alma süreçlerinin rasyonelleştirilmesini, mevcut kaynakların yönetilmesini, tahsis sürecinin kontrol edilmesini ve kullanımlarının getirisinin maksimize edilmesini içermektedir. Ek olarak sorunlarla başa çıkmada yönetimin rolünü ön plana çıkararak rastgele kararlar almanın önüne geçer. Etkin stratejik planlama ve araçları, faaliyetin farklı yönleri arasında koordinasyonu sağlamak ve yönetim tarafından belirlenen hedeflere bağlı kalmak için kullanılmaktadır. Böylece organizasyondaki  yönetim kademesi (st, Orta ve Alt) arasında, organizasyonun geleceği, başarısı ve gelişimini nasıl sürdüreceği konusunda etkileşim ve yapıcı bir diyalog kurulmasını sağlamaktadır.

Etkili stratejik planlama, verimliliği ve etkinliği arttırarak olumsuz koşulları en aza indirir. Bu bağlamda stratejik planlama, organizasyonun pazardaki payı, ürünün kalitesi ve dolayısıyla satış hacmi ve kârı için belirleyici faktördür. Dolayısıyla verimlilik, büyüme, adaptasyon, sonrasında ise süreklilik ve kalıcı başarı elde etme yeteneğidir (Ghoneim, 2001).

Stratejik planlama, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek organizasyon dışındaki yatırım fırsatlarının analizinin yapılması ve buna bağlı kısıtlama ve tehditlerin etkin bir şekilde ele alınmasıdır (Abu Baker, 2000). Kuruma, iç ve dış çevresi hakkında gerçek veri ve bilgilerle birlikte beklenmedik çevresel değişikliklerle başa çıkmak için yeni bir planlama yapabileceği esnekliği sağlamalıdır.

Bazı araştırmacılar tarafından stratejik planlama uygulayan ve uygulamayan beş kurum üzerinde yapılan bir çalışmada, sonuçların analizi ile planlama yapan kurumların yapmayanlara göre daha iyi performans gösterdiği daha verimli oldukları görülmüştür. Ayrıca bu uygulamanın, kritik konulara ve testlere odaklanarak kurumların başarılı işletmeleri ayırt etmesine yardımcı olduğuna, kurumların rekabetçi konumlarını ve iş kalitesini iyileştirdiğine değinilmektedir (Hussein, 2002). Stratejik planlamanın önemi ve gerekliliği konusunda tüm araştırmacılar ve yönetim bilimcileri, uluslararası dev şirketler hemfikirdirler. Nadia Al-Arif, *Üçüncü Binyıl Yönetiminin Stratejik Yönetimi* kitabında stratejik planlamanın bazı faydalarından şu şekilde bahsetmiştir (Al-Arif, 2001):

- Şirketin amaçlarına ulaşmasında yol göstericidir.
- Şirket yetkililerinin, şirketi bir bütün olarak değerlendirebilmelerine olanak tanır.
- Şirketin çevredeki değişiklikleri görmelerini ve bunlara nasıl uyum sağlayacakları konusunda rehberlik eder.
- Şirketin mevcut kaynaklarını verimli bir şekilde kullanabilmesi için yöntemler geliştirmesine yardımcı olur.
- Değişim rüzgârlarına ve çevredeki tehdit ve fırsatlara karşı yöneticilerin farkındalığını ve duyarlılığını arttırmaktadır.
- Yöneticiler tarafından sunulan bütçelerin değerlendirilmesinde sağduyulu davranabilmenin önünü açar.
- Farklı idari düzeylerde, planlama adımlarının oluşturulmasını sağlar.
- Yöneticilerde yaratıcı ve yenilikçi düşünme kabiliyetini geliştirir.

- Şirketin imajınının tüm paydaş grupları nezdinde netleştirilmesini sağlamaktadır.

Kimileri, stratejik planlama sürecinin ticari kuruluşlarda kullanılması ve uygulanması için beklenen başka faydaların olduğundan da bahsetmektedir. Abu El-Ala, stratejik planlama alanında yapılan bazı çalışmaları ve araştırmaları gözden geçirmiş ve bunun sonucunda işletme organizasyonlarının stratejik planlama sürecini pratikte kullanırken ve uygularken elde etmeyi bekledikleri temel faydaları aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Planlama, kuruluşlara hedefler, planlar ve politikalar oluşturmada yararlı olan stratejik düşünme sağlamaktadır.
2. Stratejik planlama, bazı stratejik konulardaki değişimi öngörmeye ve yönlendirmeye yardımcı olmaktadır.
3. Stratejik planlama, kuruluş için mevcut yatırım alternatiflerinin maliyetini ve getirisini tahmin etme açısından verimli kaynak tahsisine ulaşmak için nesnel bir temel sağlamaktadır.
4. Stratejik planlama, kuruluşun idari ve operasyonel faaliyetleri yönlendirme, koordine etme ve bütünleştirme yeteneğini geliştirir.
5. Stratejik planlama, üst yönetim için kadroların hazırlanmasında ve vasıflandırılmasında faydalı olmaktadır.
6. Stratejik planlama, organizasyonun bulunduğu çevrede öncü bir konuma gelmesini ve rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Abu El-Ala, 1996).

Stratejik Yönetim Önemi:

Stratejik yönetimin önemi şu şekilde temsil edilmektedir (Hamdan ve Idris, 2009):

- Stratejik yönetim, iş kurumların ana düşüncesini sağlar ve bu düşünce, her bir hedef, plan ve politikaların oluşturulması ve değerlendirilmesindeki önemi nedeniyle iç organizasyonun en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir.
- Stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması, kuruluşun çevresinde veya dış çevresinde meydana gelebilecek bazı sorunların önceden tahmin edilmesine ve

bu sorunlar ve beraberindeki değişikliklerle başa çıkmak için gerekli stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

- Stratejik yönetim, kadroların katılımıyla üst yönetim kademelerine hazırlanmasında ve onları düşünme ve organizasyonda üst yönetim pozisyonlarına terfi edildiğinde karşılaşılabilecekleri sorunlar konusunda eğitmede faydalıdır.
- Stratejik yönetim, yöneticilerin önlerindeki ana sorunlarla başa çıkmak için uygun öncelikleri belirlemelerine yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun karşılaştığı sorunların üstesinden gelmek için organizasyon çalışanları arasındaki önemli iletişim kanallarından biridir.
- Stratejik yönetim, yöneticilerin kendilerine daha fazla yönetme yeteneği kazandıracak yönetsel yeteneklerini geliştirmenin yanı sıra verimli liderler olmaları için eğitilmesine yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim, katılım duygusu yaratan ve onlar için bir dereceye kadar memnuniyet sağlayan karar alma sürecine katılımları kuruluştaki çalışanlara bir fırsat sağlamaya yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun performansı izlemek ve değerlendirmek için doğru önlemler almasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik yönetim, iş organizasyonunun başarısını sağlar, çünkü böyle bir sistemi takip eden yöneticilerin, takip etmemiş olanlardan daha iyi olacağına şüphe yoktur.

1.3.1. Stratejik Yönetimin Aşamaları ve Adımları

Bu konu, stratejik yönetimin aşamalarını ayrıntılı olarak belirlemeyi, farklı yönetim kademelerinin stratejik yönetim sürecine katılımının önemini ve stratejik yönetimin uygulanmasının önündeki engelleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Daha önce, stratejik yönetimi tanımlarken stratejik yönetim sürecinin aşamalarından bahsedilmişti. Bunlar (Wheelen & Hunger, 2012):

- İlk Aşama: Çevresel analiz
- İkinci Aşama: Stratejinin formüle edilmesi
- Üçüncü Aşama: Stratejinin uygulanması
- Dördüncü Aşama: İzleme ve değerlendirme

1.3.1.1. İlk Aşama: Çevresel Analiz

Kuruluşun, stratejiyi formüle etmeye başlamadan önce çevresini dikkatlice analiz etmesi büyük önem taşır. Amaçları ve faaliyetleri üzerindeki etkisinin önemi nedeniyle, dış çevredeki değişimin boyutunu teşhis etmek, fırsat ve tehditleri belirlemek gerekmektedir. Ayrıca kuruluştaki iç rekabeti kontrol etmek veya rekabet avantajlarını teşhis etmek için yönetim, stratejik çevre analizi ile organizasyonun amaçlarını ve gerekli stratejiyi tanımlama arasındaki pozitif ilişkiyi sağlamalıdır (Al Douri, 2005).

Çevre analizi şu şekilde tanımlanabilir: Stratejik sürprizlerden kaçınmak ve örgütün uzun ömürlü olmasını sağlamak için dış ve iç ortamdan gelen bilgileri takip etme, izleme, değerlendirme ve örgütteki ilgili kişilere yayma sürecidir (Wheelen & Hunger, 2012). Çevresel inceleme ve analizin önemi aşağıdaki noktalarda açıkça görülmektedir (Abu Bakr & Al-Naeem, 2008):

- Bir organizasyonda, faaliyet gösterdiği ortamda açık bir sistem gibidir. Bu nedenle, kuruluşun bu etkileşimi yönetmeyi başarması, kuruluşun iş ortamındaki değeri ve konumunun büyüklüğü ile doğru orantılıdır

- Bir organizasyonun varlığı, başarısı, hayatta kalması ve büyümesi; faaliyet gösterdiği dış çevre ile etkileşim hâlinde olmasına, uyum sağlamasına ve o çevrede hedeflerine ulaşabilme yeteneğine bağlıdır.

- Bir organizasyon, hedeflerine ulaşma konusunda davranışını, yetenek ve verimliliğini kısıtlayan etmenlerin yanında birçok fırsatla da karşılaşabilmektedir. Bu durumda organizasyon, fırsatların ve kısıtlamaların nerelerde bulunduğunu, bunların önemini, boyutlarını, alanlarını ve stratejik yönetim uygulamaları üzerindeki etkilerini anlamak için planlar ve çalışma programları geliştirmelidir.

- Kuruluşlar amaçları tanımlandıktan ve formüle edildikten sonra, özellikle kuruluş faaliyetlerini etkileyebilecek, dış etkenlere odaklanmalıdır.

- Kuruluşun hedefleri kadar; stratejileri, politikaları ve planları da dış çevre koşullarıyla ilgilidir. Buna göre azınlığın hâkim olduğu bir ekonomi ve pazar ortamında organizasyonun stratejileri, politikaları, planları ve ithalat koşulları konularında farklılıklar görülmesi muhtemeldir.

- Ekonomik ve pazarlama ortamının etkisinin yanında ayrıca siyasi, hukuki, teknolojik ve sosyal etkilerden de söz edilebilir. Tüm bu dış etkenlere karşı kuruluş

net bir vizyona sahip olmalı, çevresel engeller ve fırsatlar konusunda güncel, sürekli bir farkındalık içinde olmalıdır.

Araştırmaya göre kuruluşun iç çevresinin anlanması, çeşitli faaliyet ve kaynaklarındaki güçlü ve zayıf yönleri teşhis etme yeteneği anlamına gelirken dış çevrenin anlanması ise potansiyel fırsat ve tehditleri belirleme yeteneği anlamına gelmektedir. Bu nedenle, güçlü yönleri daha da geliştirmek ve bunları mevcut fırsatlardan yararlanmak üzere ve potansiyel tehditlerden kaçınmak için kullanmak yerinde bir davranış olacaktır. Tehditleri faydaya dönüştürebilecek planlar ve stratejiler geliştirmek zayıflıkları ortadan kaldırmak veya olası zararların etkilerini en aza indirmek için gereklidir.

İki tür çevresel analiz vardır (Madkour, 2000): kuruluşun dış çevresinin stratejik analizi ve kuruluşun iç çevresinin stratejik analizi. Kuruluşun dış çevresinin stratejik analizi, “Kuruluş ile etkileşime giren ve kuruluşun desteklenmesine veya engellenmesine yol açan, kuruluşun kapsamı dışında kalan tüm faktörlerdir” (Awad, 2004). Ticari organizasyonların dış ortamı kapsamlı ve karmaşık olduğundan, bunu basitleştirmek ve bununla başa çıkmak için çeşitli metodolojiler geliştirilmelidir. Bu metodolojilerin en önemlileri iki temel bileşeni (Al-Ghaliby ve Idris, 2007); dolaylı makro ortam olarak da adlandırılan genel dış ortam, çalışma ortamı, görevler, endüstri ve doğrudan olarak da adlandırılan özel dış ortamdır.

Genel dış çevre, herhangi bir organizasyonun kapsamı veya kontrolü dışında kalan ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve kültürel değişkenleri içerir (Ahmed, 2009). Özel dış çevre ise kuruluşun işlerinin sınırları içinde kalan faktörleri içerir ve etkileri kuruluşa göre farklılık gösterir. Genel dış çevreye göre nispeten daha kontrol edilebilirdir. Misyon ortamı, rekabetçi endüstriyel ortam ve rekabet güçlerinin analizi, bu çevrenin kontrol edilebilmesi için kullanılacak yöntemlerdendir (Al-Sakarna, 2010).

Görev ortamı, organizasyonun faaliyetlerini doğrudan etkileyen değişikliklerin, unsurların toplamıdır ve büyük bir güç grubu tarafından temsil edilir. Örnek olarak müşteriler, tedarikçiler, aracılar, finansörler, tesis sağlayıcılar, hükümetler, rakipler, endüstri, teknoloji vb. sayılabilir (Al-Ghaliby ve Idris, 2007).

Rekabetçi endüstriyel ortamı analiz etmenin amacı, bir endüstrinin mevcut ve potansiyel üreticiler için çekicilik derecesini belirlemek ve bu endüstrideki ana başarı faktörlerini belirlemektir (Hamdan ve Idris, 2009). Bir endüstri şu şekilde tanımlanmaktadır, “benzer hizmetler ve mallar üreten bir grup rakip organizasyon” (Hunger & Wheelen, 2012).

Rekabet güçleri analizi, Porter Michael, endüstrinin yapısını şekillendiren beş rekabet gücü belirlemiştir: pazardaki mevcut kuruluşlar arasındaki rekabet, yeni girenlerin tehditleri, ikame ürünlere yönelik tehditler, tedarikçilerin pazarlık gücü ve müşterilerin pazarlık gücünü içermektedir (Medeiros & Jeronimo, 2012). Kuruluşun iç ortamının stratejik analizi: Kuruluşun mevcut ve gelecekteki fiziksel, beşerî ve finansal yetenekleri ile üst yönetim seviyesindeki bireylerin, kuruluşun amaç ve stratejilerini büyük ölçüde etkileyen değerleridir. Bu yönler, örgüt için kullanılması ve düzenlenmesi gereken güçlü yönleri veya olumsuz etkilerinden kaçınılması veya en aza indirilmesi gereken zayıf yönleri temsil edebilmektedir. (Ahmed, 2009).

İç ortamın bileşenleri iki gruptan oluşur, üç eksenle temsil edilen güç unsurları ve zayıflık unsurları: örgütün örgütsel yapısı, içinde hâkim olan örgüt kültürü ve ona sunulan kaynaklardır (Habtoor, 2004). Örgütsel yapı, Organizasyon yapısı ve iç ortamının temel bileşenlerinden biri olarak kabul edilir. Organizasyon yapısı altında, organizasyondaki mevcut ilişkiler belirlenir ve roller, sorumluluklar ve yetkiler dağıtılır, çeşitli organizasyonel ve idari seviyeler arasındaki iletişim ağları ve bilgi akışı belirlenir. Böylece, bu yapı içinde bireylerin yeteneklerine göre alabilecekleri sorumluluklar belirlenerek ana ve yan departmanlar oluşturulur (Cevad, 2010).

Organizasyon kültürü, kurumun çeşitli taraflarla ilişkilerinde benimsediği değer, etik ve davranışsal çerçeveyi temsil ettiğinden, kurumun iç çevresinin temel bileşenlerinden biridir. Bununla birlikte kültürün, bir kurumda hüküm süren ve bu kuruma diğer kurumlara kıyasla benzersizlik ve mahremiyet kazandırmak için bir dizi değer, inanç, varsayım, sembol, ritüel, davranış standardı, iletişim, gelenek ve normları temsil ettiği görülmektedir (Finlay, 2000).

Kaynaklar, kuruluşun iç ortamının temel bileşenlerinden biridir. Başarılı bir yönetimde stratejik yöneticiler, stratejik planları finanse edebilmek için gerekli kaynaklar ile mevcut kaynaklar arasında bir denge oluşturmak zorundadır. Organizasyondaki mevcut kaynaklar; finansal, beşerî ve teknolojik kaynaklar, çeşitli

idari sistemler, yönetim bilgi sistemleri, etkili pazarlama sistemleri ve araştırma ve geliştirme ile ilgili kaynakların birleşimidir. (Al-Qatamin, 2009).

1.3.1.2. İkinci Aşama: Stratejinin Formüle Edilmesi

Üst yönetimin öncelikli görevlerinden biri, misyon ve hedeflerini formüle ederek organizasyonun genel yönünü belirlemek ve bu hedeflere ulaşılmasını sağlayacak stratejiler ve politikalar geliştirmeye çalışmaktır. Bu nedenle görevin başarılı bir şekilde tamamlanması, organizasyonun stratejik planı doğrultusunda planları ve faaliyetleri arasında koordinasyon amacıyla birden fazla iş birimini içeren organizasyonlarda fonksiyonel departmanların ve iş birimlerinin yöneticilerinin katılımını gerektirmektedir (Rasheed & Gallab, 2008). Stratejinin formülasyonu, “strateji oluşturma süreci aynı zamanda etik değerlerin ve uygun olanın tanımlanmasını da içerdiğinden, kapsamlı gelecek vizyonu ışığında ve organizasyonun misyonunun netliği ve tanımından sonra organizasyonun amaçlarının ve ana hedeflerinin spesifik hâle getirilmesi” anlamına gelmektedir.

Kuruluşun gelecek vizyonunu formüle etmek, kuruluşun uzun vadeli başarısı ve ortak bir kapsayıcı vizyonun varlığına bağlıdır. Bu nedenle erken bir aşamada ortaklaşa benimsenen bir vizyonun varlığını doğrulamak esastır. Kuruluşun misyon ve hedeflerine ulaşabilmesi, belirlediği vizyon ve formülasyona güçlü ve net bir şekilde odaklanmasına bağlıdır, aksi takdirde yanıltıcı vizyonun sonuçları iç acııcı olmayacaktır (El-Muğrabi, 2006).

Herhangi bir kuruluşun varlığı, ulaşmak istediği belirli bir misyonla bağlantılıdır ve mesajın temel bileşenlerini, kuruluşun kurucularının sahip olduğu değerlerden, kuruluşun faaliyet gösterdiği çevreden ve ait olduğu toplumdandır (Al-Salem, 2005). Verilmek istenen mesaj; kurumun varlık nedenini açıklayan, amaç ve hedeflerini görselleştiren, kısa, anlaşılması ve hatırlanması kolay, organizasyonun yönü ve gelecekteki faaliyetleri ile yakından ilgili kritik kararlar alırken yönetime ve çalışanlara rehberlik edebilecek nitelikte olmalıdır (Katsioloudes, 2006).

Kuruluşun misyon unsurları dokuz öğede temsil edilmektedir (David, 2011):

- Müşteriler: Müşteriler kimlerdir?
- Ürünler: Kuruluş tarafından sağlanan temel mal ve hizmetler nelerdir?
- Pazarlar: Kuruluş, ürünleri için nerede rekabet ediyor?

- Teknoloji: Kuruluşun bağılı olduğu teknolojinin temelleri nelerdir?
- Hayatta Kalma, Büyüme ve Kârlılığa Odaklanma: Kuruluş kendini büyüme ve finansal mükemmelliğe adadı mı?
- Entelektüel Felsefe: Kuruluşun temel inançları, değerleri, özlemleri ve etik öncelikleri nelerdir?
- Benlik Kavramı: Kuruluşun farklı yetenekleri ve rekabet avantajları nelerdir?
- Büyük Resme Odaklanın: Kuruluş sosyal, toplumsal ve çevresel kaygılara yanıt veriyor mu?
- Çalışanları Önemsemek: Kuruluş, çalışanları değerli varlıklar olarak görüyor mu?

Misyonun, yukarıdaki unsurların tümünü içermesi gerekmemektedir, çünkü faaliyetlerinde diğer kuruluşlardan farklılık gösteren kuruluşların doğası gereği yukarıda sıraladığımız tüm maddeleri içeren bir yapıda olmayabileceği durumlar söz konusudur. Kuruluşun amaç ve hedeflerini belirlemeye duyulan ihtiyaç, onları karakterize eden idari ve örgütsel özelliklerden bağımsız olarak tüm kuruluşlarda ortaya çıkar. Sistematik hedefler belirleme süreci, yalnızca kurumun belirli hedeflere ulaşmaya yönlendirilmesini sağlamakla kalmaz, aynı zamanda hedeflerden sapmasını, kuruluş için anlamsız faaliyetlerde bulunmasını ve varoluş amacının zamanla kaybolmasını önlemektedir (Al-Salem, 2005).

Firmalar, stratejik hedeflerini ve stratejik faaliyetlerini yerine getirebilmek adına çalışanların bireysel hedefleri ile şirket hedeflerini uyumlu hâle getirmeye ve tam katılımı sağlayarak hedeflerine ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu süreçte firmaların rekabetçi üstünlük elde etmelerindeki en önemli faktör ve kaynağının çalışanları olduğu düşünülmektedir. Çalışanların kalite uygulamalarını özümseyerek şirketlerin stratejik hedeflerini gerçekleştirebilmek adına performanslarını tam ve hedeflere uygun olarak yerine getirebilmeleri için, içsel ve dışsal motivasyon araçları ile memnuniyetlerinin sağlanmasının gerektiği görülmektedir. Motivasyonun, insanların çalışma performansları ve davranışları üzerindeki etkisi kapsamında işletme performansını etkilediği düşünülmektedir. (Benhür Aktürk, 2022).

Ahlaki değerler, “bir bireyin veya grubun davranışını yöneten bir dizi ilke ve standartlar” olarak tanımlanır ve bu ilkeler belirli bir durumda neyin yanlış ve neyin doğru olduğunu belirlemekle bağlantılıdır” (Hamdan & Idris, 2009). Etik değerler, kuruluşun hem idari işlerinin hem işçileri ile olan ilişkilerinin hem de dış bağlantıları ile olan ilişkilerinin çerçevesini belirlemektedir. Bu değerlerin ihlal edilmesinin, kuruluşu olumsuz yönde etkilecek ciddi sonuçlar doğuracağı belirtilmektedir.

Mintzberg, büyük bir araştırmacı grubunun görüşlerini strateji görüşlerine dâhil ederek “Strateji için Beş P” olarak bilinen kavramı formüle etmeye çalışmıştır (Hunger & Wheelen, 2012).

- Yerleşik bir plan (Plan): Politika ve harekete geçme yollarının belirtilmesi.
- Taktik (Ploy): Rakiplerle baş edebilmek için taktikler geliştirmek.
- Model (Pattern): Onaylanmış ve hatta onaylanmamış davranış yoluyla olması.
- Pozisyon (Position): Çevrede istikrarlı bir konum elde etmesi.
- Perspektif (Perspective): Olayları doğru ilişkilerine göre görme ve algılama yeteneğine sahip olması.

Stratejinin formüle edilmesine rehberlik eden birçok temel ilke vardır (Al-Ghaliby & Idris, 2007).

- Geliştirilen planları, tahmin sürecinde kullanılan durumlara uyarlama ihtiyacı duymaktadır.
- Gerçekleşme olasılığı daha düşük görünen iş eğilimleri ortaya çıktığında, gerçekçi iş algılarını ihmal etmemektedir.
- Direncin az ve önemsiz olduğu iş yönlerine yatırım yapmaktadır.
- Belirlenen hedeflere ulaşmada daha fazla alternatif üretilmesini sağlayan taktik eylem eğilimlerini dikkate almaktadır.
- Hedef dışı planların ve yerlerin esnek olması ihtiyacı duyulmaktadır.
- Kuruluşun tüm kaynaklarını kendine özgü konumuna uyarlayabilen çok yönlü bir çalışma içerisinde bulunmaktadır.
- Aynı yöntem ve araçları kullanarak bir önceki pozisyona aynı şekilde hücum etmemek; yöntemleri yenilemek ve kaynakları geliştirmek gerekmektedir.

1.3.1.3. Üçüncü Aşama: Stratejinin Uygulanması

Uygun politikaların ayarlanması: Politikaları kesin veya zımnen tanımlayan ve stratejinin bir parçası olan (Finlay, 2000) eylemler için bir dizi kılavuz ve kurallardır. Ayrıca karar verici için eylem kısıtlamaları ve karar vericiler için farklı düzeylerdeki yönergeler olarak tanımlanır (Sultan, 2010). Seçilen stratejileri uygulamalı bir gerçekliğe dönüştürmenin temel anahtarlarından biri, kuruluşun her bir işlevsel faaliyette ana alanlarla uyumlu bir dizi uzmanlaşmış işlevsel politika geliştirmesi ve bu alanın sınırlı politikalara sahip olması ihtiyacını netleştirmesidir. Bu politikaların en önemlileri; muhasebe, finans, pazarlama, üretim, bilgi sistemleri ve insan kaynakları politikalarıdır (Habtoor, 2004).

Stratejinin ne kadar iyi formüle edildiğine bakılmaksızın, uygunluğu veya ne kadar gerçekçi olduğu bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Seçilen strateji, istenilen hedeflere ulaşılmasına yardımcı olacak şekilde ve kuruluşun misyonuna uygun olarak uygulanırsa mevcut durumun verilerine göre böyle bir stratejinin başarılı ve iyi olduğunu söyleyebiliriz (Jawad, 2010). Strateji uygulama aşaması şu şekilde tanımlanır: yürütme programları, mali bütçeler ve prosedürler aracılığıyla planları ve politikaları fiili olarak ortaya koymak için uygulanan bir dizi faaliyet ve olaylar bütünüdür (Wheelen & Hunger, 2012). Kuruluşlar, seçilen alternatif stratejinin uygulanmasına geçmeden önce aşağıdaki üç soruyu yanıtlamalıdır (Al-Douri, 2005): “Stratejik planı uygulayacak olan bu kişiler kimlerdir?” “Kuruluşun faaliyetlerini yeni amaçlanan yöne hazırlamak için ne yapılması gerekiyor?” “Organizasyondaki her bireyin yapması gerekenler nelerdir ve nasıl yapılmalıdır?”

Stratejiyi formüle etme süreci ne kadar iyi olursa olsun, stratejik geliştirme süreci sadece bir fantezi ve çaba kaybı olarak kalır ve stratejik taahhüdün etkinliği stratejinin uygulanmasına bağlıdır. Stratejik olarak tüm yöneticiler ve çalışanlar, mükemmelliğe ulaşmak ve sorumlulukları yerine getirmenin etkin bir şekilde teşvik edilmesi için stratejinin kendi alanlarında uygulanmasını desteklemeli ve yönlendirmelidir.

Programlar, Bütçeler ve Prosedürler: Stratejiyi uygulama süreci, bir dizi yeni faaliyet yaratmayı amaçlayan programların oluşturulmasını içermektedir. Ayrıca, bu yeni faaliyetler için fon tahsis etmeyi amaçlayan bütçelerin oluşturulmasının yanı sıra günlük işlerin ayrıntılarıyla ilgilenmek üzere tasarlanmış prosedürleri de içermektedir. Yöneticiler, organizasyonda rekabet avantajı elde etmek ve stratejiyi uygulamak için

uygun programlar, prosedürler ve bütçeler geliştirmek için çalışmaktadırlar (Rasheed & Gallab, 2007).

Program: Belirli bir süre içinde belirli hedeflere ulaşmak için gereken faaliyetlerin veya adımların bir ifadesidir. Program organizasyonu yeniden yapılandırma, organizasyon kültürünü değiştirme veya yeni araştırma ve geliştirme çabalarına başlama olabilmektedir.

Bütçeler: Uygulanacak strateji için gerekli programların geliştirilmesi tamamlandıktan sonra bütçelerin tasarlanması süreci başlamaktadır. Bütçeler, programların uygulanması için ihtiyaç duyulan finansal kaynakların ayrıntılı, tahmini maliyetlere dönüştürülmesidir.

Prosedürler: Uygulama için gerekli programları geliştirdikten ve bu programları uygulamak için gerekli bütçeleri onayladıktan sonra, çalışma prosedürleri belirlenir. Belirli bir eylemi gerçekleştirmek amacıyla doğru bir şekilde hesaplanan bir dizi faaliyet, adım ve karardır.

Önemi Uygulama Stratejisi: Stratejiyi uygulama süreci, iş organizasyonlarında büyük önem taşımaktadır, çünkü (Al-Ghaliby & Idris, 2007):

- Formüle edilmiş stratejiler ve seçilmiş seçenekler, zemine ve hedeflenen sonuçlara aktarılır. Böylece taslak oluşturma süreçleri sadece anlamsız bir teorileştirme ve kaynak israfı olarak kalmaz.
- Uygulama süreci, seçilen stratejiye uygun olarak organizasyonun pazar payını, satışlarını ve kârını artırmaya yönelik sonuçlara ulaşır.
- Uygulama süreçleri, planlarda yer alan hedeflere ve bunlara nasıl ulaşılabileceğine, çalışanların ve yönetimin bağlılığına özel bir anlam verir.
- Yönetim becerileri ve insan kaynakları alanındaki mevcut olanaklar, onaylanmış uygulama mekanizmaları içindeki statüleri ışığında etkin bir şekilde kullanılabilirliğinden, uygulama süreçleri, kuruluşun kendi deneyimlerini oluşturmaya yardımcı olur.
- Uygulama süreçleri, ticari organizasyonun diğer organizasyonlara karşı rekabet yeteneklerini geliştirmeye yardımcı olur.

Çoğu araştırma, strateji uygulama sürecinin idari ve organizasyonel unsurlarının aşağıdakileri içerdiğini göstermektedir (Madkour, 2000):

- Strateji: Rekabet avantajı elde etmeyi ve kuruluşun tüketiciler nezdindeki konumunu iyileştirmeyi veya kaynakları tahsis edip dağıtmayı amaçlayan birleşik bir eylemler dizisidir.
- Yapı: Organizasyon haritası, raporlama sistemleri, fonksiyonların entegrasyonu ve bölümlere ayrılmasıdır.
- Sistemler: Süreçler, faaliyetler, kalite kontrol sistemleri, performans ölçüm sistemleri vb. kapsamaktadır.
- Tarz: Yönetimin davranışı ve gerçekleştirme şeklidir.
- Personel: Organizasyonda çalışan kişiler, onların kişilikleri ve demografik özellikleridir.
- Paylaşılan Değerler: Hedeflere ulaşmada iş birliği ve katılımın kapsamını belirleyen bir dizi değerdir.
- Bir bütün olarak organizasyonun sahip olduğu beceriler: Kalifiye insan gücü seçimidir.

Strateji yaklaşımlarını uygulamak: Stratejiyi uygulama süreci, kuruluş yönetiminin stratejiyi uygulama süreçlerinde benimsediği yaklaşımdan büyük ölçüde etkilenir. Stratejiyi uygulamaya yönelik beş temel yaklaşım vardır ve bunlar aşağıdakiler gibidir (Hamdan ve Idris, 2009):

- Emir verme yaklaşımı: Yöneticiler, stratejiyi analiz etme ve formüle etme süreçlerinde büyük çaba harcarlar ve stratejiyi oluşturduktan sonra çalışanlardan bunu belirli prosedürlere göre uygulamaları istenir.
- Kurumsal değişim yaklaşımı: Kurumun öncelikleri değiştiğinde, yapıda veya insan gücünde meydana gelen değişiklikler gibi bazı değişiklikleri barındırarak kuruluş üyelerine stratejiyi nasıl uygulatacağına odaklanır.
- İş birlikçi yaklaşım: Üst yönetim, planlama ekibinden stratejileri formüle etmesini ve uygulama için gerekli mekanizmaları bulmasını ister ve yöneticiler, grubun çalışma mekanizmalarını ve içindeki fikirlerin nasıl tartışılacağını anlayarak koordine edici bir rol oynar.
- Kültürel yaklaşım: En düşük organizasyon seviyelerini formüle etme ve uygulama süreçlerine entegre etmektir.

- Büyüme ve genişleme yaklaşımı: Bu yaklaşımı benimseyen yöneticiler, formülasyon ve uygulama süreçlerinin birbiriyle uyumlu olduğu ve çalışanların strateji ruhunu yaratıcı yollarla geliştirmeye, meydan okumaya ve uygulamaya teşvik edilmesi gerektiği görüşündedir.

Araştırmada, farklı idari seviyelerin stratejiyi formüle etme ve uygulama sürecine katılım derecesi ne kadar yüksek olursa stratejik planı farklı ve yaratıcı bir şekilde uygulama motivasyonlarının da o kadar büyük olduğu sonucuna varılmıştır.

Stratejinin formülasyonu ve uygulanması arasındaki ilişki: Stratejiyi formüle etme sürecinin zor bir dinamik görev olduğu durumlarda stratejinin başarılı bir şekilde uygulanması daha zor ve karmaşık bir meydan okumayı temsil eder. Çünkü bu zorluğun üstesinden gelmenin ve onu bir dizi başarıya dönüştürmenin yolu, daha önce yapılan çabayı doğrudan belirler. İdarenin stratejiyi uygulamadaki başarısızlığı sadece bu aşama ile sınırlı kalmayıp bir bütün olarak yönetim stratejisinin başarısızlığı sayılacaktır. İdare, kurumun misyonunu formüle etmede ve stratejik hedeflerini belirlemede ne kadar başarılı, iç ve dış çevreyi analiz etmede ne kadar doğru olursa olsun, stratejiyi oluşturma ve formüle etme sürecinde doğru model ve araçları seçmezse organizasyonel başarısızlık kaçınılmaz olacaktır. Ayrıca doğru uygulama adımları belirlenemezse tüm çabalar anlamsız hâle gelecektir (Habtoor, 2004). Bu nedenle, stratejik planın formülasyonu net bir başlangıç hedefi olsa da tek gerçek amaç bu stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamaktır.

Farklı yönetim kademelerinin stratejik yönetim sürecine katılımının önemi: Stratejik planın hazırlanması, büyük çabalar, birikmiş deneyimler ve kuruluşun koşulları, geleceği ve onu çevreleyen dış çevre hakkında kapsamlı bilgi gerektirir. Bu nedenle, stratejiyi formüle etme ve uygulama sorumluluğu yalnızca üst yönetimin omuzlarına düşmez, her kademedeki çalışanın katılımı ile gerçekleşmelidir (Haynes & Allan, 2001).

Stratejik planlamanın ilk kıvılcımı, vizyon ve misyonun nihai formülasyonunu ortaya koyan ve stratejik hedeflerin genel çerçevesine katılan stratejiyi oluşturmaktan sorumlu ekibin çalışmalarını takip ederek “Yönetim Kurulu”ndan gelir. Yönetim kurulunca tanımlanan stratejik seçenekler çalışanlara bildirilir ve bu durum çalışanların genel iklimindeki, stratejiyi formüle etmedeki ve uygulama araçlarındaki

değişikliklere olan tepkisine etki eder. Stratejik yönetim kültür ve iklim ortamını yaratmak yönetim kurulunun sorumluluğundadır.

Üst düzey yönetim: Üst yönetimin bu konuda yaptığı çalışmaları pekiştirmesi, kurumun her kademesindeki yöneticilerin stratejik yönetim konusuna olan ilgisinin ve bağlılığının artmasına neden olduğundan, kurumun yönetiminden doğrudan sorumludur. Yönetim kurulu, bu nedenle stratejiyi formüle etmedeki rolleri vurgular çünkü bilgiye sahiptirler. Kuruluşun faaliyetlerinin seyrini ve etkinliğini, hedeflerini; detaylarda boğulmaktan kaçınarak sade, dengeli, yetenekleri doğrultusunda belirlemelidir. Stratejiyi oluşturmakla görevli ekip, sorumlu alt organlar ve kamuoyu ile yönetim kurulu arasında bir bağlantı olarak kabul edilir.

Birim ve departman yöneticileri: Stratejiyi oluşturmadaki görevleri, araştırma, bilgi, veri, analiz ve öneriler sağlamak, yönetim kurulundan veya genel müdürden gelen soruları yanıtlamak, gerçekleştirdikleri faaliyetle ilgili iş stratejilerini formüle etmenin ve bu stratejinin uygulanmasının denetimini yapmaktır. Çalışan uzmanlar, teknisyenler ve yöneticiler faaliyetleriyle ilgili stratejik yönleri formüle etme, çalışmaları sunma ve araştırmaları destekleme ile birlikte bir strateji oluşturma görevinin gerektirdiği pratik ayrıntılara katılma konusunda yöneticiye destek ve yardım sağlayarak katılırlar (Al-Sakarna, 2010).

Martin (2011) uygulayıcıların, kendilerini uygulanma sürecini kolaylaştırmak için, stratejik planların formüle edilmesi sürecine dâhil etmesi gerektiğini vurgulamıştır. Organizasyonda stratejik plan hazırlanırken meydana gelen sorunlar hakkında çalışanları bilgilendirmek onların sorumluluğundadır. Stratejik planların başarısı veya başarısızlığının astları hakkında verdikleri kararlara bağlı olduğu da belirtilmektedir (Strickland & Thompson, 2003). Martin, yönetim ekibinin tüm üyelerinin kendi tesislerinin stratejisini hazırlama ve uygulama sürecinden, ayrıca kuruluştaki çalışan tüm bireylerin katılımından sorumlu olduğundan bahsetmektedir. Fakat bu noktada taraflar iki ana soruya cevap vermelidirler (Rasheed ve Gallab, 2008): “Stratejik planın kendine düşen kısmını uygulamak için herkes kendi adına ne yapmalıdır?” “Bunu yapmak için gerekli düzenlemeler nelerdir?”

Stratejinin formüle edilmesi sürecinden sorumlu taraf ile olmayan taraf arasında ayırım yapılması gerektiği konusunda kesin bir kanı yoktur. Uygulama süreci için bu konu, organizasyondaki etkinlik sürecinin gerçekliğine bağlıdır, Örneğin büyük organizasyonlarda veya faaliyetlerini birden fazla sektörde uygulayan organizasyonlarda, her bireyin stratejiyi uygulama sürecinde bir rolü olabilir. Stratejik birimlerin yöneticileri, uygulama sürecinin hazırlanmasında ve yönlendirilmesinde astlarıyla birlikte çalışır. Öte yandan, stratejiyi uygulama sürecinde saha yöneticileri (fabrika yöneticisi, proje yöneticisi, iş birimi yöneticisi, stratejik iş birimi yöneticisi) ile birinci basamak süpervizörler tek başlarına çalışma yürütebilirler (Hunger & Wheelen, 2012).

1.3.1.4. Dördüncü Aşama: İzleme ve Değerlendirme

Stratejinin uygulanması, başarıyla tamamlandığı anlamına gelmez. Bu nedenle her düzeyde stratejik kontrol yapmak önemlidir. Organizasyonun daha ilk başta maliyet ve risklerden korunmak için, stratejinin uygulanma aşamalarını izlemesi, plan, standart ve kriter setlerinin stratejileri ile uyumluluğunu gözlemlemesi gerekir (Al-Salam, 2005). Stratejik kontrol, “gerçek performans sonuçlarını karşılaştırmak ve değerlendirmek için geri bildirim alarak, gerekirse düzeltici önlemler alarak organizasyonun planladığını başardığından emin olma süreci” anlamına gelir (Rasheed & Gallab, 2008).

Önceki tanımda, stratejik kontrol sürecinin iki taraflı bir süreç olduğu belirtilmektedir: ölçme (neyin ölçülmesi gerektiğini belirleme, ölçüm kriterlerini belirleme ve performansı ölçme) ve stratejik değerlendirme (gerçek performansı istenen sonuçlarla karşılaştırma ve düzeltici eylemleri gerçekleştirme) olarak tanımlanmıştır (David, 2011). Stratejik kontrolün önemi aşağıda sıralanmıştır (İdris ve Al-Mursi, 2006):

- Hatalardan kaçınmak ve sapmaları düzeltmek için çalışması.
- Kuruluşun boyutunun genişlemesi, çalışmalarının çeşitliliği ve çalışanlarının çokluğu, faaliyetlerinin belirlenen planlara uygun olarak yürütüldüğünden emin olmak için izlenmesi.
- Stratejik kontrolün yokluğu, maddi kaynakların israfına, zaman israfına veya verimsizliğe, işin yavaş tamamlanmasına, düşük üretkenliğe, birçok

sorunun ortaya çıkmasına ve alevlenmesine ve belirlenen hedeflere ulaşamamasına neden olması.

- Stratejik kontrolün öneminin bu sürecin sapmaları tespit etmek ve zamanında düzeltmekle sınırlı olmaması, daha ziyade planların etkin bir şekilde uygulanmasına ve en yüksek verimlilik ve etkinlik seviyeleriyle hedeflere ulaşılmasına yardımcı olması.

Stratejik kontrol adımları: Stratejik planın uygulanması, fiili performansı istenen sonuçlarla karşılaştıran ve kuruluşun misyonunu gerçekleştirmek için uygun önlemleri alan etkin bir kontrol sisteminin varlığını ve kontrol hedefine ulaşan mantıksal olarak ardışık aşamaların izlenmesini gerektirir (Al-Sakarna, 2010). Araştırmada, stratejik kontrolün geçtiği ana aşamaların ve adımların tanımlanmasına ilişkin görüşlerin çokluğuna ve farklılığına dikkat çekilmiştir. Bazıları bunları üç aşamaya ayırırken diğerleri dört veya daha fazla aşamaya ayırır, ancak bu adımların içeriği ve standartların belirlenmesiyle başlayan ve düzeltici önlemlerle sona eren mantıksal sırası hakkında neredeyse bir anlaşma vardır. Aşağıdakiler, stratejik kontrol sürecinin beş temel adımıdır (David, 2011).

- Neyin ölçülmesi gerektiğinin belirlenmesi: Kuruluşun misyon ve hedeflerinin uygulanması, birçok entegre faaliyetin yürütülmesini ve bunların uygulanmasının izlenmesini, değerlendirilecek ve izlenecek faaliyetin tanımlanmasını gerektirir. Ayrıca performans hedefleri belirlenmeli ve her süreçteki en önemli unsurlara odaklanılmalı ve tutarlı ve objektif olarak ölçülmelidir.
- Performans ölçüm standartlarının belirlenmesi: Performans standartları, performansın ve standartların ölçülmesinde kullanılmak üzere kuruluşun misyon ve hedeflerine dayalı olarak belirlenir. Performans standartları, stratejik hedeflerin ayrıntılarını ve bunlara ne ölçüde ulaşıldığını ifade eder. Standartlar, bu sınırlar içindeki sapmaların kabul edilebilmesi için sınırlar içerir ve kriterlerde dürüstlük, güvenilirlik, farklılık ve pratiklik ile karakterize edilmelidir.
- Belirli bir zamanda mevcut performansın ölçülmesi: Hedeflerin ölçüleceği kriterler belirlendikten sonra, performans ölçüm aşaması gelir ve kontrol sürecindeki ölçüm aşamasının özü olan stratejik planlar için uygun

zamanda faaliyetin veya bireylerin gerçek performansını temsil eden nicel ve nitel bilgileri toplanmalıdır.

- Mevcut performansın sonuçlarının standartlarla karşılaştırılması: Aralarında bir eşleşme olup olmadığını veya bir fark olup olmadığını belirlemek için gerçek performansın istenen performansla karşılaştırılması ve bu farkın önemli mi ve düzeltilmesi gerekiyor mu yoksa kabul edilebilir mi sorularına cevap bulunur. Karşılaştırma, geri bildirim, yani gerçek performans sonuçlarına dayanmaktadır.
- Düzeltici önlemlerin alınması: Stratejik kontrol sürecinin son adımıdır. Performans saptamaları için düzeltici önlemlerin alındığı ve gerçek nedenleri ortaya çıktıktan sonra tedavi edilmesi ve düzeltilmesi için çalışıldığı aşamadır.

1.3.2. Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Farkı

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları her ne kadar farklı anlamlara sahip olsalar da çoğunlukla birbirlerinin yerine kullanılmaktadırlar. Ancak her iki kavram da hem tarihsel gelişim hem de oluşturulma ve uygulama süreçleri bakımından birbirinden farklılaşmaktadır.

Stratejik yönetim, örgütleri belirlenen amaçlarına ulaştırabilmek için örgütün tüm faaliyetlerini içeren, kararların belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecidir. Stratejik yönetim, bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yanlarını, dış çevredeki koşulların analizi yoluyla çevrede mevcut veya mevcut olmayan fırsat ve tehditleri anlamak ve bu temelde belirli amaçların geliştirildiği bir yönetim faaliyetidir. Bu bağlamda stratejik yönetim, hem örgütün iç yapısının, sistem ve süreçlerinin hem de rakiplerinin, hizmet alıcılarının istek beklentilerinin tanımlanması ve analiz edilmesini gerektiren, elde edilen sonuçlar ışığında strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını ön gören bir süreçtir (Özer vd., 2019b: 207, 209). Bu bakımdan stratejik yönetim stratejik planlama sürecini de kapsamaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim daha geniş çerçeveli bir yaklaşımı ifade etmektedir.

Kaplan ve Norton (2004: 315), stratejik planlamanın stratejik yönetimin bir aşaması olduğunu belirtmektedirler. Onlara göre stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinin ilk basamağını oluşturmaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim, stratejilerin planlanması aşamasında gerekli araştırma ve inceleme, değerlendirme ve analiz etme çabalarını içeren, planlanan stratejilerin uygulamaya koyulabilmesi için gereken tedbir ve önlemlerin alınarak yürürlüğe koyulması ve bu süreçlerin kontrol edilmesine ilişkin faaliyetlerin içerildiği süreçler toplamıdır. Stratejik planlama ise örgütün temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı analizlerin yapıldığı sistemli bir çalışmadır. Başka bir deyişle stratejik planlama, stratejik yönetimin belirli bir aşamasına tekabül etmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama, bir bütün olarak örgütün geleceğinin sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla düşünülmesi ve buna yön verilmesi sürecidir (Özer vd. 2019b: 227).

Stratejik planlamanın stratejik yönetimin ilk aşaması ve basamağı olduğu görüşlerine karşın Songür (2011: 14), Ülgen ve Mirze'nin stratejik planlamayı stratejik yönetime göre önceleyen bir yaklaşıma sahip olduklarını belirtmektedir. Onlara göre stratejik planlama stratejik yönetim sürecine önceldir ve bu bakımdan “arzulanan sonuçlara varabilmek için dış çevrenin her unsurunu stratejik yaklaşımla inceleyerek geleceği şekillendirmeye çalışmaktadır” (Songür, 2011: 14).

Literatürde stratejik yönetim ve stratejik planlamanın farklılık, aynılık veya benzerliğine ilişkin olarak yürütülen tartışmalar ışığında stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımlarının birbirilerine öncel veya birbirilerinin vazgeçilmez unsurları olarak konumlandırıldığını söylemek mümkündür. Songür (2011: 14) stratejik yönetimin stratejik planlamadan ibaret olmadığını belirtmektedir. Stratejik planlamadan daha kapsamlı ve ayrıntılı bir süreci ifade eden stratejik yönetim, “plan hazırlama, hazırlanan planın uygulanabilmesi için gerekli kaynak yönetimini gerçekleştirme, örgüt yapısını, yönetim biçimini, örgüt kültürünü, yaratıcılığı, liderliği sağlama, uygulamaları izleme, sonuçları değerlendirme ve kontrol etme faaliyetlerinin tümünü” içermektedir (Songür, 2011: 14).

1.3.3. Stratejik Yönetimin Uygulanmasının Önündeki Engeller:

Birçok araştırmacı, işletme organizasyonunun uzun vadeli hedeflerine ulaşmada bir giriş olarak stratejik yönetimin uygulanmasının önünde birçok engel olduğu konusunda hemfikirdir ve bu engellerden en önemlileri şunlardır (Al-Aref, 2005):

- Organizasyon yöneticilerinin stratejik yönetimi kullanma konusundaki isteksizlikleri veya tereddütleri ve bunlara neden olabilecek sebepler: Bazı yöneticiler stratejik planlama sürecinde modern yöntemleri kullanma konusunda ilgisizdir, bazı yöneticiler ise stratejik yönetimi kullanmak için gereken becerilere aşina değildir.

- Birçok nedenden dolayı stratejik yönetimde karşılaşılan sorunların kuruluş yöneticileri üzerinde bıraktığı kötü izlenimden kaynaklanan sebepler: Stratejik bir yönetim sistemi geliştirmenin zorluğu. Stratejik planı geliştirmek için bilgi ve veri toplama ve analiz etme zorluğudur.

- Kuruluşun bütçesinin ve kaynaklarının zayıflığından kaynaklanan sebepler: Organizasyonun düşük bir bütçeye sahip olması ve mali durumunu iyileştirmek için birden fazla kaynağın olmaması.

- Çevredeki hızlı değişimden kaynaklanan sebepler: Strateji uzun vadeli bir plan olduğu için, bu dönemde kendisini çevreleyen koşulların istikrarlı olması gerekmektedir. Hızlı değişimler, stratejinin üzerine inşa edildiği gerçeklikten farklı yeni bir gerçeklikle yüzleşmesine yol açar ve bu da tökezlemesine ve muhtemelen başarısız olmasına yol açar.

- İdarenin hedef belirleyememesi ve stratejik plan oluşturamamasından kaynaklanan sebepler: İdare, stratejik yönetimin önemine ve gereklerine tam olarak inansa da stratejik planı formüle etmek ve hedeflerini ve yürütme planını tanımlamak için içerik ve yeteneklere sahip değildir. Bunun nedeni planın öznel olma özelliğidir. Planı oluşturmak için dışarıdan yardım olsa da uygulamada başarılı olamayacaktır.

- Organizasyondaki bazı unsurların değişime karşı direncinden kaynaklanan sebepler: Stratejik yönetimin ilk görevi, organizasyonun çalışmalarını iyileştirmek için değişiklikler yapmak ve bu amaçla politika, program ve prosedürler benimsemektir. Organizasyondaki mevcut politika ve prosedürlere alışmış bazı unsurlar yeni politikaları reddetmek ve mevcut realitelerine bağlı kalmak adına direnç gösterebilirler.

•Organizasyon içindeki sorumlulukların net olmaması ve organizasyon yapısının zayıflığından kaynaklanan sebepler: Stratejik çalışma ihtiyaçlarını karşılayan bir organizasyon yapısı ile organizasyonda çeşitli yönetim kademelerinde sorumluluk ve yetki dağılımının olmaması stratejik planın önündeki engellerden biridir.

•Üst idari seviyelerin günlük rutin sorunlarla meşgul olmasından kaynaklanan sebepler: Öncelikli olarak günlük işlerle meşgul olmak, organizasyonu zora sokacak stratejik sorunlara dikkat etmemek ve stratejik planın gelişimi için çaba harcamamak, organizasyonu ileriye götürecek bir strateji oluşturmaya odaklanmamak.

•İstatistiksel bilgi ve verilerden kaynaklanan sebepler: Stratejik plan, geçmiş, bugün ve geleceği tahmin etmeye dayalı bazı önemli temellere dayanmaktadır ve bu temellerin doğru atılması için bu amaca yönelik yeterli veri ve bilginin mevcut olması gerektirir. Aksi hâlde planlayıcı, geleceğe yönelik hedef ve politikalarını oluşturmada ve sağlam bir stratejik plan hazırlamada zorluklarla karşılaşmaktadır.

•Bilgi ve yönetim sistemlerinden kaynaklanan sebepler: Bilgi sistemlerinin stratejinin uygulanması sırasında meydana gelen değişime uyum sağlama çabalarının geri bildirimini doğru bir şekilde değerlendirmesi ve eğitim sistemleri gibi yönetim sistemlerinin yeni gelişim seçenekleriyle başa çıkamamasıdır.

•Stratejik yönetimi kriz dönemiyle ilişkilendirmekten kaynaklı sebepler: Stratejik yönetimin krizlere karşı koyma işi olduğuna inanılır ve bu, yönetimin önemini azaltan, organizasyonun gelişmesinde ve başarısındaki rolünü azaltan bir yanılgıdır. Çünkü stratejik yönetim, her koşulda uygulanabilen bir yöntem olup organizasyonun devamlılığını sağlamak için gereklidir (Al-Karkhi, 2009).

1.3.4. Stratejik Planlamanın Uygulanmasının Önündeki Engeller

Araştırmacılar stratejik planlama konusunu, uygulamanın gerçekliği ve stratejik planlamanın kurum için önemi açısından ele almışlardır. Bu alanda, kurumların ilerlemesinde ve refahında stratejik planlamanın uygulanmasının önemini ve bunu kullanarak elde ettikleri büyük başarılar konusunda şüpheler vardır. Ancak, bu araştırma ve yazıların kapsamlı bir şekilde incelenmesiyle uygulamada ve saha çalışmalarında büyük engellerin olduğunu görülmüştür. Hedefe ulaşmanın ve stratejik planlama sürecinin sorunsuz bir şekilde uygulanmasının önünde duran kurumların büyük çoğunluğunun planı hazırlamaya çalıştığını ve bunun için çok çaba, para ve

zaman ayırdığını, ancak uygulama sürecinde engeller ve zorluklarla karşılaştığını vurgulanmıştır. Üst yönetimin stratejik planı gerektiği gibi uygulayamaması ve karşılaştığı engeller nedeniyle yaşadığı hayal kırıklığı durumu göz önüne alındığında, stratejik plan prestijini kaybetmektedir. Bu nedenle, kurumların stratejik planlarının uygulanması sürecinde karşılaştıkları en önemli engelleri ve zorlukları tespit etme ve bunlara karşı durma çabası incelenmiştir. Bunlar aşağıdaki faktörlerle özetlenebilir (Abu El-Ala, 1996):

Birincisi: Koşulların istikrarsızlığı ve çevresel değişkenler, ayrıca rekabet yoğunluğunun artmasıyla ilgili zorluklar ve engeller, Gazze Şeridi'ndeki Filistin belediyelerinde temsil edilen çalışma alanının temeline inmektedir.

İkincisi: Öz-kurumsallaşmanın yetenekleriyle ilgili zorluklar ve engeller, özellikle de stratejik planlamadan sorumlu üst düzey idari kadrolar: Üst yönetim becerilerinin ve planlama yetkinliklerinin eksikliği ve zayıflığı, üst yönetimin stratejik planlamanın önemine ikna edilememesindedir. Sonuç olarak yeterli desteğin olmaması, yeterli zaman tahsisinin olmaması, kısa vadeli operasyonel yönlere odaklanma, stratejik planlama kavram ve yöntemlerine ilişkin farkındalıklar konusunda bilgi eksikliği ve bu sistemin maliyetlerinin avantajlarından daha ağır bastığına dair yanlış inançlardan kaynaklanmaktadır. Yıllık (operasyonel) bütçe sistemlerinin uzun vadeli stratejik planlama uygulaması için yeterli olduğu varsayımı, geri kalan idari seviyelerin planlamaya katılımının olmamasındandır. Stratejik planlama işlevinin, ona yeterince uymayan bir çerçeveye oturtulma çabası, stratejik planlamada uzman danışmanlardan faydalanılmaması, planlamacının organizasyondaki rolünün net olmamasından kaynaklanmaktadır. Ayrıca stratejik planlama ile diğer yöntemler arasında kalmanın getirdiği kafa karışıklığı, periyodik ve düzenli toplantılar yoluyla planlamanın temel varsayımları üzerinde anlaşmaya varılmaması ve planlamada çevresel analiz sürecinin ihmal edilmesi ve gelecek için kapsamlı bir vizyon oluşturulmaması da sayılabilir.

Stratejik planlama sürecindeki sorunların nedenlerinden biri, planlama görevleri ile yöneticilerin bireysel becerileri arasındaki uyumun sağlanamamasıdır. Stratejik planlama, bir bütün olarak organizasyon düzeyinde düşünmeyi ve çalıştığı çevre alanında organizasyon ve onu etkileyen birçok faktör arasındaki ilişkileri, makro düzeyde modelleri görebilmek, mikro düzeydeki sorunlara çözüm bulmak için küçük bilgi parçacıklarından faydalanmaktan daha önemlidir. Ayrıca bu tutarlılığı

sağlayamamanın dezavantajı, geriye dönüp sadece operasyonel konulara odaklanmak ve görevleri tamamlayamamaktır. Son sorun ise üst yönetimin stratejik planlama sürecine bağlılık göstermemesi ile ilgilidir. Bu sorunlara ek olarak planlama alanında üstün performans için bir ödüllendirme sisteminin olmamasıdır (Hassan, 2002).

Üçüncüsü: Stratejik planlama sürecini kaliteli ve doğru zamanda uygulamak için temel veri ve bilgileri sağlayan verimli bilgi sistemlerindeki eksikliklere ilişkin sorunlar ve zorluklardır. Bu bilgileri bilgisayar aracılığıyla çalıştırmaya ve karar vermeye yardımcı olacak programlarla değerlendirmek ek bir yarar sağlayacaktır.

Stratejik planlamanın karşı karşıya olduğu pek çok engel vardır. Bu engeller tesisin nasıl yönetildiğine ve tesisin ana kaynağı olarak bilgi sistemlerini ele alırken izlediği politikalara göre farklılık gösterir. Bilgi sistemleri için stratejik planlamanın karşılaştığı en önemli zorluklar arasında şunlar yer almaktadır:

- Bilgi sistemlerinin stratejik planlaması ile organizasyonun stratejik planı arasındaki uyumun derecesi.
- Büyük kurumlarda karmaşık sistemler kurmanın zorluğu ve bunları tamamlamak için gereken süresi.
- Kuruluşa gerekli desteği sağlamada bilgi sistemini sürdürme yeteneğinin kapsamı.
- Bilgi sistemleri uzmanları ve sistem kullanıcıları arasındaki iş birliğinin kapsamı.
- Bilgi sistemine güvenerek mevcut fırsatları değerlendirme becerisi.

Dördüncüsü: İş organizasyonlarında stratejik planlamanın kullanımı ve uygulanması için uygun ortamın olmaması ile ilgili zorluklar ve engellerdir (planlama kültürü - uygun organizasyon yapısı - nitelikli beceriler - uygun bilgi).

Çalışma gruplarının bu alandaki farkındalıklarının ve kültürel düzeyleri ve entelektüel farkındalık derecesi, değişimi kabul etmelerinde veya değişime direnmelerinde önemli bir rol oynar. Bireylerin kültürel düzeyleri ve entelektüel farkındalıkları yüksekse ve bireylere fayda sağlıyorsa değişimi kabullenmeleri daha mümkün olacaktır. Tersine durumda, bireyler güvenlik ve istikrar eğiliminde olduklarından ve geleceğin belirsizliğinden korktuklarından, kültürde veya organizasyon yapısında meydana gelen değişikliklere direnç göstereceklerdir (Abdul-Ilah, 2006).

Örgütsel yapının iki yönü vardır; birincisi, bireyi örgütsel değişime direnmeye iten nedenler ve faktörler:

- Sürpriz ve bilinmeyen korkusu.
- Güvenlik ve istikrar ihtiyacı (pozisyon kaybı veya iş güvenliği).
- Değişme ihtiyacı hissetmemesi.
- Elde edilen çıkarları ve avantajlarını tehdit etmesi.
- Kötü zamanlama olması (değişim için uygun şartların olmadığı bir zamanın seçilmesi).
- Kaynak yetersizliği.
- Kişilik çatışması (değişimin kişinin doğası ile uyuşmaması).

Örgüt yapısının ikinci yönü ise iletişimin organizasyondaki önemi ve organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırmadaki rolü, iletişim sorunları ve engelleridir. Etkili bir iletişim sistemi geliştirmenin ve gerçekleştirmenin önünde duran sorunlar ve engeller arasında şunlar yer almaktadır (Harem, 2000):

- Açık, sağlam hedeflerin olmaması (hedefler genellikle genel, belirsiz ve kesin olmayan terimlerle ifade edilir).
- Yanlış bir organizasyonun varlığı (sorumlulukların ve hesap verebilirliğin net bir şekilde tanımlanmaması, uzun bir yetki ve emir dizisinin varlığı).
- Belirsiz teknik terimlerin kullanımı
- Gelecek için farklı sosyal ve eğitimsel yönelimler.
- İklim veya çevre koşullarının yanlış yorumlanabilmesi.
- Astların doğru kararlar verememeleri.
- Yönergelerin açıklayıcı bir şekilde yazıya dökülmemesi

Beşincisi: Planın insani unsuru göz ardı etmesi, çalışanların plana direnmesine ve uygulanmasının önüne engeller koymasına neden olur, Plana yönelik olumsuz tutumlar genellikle planın ilerlemesini engellemede önemli bir etkiye sahiptir (Awad, 2007).

Altıncısı: Günlük rutin işlerle meşgul olunması, üst yönetimin planlama ve geliştirme görevlerini ihmal etmesi ve zamanı uygun bir şekilde yönetmesidir. Bu bağlamda zaman kaybının nedenleri şu şekilde özetlemektedir (Ebu Şiha, 1991):

- Kötü yönetim ve yetersiz organizasyon
- Yeterli iş gücünün olmaması
- Gereksiz toplantılar düzenlemek
- Yetersiz bilgi ve iletişim sistemleri, bilgiye geç veya yanlış erişim
- Sürpriz ziyaretler, başarısız toplantılar, karar vermede tereddüt, yanlış yetkilendirme ve önceliklendirmede yetersizlik
- Aşırı telefon görüşmeleri, gazete ve dergi okuması
- Herhangi bir görevi, onu düşünmeden ve planlamadan uygulamaya başlamak, önceki görevi tamamlamadan yeni bir göreve geçmek ve önemsiz rutin konularla uğraşmak.

Öte yandan, başvuru sürecinin karşılaştığı en önemli engelleri ve zorlukları aşağıdaki faktörlerde özetlemektedir (Hussein, 2002):

- Uygulama sürecine ayrılan zaman eksikliği.
- Bir dizi beklenmedik sorun ortaya çıkması.
- Sürece verilen ilgiyi azaltan krizlerin ortaya çıkması.
- Planı gerekli verimlilikle tamamlamak için gereken az sayıda insan gücü.
- Bu kurumların dış ortamda meydana gelen olaylarla yüzleşememesi.
- Liderlik ve yönlendirmede orta yönetimin etkinliğinin zayıflığı.
- Ana yürütme görevlerini tanımlamada doğruluk eksikliği.
- Takipte yönetim bilgi sistemlerinin etkinliğinin zayıf olması.

1.3.5. Stratejik Planlama Uygulamasında Başarı Koşulları

Bazı çalışmalar sonucunda, ticari kuruluşlarda stratejik planlamanın kullanım ve uygulama başarısını, etkililiğini sağlamak için temel gereksinimler aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (Steiner, 1983):

1. Organizasyondan sorumlu olanlar (üst yönetim ve yönetim kurulu), temel amacın, stratejik planlama sürecinin daha etkin bir şekilde uygulanmasını desteklemek,
2. Stratejik planlama ve üst yönetimin amaçlarına hizmet etmek için uygun veri ve bilgileri sağlamak ve kuruluşun temel veri tabanını değerlendirmek ve bu bilgilerin güvenilirliğini sağlamak için çalışmak,

3. Planlama sürecinden sorumlu olanlar ile astları arasında yeterli koordinasyon ve karşılıklı anlaşmayı başarılı bir şekilde sağlamak,
4. Stratejik planlama sürecini, kapsamlı vizyona odaklanarak karakterize etmek, yani dinamik ve etkileşimli çevresel güç faktörlerinin ve koşullarının hızla değişmesi ışığında potansiyel hedeflere ulaşmak için genel programın bir parçası olmak,
5. Stratejik planlama sürecinde, stratejik düşünme yönteminin farkındalığına, bilgisine ve alternatif seçeneklerin ortaya çıkma olasılıklarına ilişkin bilgisine sahip olmak,
6. Stratejik plan aşamasında, idarenin odaklanması gereken kritik faktörleri ve önceliklerini görmek ve buna yeterince dikkat etmek,
7. Stratejik planlama sürecinde, açık ve güçlü bir ilişki ile kaynak tahsisi ve sermaye yatırımı sistemiyle bağlantılı olmak,
8. Stratejik planlama sürecinde, yönetilebilir ve kontrol edilebilir bir çalışma alanı oluşturmak,
9. Stratejik planlama süreci ile mevcut ve olası idari ve planlama yöntemlerinin çoğu arasında uyum sağlanmak,
10. Stratejik planlama sürecinde, idari ve organizasyonel yapının ayrılmaz bir parçası olmaktır.

1.4. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, stratejik planlama ile ilgili daha önce yapılmış önemli çalışmaların sonuçları karşılaştırılmış, uygulamada karşılaşılan engeller tespit edilmiş ve bu bağlamda gelecek çalışmalara örnek teşkil etmesi amaçlanmıştır.

1. “Küçük ve Orta Ölçekli Kuruluşlarda Etkili Stratejik Planlama” (O, Regan & Ghobadian, 2002)

Bu çalışmada, formel stratejik planlama ve stratejik planlamanın uygulamasında karşılaşılabilecek engeller arasındaki ilişki ve formel stratejik planlamayı takip eden şirket türü ile ana şirket veya bağlı şirketlerin ilişkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmıştır:

- Bağlı kuruluşlar, ana şirketlere göre sekiz uygulama engeliyle daha az karşılaşmaktadır, ancak aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir.
- Resmî stratejik planlamayı takip eden şirketler, gayriresmî stratejik planlamayı takip edenlere göre daha az derecede uygulama engelleriyle karşı karşıya olmaktadır.
- Bağlı ortaklıklar, ana şirketlere göre resmî stratejik planlamayı daha fazla benimsemektedir.

Çalışmanın içerdığı engeller şu şekildedir:

- Uygulamada dikkat dağıtıcı krizlerin yaşanması,
- Beklenmedik dış problemlerin ortaya çıkması,
- Çalışanların stratejik hedefleri etkileyen dış faktörleri yeterince iyi kavrayamamış olması,
- İletişim eksikliği,
- Uygulamanın beklenenden uzun sürmesi,
- Çalışanların yeteneklerinin kısıtlı olması,
- Koordinasyon etkinliğinin uygulamada yetersiz kalması.

2. “Formel Stratejik Planlama, İşletme Yönetiminin Etkinliğinde Ana Faktördür” (O, Regan & Ghobadian, 2002)

Bu çalışmada, stratejik planın uygulanmasının önündeki engellerin aşılmasında stratejik planlamanın önemi tartışılmaktadır. Uygulamanın önündeki engelleri belirlemiş, resmî stratejik planlamayı benimseyen şirketler ile gayriresmî olarak stratejik planlama yapan şirketler arasında, karşılaşılan engeller açısından ne ölçüde farklılıklar olduğu test edilmiştir. Araştırmada şirketler, yazılı stratejik planı olan yani resmî stratejik planlamayı benimseyen ve yazılı bir stratejik planı olmayan yani gayriresmî stratejik planlamayı uygulayan olmak üzere iki kategoriye ayrılmışlardır. Sonuçlar, her iki türün de aynı engellerle karşı karşıya olduğunu, ancak bu engellerin resmî olmayan planlama uygulayan şirketler tarafından daha fazla vurgulandığını ortaya koymuşlardır.

3. “Stratejik Planlamanın Etkinliğini Çevreyle İlişkilendirme (Vaka Çalışması)”
(Mclarney, 2001)

Bu çalışmada, stratejik planlamanın etkinliğinde önemli unsurları belirlemek için endüstriyel sektörde hizmet veren büyük bir firma ile çalışılmıştır. Ayrıca stratejik planlama sürecinde dış çevrenin varlığına ve etkisine odaklanmaktadır. Araştırmada, stratejik planlama sürecinin etkinliğini belirleyen üç boyut olduğu düşünülmüştür: Planlanan hedeflere ulaşılması, sistem için özel yeteneklerin oluşturulması, rakiplere kıyasla başarı düzeyi.

Bu üç boyut üzerinden, organizasyondaki stratejik planlama sürecinin gerçekleşen ilerleme düzeyi ele alınmıştır. Çalışmasının sonunda genel olarak kurumların ayakta kalmak ve başarılı olmak istiyorlarsa stratejik planlama yöntemini benimsemeleri ve bunu rekabet savaşlarında onlara yardımcı olacak bir araç olarak görmeleri tavsiye edilmiştir.

4. “Rekabet Temeli Olarak Stratejik Düşüncenin Geliştirilmesi” (Bonn, 2001)

Çalışma, stratejik yönetim düşüncesini ve organizasyonun büyüme ve hayatta kalma yeteneğini artıran, değişen çevresel koşullarla yönetme yeteneğinde yatan yaratıcılık ve iş inovasyonunun boyutunu belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma, stratejik yönetim düşüncesinin bireysel düzeyde ve organizasyonel düzeyde olmak üzere iki açıdan tartışılması gerektiği sonucuna varmaktadır. Çalışma, bu iki boyut arasında bütünleşmeyi başaran kuruluşların, sürekli rekabet avantajı elde etmek için temel oluşturacağı sonucuna varmaktadır.

5. “Stratejik Planlayıcı Neredeyse Bir Peygamber ya da Liderdir” (Beerrle, 1997)

Bir çalışma, devlet ve din konularında eğitim veren dinî bir kurumla yapılmıştır. Çalışma grubu 220 öğrenci ve 14 profesörden oluşmaktadır. Çalışmadan önceki beş yıl boyunca çok sayıda dinî enstitünün kapanmış olmasının nedenlerine de odaklanılmış ve bunlar şu şekilde sıralanmıştır; maliyet ve giderlerin artması, rekabetin artması ve kayıtlı kuruluş sayısını azaltma isteği.

Bir enstitünün stratejik planlama sürecini yürütmek amacıyla kurulmuş 22 üyeden (finansörler, öğrenci temsilcileri, enstitü dostları ve idari personel) oluşan bir komite ile yapılan çalışmada şu sonuçlara varmıştır:

- Stratejik planlama süreci için acilen öngörülü bir liderliğe ihtiyaç vardır ve stratejik planlamanın, kuruluşun umutları doğrultusunda dikkatli ve kapsamlı bir gerçeklik görüşüne sahip olarak ele alınması sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama süreci sürekli bir öğrenme sürecidir.
- Stratejik planlayıcı, insan kaynaklarının çabalarını nasıl harekete geçireceğini bilmeli, onları motive etmeli ve zor durumlarla nasıl başa çıkılacağı konusunda onlara rehberlik etmelidir.
- Gerçeklik değerlendirmesi sistematik bir analiz gerektirir ve sistemlerin girişine göre organizasyona bütüncül bir şekilde bakmak ve organizasyonu daha büyük bir sistem içinde bir alt sistem olarak ele almak anlamına gelir.

6. “Okulu Çevreleyen Toplulukla Yeniden İlişkilendirmenin Bir Yolu Olarak Stratejik Yönetim” (Lashway, 1997)

Çalışma, gelecek vizyonu ihtiyaçları yansıttığından, okul müdürünün planları ve stratejik vizyonu şekillendirmedeki, okulu çevreleyen toplulukla ilişkilendirmedeki rolünü belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca okulu çevreleyen topluluğun amaçları, sadece eğitim gelişimi açısından değil, aynı zamanda okul ve toplum arasındaki güveni ve ilişkiyi yeniden inşa etmektir. Stratejik yönetim sürecinin sürekli düşünme ve yeniden değerlendirme olarak periyodik gözden geçirme gerektiren karmaşık bir süreç olduğunu sözlerine eklenmiştir. Ayrıca çalışması sırasında stratejik yönetim ve strateji tasarımı yöntemlerini şu yollarla belirlenmektedir:

- Okulun çevresinin (iç ve dış) sürekli ve kapsamlı incelenmesi.
- Okulu gelecekte etkileyen koşulların ve faktörlerin analizi.
- Stratejik plan veya vizyonun uygulanmasından kaynaklanan belirsizlik ve anlaşmazlık durumlarını incelemesi.
- Vizyonun uygulanmasına, değerlendirilmesine ve izlenmesine okul topluluğu üyelerinin dâhil edilmesi.

- Değişkenlere göre planın sürekli güncellenmesi.
- Vizyon ve stratejik planın medyada yer alması ve okul içinde ve dışında tanıtılması.

7. “Stratejik Vizyon ve Etkin Yönetim Arasındaki İlişki” (Qwen, 1989)

Bu çalışma, bir yöneticinin başarılı olabilmesi için sahip olması gereken nitelikleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemi, başarılı bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikleri belirtmeleri istenen 428 iş adamı ve eğitimciden oluşmaktadır. Belirtilen niteliklerin çoğu, seçkin yöneticilerin hedeflere dönüştürdüğü vizyonlara sahip olması gerektiği, genel durumu ve hedeflere ulaşmak için işteki ilerlemeyi izlemeleri gerektiği yönündedir. Amerika Birleşik Devletleri’nde 43 okul müdürünü kapsayan bir anket de yapılmış ve etkili bir okul müdürünün başlıca on temel özelliği belirlenmiştir. Bunların en önemlileri ise stratejik plan ve yazılı hedeflere hâkim olma özellikleridir.

8. “İngiliz Şirketleri için Stratejik Planlama Sürecinin Teorisi ve Uygulaması Arasındaki Boşluk” (J. Martin, 1989)

Çalışma, stratejik planlama sürecinin teori ve pratiği arasındaki boşluk sorununu ele almıştır. Bu şirketlerin pratik gerçekliğinde uygulanan planlama modelini belirlemek için, farklı faaliyetlerde bulunan yaklaşık 1500 şirket üzerinde yürütülen bir anket aracılığıyla kişisel görüşmeler yapılmış ve üst yönetim üyelerinin görüşleri alınmıştır. Çalışmada bu maddeler sonuçlanmıştır:

- Britanya’daki sanayi şirketlerinin yöneticilerinin çoğu arasında stratejik planlamanın kavramları, yöntemleri, önemi ve organizasyona faydaları konusunda artan bir farkındalık ve bilgi vardır.
- İncelenen İngiliz şirketlerinin (%10) planlamanın yalnızca yıllık bütçe sistemlerinin kullanımıyla sınırlı olduğu gayriresmî planlama stili uyguladığı ortaya çıkmıştır.
- Şirketlerin (%40) gayriresmî planlama yöntemini uyguladığı, ancak projelerin yatırım değerlendirmesi için resmî planlamaya ek olarak yıllık bütçeleme sistemleri kullandıkları görülmüştür.

- İngiliz şirketlerinin (%40) bir yıldan fazla (beş yıllık planlar) tahmine dayalı uzun vadeli planlama tahminini dikkate alan resmî planlama uyguladıkları anlaşılmıştır.
- İncelenen İngiliz şirketlerinin (%10) bir bütün olarak organizasyon düzeyinde kapsamlı stratejik planlama yaklaşımını uyguladığı saptanmıştır.

Bazı İngiliz şirketlerinde stratejik planlamanın yoğun ve etkili kullanımı ve uygulanmasının önündeki en önemli engellerin şunlar olduğunu ortaya koyulmaktadır:

- Şirketlerin %50'si, üst yönetim ve planlama departmanı tarafından tasarlanan planların uygulanmasına etkin bir şekilde katılmak için üst düzey yönetim yeteneklerinden yoksundur.
- İngiliz şirketler (%40) stratejik planlama sürecini uygularken üst yönetim tarafından yeterli desteğin olmaması sorunuyla karşı karşıyadır.
- Şirketler (%40) yöneticilerinin stratejik planlama kavram ve yöntemlerine ilişkin yeterli anlayış ve farkındalık eksikliğinden muzdariptir.
- Şirketlerin %40'ı geleceğe yönelik stratejik düşünme ve yönlendirme yöntemlerine hâkim değildir.
- Şirketlerin %40'ında faaliyet gösterdikleri iş alanları açısından, yöneticilerin kavrayış ve anlayışında eksiklikler söz konusudur.
- Şirketlerin %40'ı, planlama sürecini uygularken doğruluk ve nesnellikten yoksun kalabilmektedir, bu da tahmin sürecini zorlaştırmaktadır.
- İngiliz şirketlerinde uygulanan stratejik planlama sistemlerindeki (genel olarak) zayıf yönler; planlama sürecinin bileşenleri ve aşamaları arasında nadiren yeterli koordinasyon vardır, bu sistemler yüksek derecede karmaşıklık ve belirsizlik ile karakterize edilmektedir.

9. “Gazze Şeridi’ndeki Kâr Amacı Gütmeyen Kuruluşlarda Resmî Stratejik Planlama Kullanımının ve Uygulamasının Önündeki Engeller” (Abu Nada, 2006)

Bu çalışma şunları amaçlamaktadır:

- Gazze Şeridi’ndeki kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama uygulamasının ve kullanımının önündeki engellerin belirlenmesi.
- Görevleri yerine getirmedeki mevcut zorlukların belirlenmesi.
- Resmîyet derecesinin ölçülmesi.

Araştırmada, resmî bir stratejik planlamanın varlığı için, en az üç yıllık yazılı bir stratejik plana sahip olunması gerekliliği kriter olarak kullanılmıştır. Çalışmanın sonuçları şu şekildedir:

- Kâr amacı gütmeyen kuruluşların büyük çoğunluğu (647) %97,3’ü resmî stratejik planlama kullanmamaktadır (en az üç yıllık yazılı bir stratejik planı bulunmamaktadır).
- Stratejik planlama kullanımı ile kişisel özellikler (deneyim ve eğitim niteliği) arasında pozitif bir ilişki vardır, ancak cinsiyet ile pozitif bir ilişki yoktur.
- Resmî stratejik planlamanın kullanımında karşılaşılan engellerde, üst yönetimin planlamaya bakış açısı ciddi istatistiksel farklar yaratmaktadır (üst yönetim personelinin stratejik planlama konusundaki bilgi düzeyi, farkındalık, destek ve bağlılığı ile üst yönetimlerin üyeleri arasındaki çatışma düzeyi ve stratejik planlama kullanımına karşı dirençleri).
- Stratejik planlamanın kullanımı ile kaynak yetersizliğinden doğan engeller arasında (finansal kaynak, zaman, stratejik planlama ekibi, yönetici eksikliği ve yönetimin niteliğinden kaynaklı eksiklikler) pozitif bir ilişki vardır.
- Kurum ile ilgili engellerden dolayı resmî stratejik planlamanın kullanımında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır (Bunlar, stratejik planlama kültürü ve kurumun amaçlarının uygunluğudur).
- Resmi stratejik planlamayı kullanan kuruluşların karşılaştığı engeller için ayrıca; bazı krizlerin ortaya çıkması ve çalışanların bu krizlerle başa

çıkılmadaki yetersizliği, iletişim sürecindeki eksiklikler, stratejik planların çalışanlar tarafından yeterince anlaşılabilmesi sayılabilir.

10. “Gazze Şeridi’ndeki Yerel Sivil Toplum Örgütlerinde Stratejik Planlama Gerçekliği Üzerine Bir Araştırma” (Al-Ashqar, 2006)

Çalışma, kavramın netliği açısından Gazze Şeridi’ndeki sivil toplum kuruluşlarında stratejik planlamanın gerçekliğini ve bu kuruluşlarda stratejik planlama uygulamasının önündeki belirli engelleri belirlemeyi amaçlamaktadır:

- Sivil toplum kuruluşlarının yöneticileri için stratejik planlama kavramı açıktır.
- Bilimsel stratejik planlama kavramının netlik derecesi ile sivil toplum kuruluşlarındaki uygulama düzeyi arasında bir ilişki yoktur.
- Gerekli beceriler, yeterlilikler, bilgi sistemleri ve malzeme temini stratejik planlamanın başarısı ve uygulanması için en önemli faktörlerdir.

11. “Filistin Üniversitelerindeki Üst Yönetimin Stratejik Yönü ile Rekabet Avantajları Arasındaki İlişki (Gazze Şeridi’ndeki Üniversiteler Üzerine Bir Saha Çalışması)” (Al-Dehadar, 2006)

Çalışma, stratejik yönün bazı bağımsız değişkenler (stratejik planlama - yenilik ve teknolojik değişim oranları) ile rekabet avantajı elde etme arasındaki ilişkiyi analiz etmeyi amaçlamıştır. Aynı zamanda Gazze Şeridi’ndeki üniversite kurumlarındaki üst yönetimin stratejik yönünün gerçekliğini belirlemeyi ve stratejik hedeflerine ulaşmak için kurumun sahip olduğu kaynakları kullanma yeteneklerini geliştirmeye çalışmayı amaçlamıştır. Çalışma sonunda, önemli birkaç sonuca ulaşılmıştır:

- Örneklem büyüklüğünün (%50) Filistin üniversitelerinin üst yönetimi için stratejik planlama kavramının açık olduğu konusunda hemfikir olmasıdır.
- Stratejik yönün tüm değişkenleri ile Gazze Şeridi’ndeki yükseköğretim kurumlarının rekabet avantajı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

- Çalışma, araştırma popülasyonunun (%61), mükemmelliğe ulaşmak ve toplam kalite yönetiminin uygulanması için uygun bir ortamın yaratılması gerekliliğini doğruladığını göstermiştir.
- Çalışma, örneklem büyüklüğünün (%55,1), stratejik planlama yapmak üzere dış danışma komiteleri görevlendirildiğini göstermiştir.

12. “Kalite Standartları Işığında İslam Üniversitesinde Stratejik Planlamanın Gerçekliği” (Al-Dajni, 2006)

Çalışma, Filistin’deki Yüksek Öğrenim Kurumları için Ulusal Akreditasyon, Kalite ve Nicelik Komisyonu tarafından onaylanan kalite standartları ışığında stratejik planı analiz ederek Gazze İslam Üniversitesindeki stratejik planlamanın gerçekliğini belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada birçok sonuca ulaşılmıştır, bunlardan en önemlileri:

- Üniversite yönetimi için genel stratejik planlama kavramının netliği yüksek düzeyde, stratejik planlamayı kalite ile ilişkilendiren kavrama yönelik eğilim derecesi ise çok yüksek oranda artmıştır.
- Çalışma popülasyonunun (%75.89), stratejik planlama uygulaması ve stratejik planlama kalitesinin, üniversitenin politikalarında ve performansında toplam kaliteye ulaşmak için gerekli ve önemli bir adım olduğunu düşünmesidir.
- Ulusal Akreditasyon Kurumu standartlarının mevcudiyeti, üniversitenin stratejik planının bileşenlerinde nitelik ve nicelik yönünden yol göstericidir.
- Vizyon, misyon ve hedeflerin bazı yönlerinin formülasyonunda (vizyonun genelliği ve geleceğe yönelik zayıf öngörüsü, bazı hedeflerin detaylı olması, mesajın yanlış ifade edilmesi) zayıflıklar vardır.
- Üniversite yönetimi salonların ve laboratuvarların kalitesinden ve müfredata eşlik eden etkinliklerin düzenlenmesi için gereken olanakların sağlanmasından memnun değildir. Standartların kullanılabilirliği yüzdesi iyi, ortalamaya yakındır.

Çalışmanın en önemli önerileri arasında şunlar yer almaktadır:

- Üniversite, stratejik planını hazırlarken kalite stratejisini, ilkelerini benimsemeli ve stratejik planlama kavramı, önemi ile çalışanlar arasında bir kurum kültürü oluşturmaya çalışmalıdır.
- Stratejik planlama süreci tüm aşamalarında ölçmeye uygun olmalıdır. Kalite standartlarıyla uyumlu, açık, onaylanmış standartlar ve performans göstergeleri geliştirilmelidir.
- Öğrenci kabul oranları ve sayıları, öğretmen sayısı, malzeme imkânı ve kolaylıkları ile orantılı olarak dikkate alınmalı ve bu alanda Ulusal Otorite ve Yükseköğretim Bakanlığının standartlarına bağlılık gösterilmelidir.
- Stratejik planın amaçlarını, Ulusal Akreditasyon, Nitelik ve Nicelik Otoritesi eksenlerini kapsayacak bir temelde inşa etmelidir.
- Kalite ve idari hizmetlerin desteklenmesi, tesislerin iyileştirilmesi için çalışmalar yapması ve çalışmanın kapsadığı standartların uygulanması gerekmektedir.

13. “Filistin Direktörünün Stratejik İdari Davranışı Üzerine Görüşler (Gazze Şeridi’nde bir vaka çalışması)” (Al-Farra, 2003)

Bu çalışma, Gazze Şeridi’ndeki plastik sanayi tesislerinde Filistinli yöneticinin bakış açısından stratejik idari davranışın özelliklerini ele almaktadır. Araştırmada şu sonuçlara ulaşılmaktadır:

- Taktik davranış, Filistinli yöneticinin stratejik davranışına üstün gelmektedir.
- Stratejik yönetsel davranış ile yöneticinin bilimsel düzeyi ve deneyimi arasında doğrudan bir ilişki vardır.
- Tesisin büyüklüğü ile stratejik yönetim davranışı arasında pozitif bir ilişki vardır.

Çalışma, Filistinli direktörün geleceğe yönelik kapsamlı bir görüşünün olmadığını, stratejik yönetim davranışını uygulamasını sağlayacak becerilerden yoksun olduğunu ve uygun yönetim bilgi sistemlerinin yokluğunu göstermektedir. Çalışmada aşağıdaki önerilerde bulunulmuştur:

- Tesis yönetiminden sorumlu kişilerin bir gelecek vizyonu oluşturmak, tesisin misyonunu, hedeflerini ve stratejik planlarını belirlemek ve hedeflere ulaşmak için uygun faaliyet alanları seçmek için stratejik yönetim kavramlarına bağlı kalması gerekliliği vardır.
- Stratejik yönetim kavramı modern bir kavramdır ve gelişmiş ülkeler de dâhil olmak üzere pek çok kuruluşta kullanılmamıştır. Filistinli yöneticiler, tesisin kapasitesini artırmak, hayatta kalmak ve gelişmek, özellikle siyasi istikrarsızlık ve yüksek risk ile karakterize edilen Filistin için stratejik yönetim düşüncesinin uygulanmasının önemi konusunda ikna edilmelidir.
- Filistin kurumları için doğru karar verme ihtimalini artıran ve gerçekçi stratejik planların hazırlanmasına ve uygulanmasına yardımcı olan bir veri tabanı ve gelişmiş bilgi sistemleri oluşturulmaya çalışılmalıdır.

14. “Yükseköğretimde Stratejik Planlama için Önerilen Bir Algı” (Almabouth, 2003)

Bu çalışma, stratejik planlama ile geleneksel planlama arasındaki bazı farklılıkları açıklığa kavuşturmayı ve Arap toplumunda yükseköğretimdeki bazı sorunları netleştirmeyi ve Suudi Arabistan Krallığı'nın yükseköğretim planlaması modelini incelemeyi, sonuçta ise eğitimde stratejik planlama için önerilen bir vizyon sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmadaki en önemli bulguları arasında şunlar yer almaktadır:

- Suudi Arabistan da dâhil olmak üzere toplumda yükseköğretim planlamasında, stratejik planlama için bazı entelektüel çerçevelerin ve teorik olarak yazılı planların etkisiyle, ülkenin geleneksel doğası hâkimdir.
- Geleneksel planlamanın bazı olumsuzluklara yol açması, bazı çalışmalarını gelişmiş ülkelerdeki birçok üniversitede uygulanan stratejik planlamadan yararlanma iddiasında bulunmaya yöneltmiştir.
- Bilgi çağının dayattığı stratejik planlamaya uygun olarak Krallık'taki üniversite kurumlarında örgütsel yapıların geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

Stratejik planlama için önerilen vizyon aşağıdaki adımlarda temsil edilmektedir:

- Stratejik planlamanın bir bilim ve uygulama olarak benimsemesi.
- Yükseköğretim kurumlarının ve üniversitelerin yönetiminde stratejik düşüncenin benimsemesi.
- Yükseköğretimde stratejik planlama için bir komite oluşturmak için örgütsel yapıların geliştirilmesi.
- Yükseköğretim planlamasında stratejik planlama metodolojisinin uygulanması.
- Stratejik planların değerlendirilmesinin benimsenmesi, stratejik planlama konusunda iş gücünün hazırlanması ve eğitilmesi.
- Yükseköğretimin yönetiminde stratejik yönetim uygulaması.

15. “Mısır Üniversite Eğitiminde Stratejik Planlamanın Uygulanması için Önerilen Bir Kavram” (Hussein, 2002)

Çalışma, Mısır üniversite eğitiminde stratejik planlamanın bir yöntem olarak nasıl uygulanacağına dair bir vizyon önerisi geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu vizyon için bir dizi tavsiyede bulunulmuştur. Bunların en önemlileri şunlardır:

- Stratejik planlamanın etkin bir şekilde uygulama başarısını sağlamak için yükseköğretimde stratejik planlama bölümü oluşturması.
- Üniversite eğitim kurumları için çevre analizlerinin yapılması.
- Üniversite eğitim kurumları için hedef kitlelerin belirlenmesi.
- Kurumun kendi içinde stratejileri uygulama yollarının tanımlanması.
- Bu kurumların misyon ve teorisinin belirlenmesi anından uygulama aşamalarına kadar her bir planlama adımının sürekli ve niteliksel takibinin sağlanması.

16. “Yönetim Bilgi Sistemleri için Stratejik Planlama ve Sistemler Üzerindeki Etkisi” (Abd al-Rahman, 2001)

Çalışma, bankacılık ve sigortacılık sektörlerinde yönetim bilgi sistemlerinin gerçekliğini belirlemeyi ve aynı zamanda yönetim bilgi sistemleri için stratejik planlama boyutlarının bu sektörlerde kullanılabilirliğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu boyutların mevcudiyeti ile yönetim bilgi sistemlerinin etkinliği arasındaki ilişkiyi incelemek ve çalışma topluluğunun kurumları arasındaki farklılıkları ölçmek için birkaç sonuca ulaşılmıştır, bunlardan en önemlileri şunlardır:

- Her iki sektörde de incelenen kurumlarda yönetim bilgi sistemlerinin stratejik planlamasında uyumluluk, analiz, iş birliği ve kapasite geliştirme boyutları mevcuttur.
- Yönetim bilgi sistemlerinin stratejik planlaması ile bu sistemlerin verimliliği arasındaki ilişki sektör çalışmalarının farklı doğasından etkilenmektedir.

17. “Stratejik Planlama ve Eğitim Sistemlerinin Verimliliğini ve Etkililiğini Geliştirmedeki Rolü” (Al-Jundi, 1999)

Çalışma, eğitim kurumlarının karşılaştığı sorunlarla yüzleşmede stratejik planlama yöntemini ve bundan yararlanma olasılığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışma aşağıdaki sonuçlara ulaşmaktadır:

- Stratejik planlama, eğitim kurumlarının karşı karşıya kaldıkları temel sorunları belirlemeye yardımcı olan ana düşünceyi sağlar ve daha sonra onları mantıklı ve rasyonel kararlar almaları için yönlendirir.
- Stratejik planlama, idari faaliyetleri yönlendirmeye ve entegre etmeye yardımcı olur. Verimlilik ve getiriler arasındaki ilişki, planlama yoluyla ve organizasyon içindeki bireyleri yönlendirerek açıklığa kavuşturulur.
- Stratejik planlama, organizasyon liderliğinin organizasyona karşı sorumluluk duygusu geliştirmesine yardımcı olur ve üst yönetime kadroların hazırlanmasında yol gösterir. Yönetim teknolojisinin araçlarından biri olduğu düşünüldüğünde, farklı gruplarla iletişim kurma yeteneğini de artırabilir.

18. “Ürdün Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama (Üst Yönetim Açısından Bir Saha Çalışması)” (Al-Ghazali,1996)

Ürdün kamu kurumlarındaki üst yönetimlerin stratejik planlama kavramından ne ölçüde haberdar olduklarını ve bu kurumlardaki uygulama derecesini belirlemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca stratejik planların geliştirilmesine katılım derecesini ve bu planlar geliştirilirken dikkate alınan faktörleri belirlemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada ulaşılan bazı önemli sonuçlar şunlardır:

- Ürdün kamu kurumlarındaki üst yönetim personelinin (%57,3) stratejik planlama kavramı hakkında doğru bir anlayışa ve farkındalığa sahip olduğu görülmektedir. Büyük bir yüzdesinde ise (%42,7) stratejik planlama kavramı net değildir.
- Stratejik planların geliştirilmesinde yer alan kuruluş birimleri başkanlarının katılımı orta düzeydedir.
- Kamu kurumlarındaki üst düzey departmanların yöneticileri, stratejik planlamanın avantajlarına karşı olumlu tutuma sahiptir.

Kuruluşların iç ve dış çevrelerine uyum sağlamalarına yardımcı olan modern bir yönetim olarak stratejik planlama kavramını kullanmaya başlamaya ihtiyaç olduğu kanısındadır. Stratejik planların geliştirilmesine katılım ilkesinin vurgulanmasının yanı sıra, alt idari seviyelerdeki yönetici ve yetkililerin bu planların hazırlanması sürecine katılımına fırsat verilmelidir.

19. “Akademik Kurumlarda Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi” (Al-Khafaji, Bayermann, 1995)

Çalışma, toplam kaliteyi stratejik planlama ile ilişkilendirerek ve kalite stratejisini, stratejik planlamanın bileşenlerine ve hedeflerine entegre ederek toplam kalite yönetimi felsefesini bir bütün olarak kurumun performansının stratejik zaman boyutunu yansıtacak şekilde genişletmeyi amaçlamaktadır. Çalışma şu sonuçlara ulaşmıştır:

- Üniversiteler için stratejik planlamanın geliştirilmesi, toplam kalite stratejisinin, stratejik planın bileşenlerine entegre edilmesi ile mümkündür.

- Üniversitenin misyonunu geliştirmek, yüksek düzeyde kaliteye sahip yüksek eğitim programlarının sağlanması, yararlanıcılara hizmet vermeyi, araştırmayı ve toplum hizmetini teşvik etmeyi ve öğrencilerin ve personelin daha iyi katılımı için fırsat sağlamayı gerektirmektedir.
- Üniversitenin amaç ve hedeflerini geliştirmek, öğrencilerin akademik ve mesleki kalitesinin geliştirilmesini gerektirmektedir.
- Planlama politikalarını ve prosedürlerini değerlendirme süreci, iç eğilimlerin bilgisine ve iç çevrenin daha iyi analizine katkıda bulunmaktadır.

Stratejik planın uygulanmasında, stratejilerin orta ve kısa vadeli plan ve bütçelere bölünmesini ve bunlar için gerekli ayrıntılı uygulama programlarının oluşturulmasını önermektedir.

Önceki çalışmaların sunumundan ve analizi yolundan, aşağıdaki sonuçlar çıkarılabilir:

Önceki çalışmaların çoğu, bilimsel stratejik planlama kavramının altını çizmeye ve çeşitli kâr amacı gütmeyen sivil toplum kuruluşlarının ve müteahhitlik sektörünün üst yönetimlerindeki çalışanlar için netliğinin kapsamına odaklanmaktadır. Kavramın açıklık derecesinin ve bu kurumlardaki üst yönetimlerin stratejik planlama kültürünün toplumda yayılma derecesine bağlı olarak önemini ne ölçüde anladığını ele almak gerekmektedir.

Bazı araştırmalar stratejik planlamayı, çeşitli kurumlardaki kullanımının ve uygulamasının gerçekliği ve kapsamı açısından ele alarak önündeki engelleri ve uygulaması ile kuruluşun verimliliğini ve etkinliğini artırma üzerindeki etkisi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. Arapça çalışmaların belki de en belirgin özelliği, stratejik planlar geliştirmenin farklı yöntemlerine ve kullanımlarının gerçekliğine odaklanmaya çalışmasıdır. Teorik uygulama ile fiili uygulamanın önündeki engeller derinlemesine ele alınmamıştır.

Kurum yönetimlerinde kavramın netliği konusundaki farkındalıkları ele alan çalışmalar ile bazı sektörlerde uygulanan Arapça çalışmalar arasında benzerlik bulunmaktadır. Ancak bazı çalışmalarda teoriden uygulamaya geçişte, planlamanın nasıl uygulanacağına dair bir vizyon önerisinde bulunmak gibi önemli konular ele alınmıştır. Problemlerin çözümünde nelerden yararlanılabileceği araştırılmış ve bu çözümlerin, çalışmaların ağırlıklı olarak yapıldığı eğitim, banka, sigorta, ilaç, kamu kurumları ve küçük sanayi kuruluşlarına göre sektörel farklılıklar gösterdiği görülmüştür.

Üzerinde çalışılan ve tartışılan yabancı çalışmaların, hazırlık aşamasından geliştirme aşamasına geçmesiyle Arapça çalışmalardan ayrıldığı ve stratejik planlamanın yabancı ülkelerde ileri aşamalara ulaştığı açıkça görülmüştür.

Çalışmaların kapsadığı konular arasında; stratejik düşüncenin geliştirilmesi ve işletme yöneticilerin bu aşamadaki rolü, başarıya ulaşmaya katkısının boyutu ve performansın ilerleme ve büyüme üzerindeki etkisi yer almaktadır. Bu çalışmaların birçoğunun teori ve pratik arasındaki boşluk, idarenin planı geliştirirken ve uygularken karşılaştığı zorluklar konularına odaklandığı da dikkat çekmektedir. Uygulamanın önündeki engellerin ve zorlukların aşılmasında stratejik planlamanın öneminin yanı sıra, uygulama konusunun önemi ve önündeki engeller göz önüne alındığında, bazı çalışmalar stratejik planlama için yeni modeller sunmaktadır.

Stratejik planlama konusunda mevcut çalışmalar ile önceden yapılan çalışmalar arasında birçok benzerlik olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle Ebu Nada ve J. Martin'nin çalışmalarındaki benzerlikler dikkat çekmektedir.

Ancak mevcut çalışmalar, uygulamanın önündeki engeller konusuna odaklanmasıyla, içeriği açısından önceki çalışmaların çoğundan farklılık göstermektedir. Önceki çalışmalar, araştırma bağlamında engeller konusuna değinirken mevcut çalışmalar, çalışmanın özü ve ana konusu olarak ele almıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

TEORİK ARKA PLAN

Strateji, şirket kaynaklarının ve faaliyetlerinin şirket amaç ve hedeflerine ulaşma yönünde planlamasını gerektirmektedir. Bir strateji geliştirme süreci, stratejik planlama olarak bilinir. Günlük operasyonlar (eylemler ve kararlar) yoluyla bir stratejik planın uygulanması süreci, stratejik yönetim olarak bilinmektedir. İş stratejik yönetimi bir sanattır ve bir organizasyonun uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayacak fonksiyonlar arası kararları formüle etme, uygulama ve değerlendirme zanaatıdır. Kurumun misyon, vizyon ve hedeflerini belirleme, genellikle bu hedeflere ulaşmak için tasarlanan proje ve programlar açısından politika ve planlar geliştirme ve daha sonra bunları uygulamak için kaynak ayırma sürecidir (Beard & Dess, 1981).

Stratejik yönetim süreci aşağıdaki dört adımdan oluşmaktadır (Shrader, Taylor & Dalton, 1998):

- Çevresel Tarama: Kısa veya uzun vadeli bir strateji geliştirmek için kullanmak amacıyla bilgilerin tanımlanması ve birleştirilmesidir. Yöneticiler işe kurumun mevcut misyonunu ve vizyonunu belirleyerek başlar. Bu durum misyonu takip etmek için hedefler ve taktikler geliştirme yönüne rehberlik edecektir. Bu izlenimlerin ardından, yöneticiler firmayı ve rekabet ortamını inceleyeceklerdir. Bunu yapmak için en yaygın araç SWOT analizidir. SWOT kısaltması, dâhilî güçlü ve zayıf yönler ile haricî fırsatlar ve tehditler anlamına gelmektedir. Güçlü ve zayıf yönler, dâhilî kaynakların ve varlıkların yetkinliklerini ifade eder. Diğer bir deyişle, işletmeye rekabet avantajı sağlayabilecek veya rekabet ihtiyaçlarını karşılamada zayıflık olarak nitelendirilebilecek şeylerle ilgilidir. Fırsatlar, mevcut iş kollarıyla rakiplere karşı avantaj elde etmek veya yeni iş kollarına girmek için pazardaki potansiyellerle ilgilidir. Tehdit, rekabetçi pazarın, kuruluşun belirli bir iş kolundaki mevcut operasyonlarına zarar verebilecek veya yeni iş kollarına girme kabiliyetini engelleyebilecek bazı yönlerini ifade eder. Yönetici, değer önerisi için şirket (kaynakları, yetenekleri ve hedefleri) müşterileri (mevcut veya potansiyel), rakipleri (gerçek veya potansiyel) ve pazarı (mevcut veya gelecekteki) hakkında edinilmiş bilgilerden yararlanacaktır. Yöneticiler strateji geliştirmeyi taahhüt ettiklerinde, organizasyonun iç özelliklerini ve pazarın dış özelliklerini incelerler (Beatson & Lings, 2008).

• **Stratejik Formülasyon:** Yöneticiler, SWOT analizinin sonuçlarını alacak ve şirketin misyonunu ilerletmek için gerekli strateji türlerini formüle edeceklerdir. Ana strateji türleri organizasyonel, rekabetçi ve işlevseldir. Bununla birlikte, birincil kategoriler içinde çeşitli strateji türleri vardır. Bir strateji geliştirmekle ilgili çok sayıda araç ve teknik vardır. Bu araçların çoğu, yöneticinin iç ve dış ortamları anlamasına yardımcı olur. Dış çevreyi değerlendirmede bir diğer yararlı araç da Pestel analizidir. Kısaltma, bir kuruluşun dış ortamının politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, çevresel ve yasal alanlarını ifade eder. Kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmaya yönelik bir yöntem ve yaklaşım geliştirmek için çevresel tarama sırasında toplanan bilgileri kullanımıdır (Shrader, Taylor & Dalton, 1998).

• **Stratejik Uygulama:** Stratejik yöntemlerin ve hedeflerin bir operasyonel plana dönüştürülmesi sürecidir. İş operasyonlarının bir parçası olarak kullanılan herhangi bir spesifik tekniği içerecektir. Stratejinin uygulanması, yönetimin organize ve öncülük etme işlevlerinin bir parçasıdır. Organizasyonel Tasarım, insan kaynakları planlaması, operasyonel tasarım ve yönetsel karar vermeyi içermektedir.

• **Stratejik Değerlendirme:** Strateji yürütüldüğünde, yönetici birincil olarak kontrol işleviyle görevlendirilir. İş stratejisinin etkinliğinin ölçülmesi ve uygulama planı olarak katkı sağlamaktadır. Kısa ve uzun vadeli hedeflere ulaşmada stratejik plan ne kadar etkilidir? Bu, stratejinin uygulanmasında bireylerin etkinliğinin ve misyonların hedeflerine ulaşılmasında stratejinin etkinliğinin ölçülmesini içermektedir (Beatson & Lings, 2008).

Araştırmacılar ve uygulayıcılar, bu planlama görevini yerine getirirken yöneticiye yardımcı olacak bir dizi araç ve yöntem geliştirdiler. Bu yöntemlerin örnekleri arasında şunlar yer almaktadır (Wright, 1994):

• **SWOT Analizi:** Bir şirketin tipik güçlü ve zayıf yanlarını, çevresindeki fırsat ve tehditlerle yan yana getirme kavramı SWOT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi olarak bilinir. SWOT analizi, karar vericilere bir şirketin engelleri aşarak hedeflerine ulaşma şansını gösterir ve onları stratejik yönetimlerini geliştirmeye teşvik etmektedir.

•Porter'in Beş Kuvveti: Porters'in beş kuvvet analizi, endüstrinin tüm bölümlerini şekillendiren beş kuvveti tanımlanmaktadır. Beş kuvvet şunlardır: (1) Rekabet; (2) Yeni giriş tehdidi; (3) Tedarikçilerin gücü; (4) Müşterilerin gücü ve (5) İkame ürün tehdidi. Analiz, yöneticilerin kârlılık beklentilerini belirlemelerine yardımcı olmaktadır (Porter, 2008).

•BCG Matrisi: Bu yaklaşım, işletmelerin faaliyetlerine ve üretimlerine odaklanmaktadır. İşletmenin pazar payına ve potansiyel büyümesine göre dört hücreye ayırır. Ayrıca şirket kaynaklarının herhangi bir iş birimine verimli bir şekilde tahsis edilmesinin planlamasına yardımcı olmaktadır.

•GE-McKinsey Matrisi: Bu yöntem, iş biriminin gücüne ve sektördeki fırsatlara odaklanır. İş birimlerini dokuz bloklu ızgaralara ayırır ve iş birliğinin konumunu çizer.

Yöneticiler, bir strateji geliştirmek için bu araçları kullanırken mevcut operasyonların ve faaliyetlerin stratejik hedeflerle (hedefler ve öncelikler) tutarlı olup olmadığını değerlendirilir. Daha sonra, uzun vadeli hedeflere yönelik mevcut operasyonların ötesine bakmaları gerekir. Bu, potansiyel pazar değişikliklerinin, müşteri kaymalarının, operasyonel taleplerin (işçilik veya malzeme gibi) ve rekabet ortamının dikkate alınmasını içerebilmektedir.

Stratejik planlama ve yönetimin nihai amacı, şirketin değer teklifini sunarken sahip olabileceği her türlü avantajı belirlemek, yaratmak, geliştirmek ve kullanmaktır. Bir diğer deyişle işletme, şirketin diğer rakiplerine veya rakibin değer tekliflerine göre avantaj sağlayan bazı kaliteleri (mallar, hizmetler, bilgiler vb.) belirlemeye çalışır. Strateji yoluyla bir rekabet avantajı yaratmak için birkaç önemli teorik yapı aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Tang & Thomas, 1992):

•Bowman'ın Saat Stratejisi - Bu saat, bir şirketin rakipleri karşısında yararlanabileceği stratejik avantaj alanlarına göre genişletilmiştir.

•Mavi Okyanus Stratejisi - Bu teori, şirketlerin bir değer önermesi için (mavi okyanuslar olarak bilinir) yeni pazarlar yaratabileceğini varsaymaktadır. Bu, kalabalık veya oldukça rekabetçi olabilecek (kırmızı okyanuslar olarak bilinir) mevcut pazarlarda rekabet etmekten kaçınmaktadır.

2.1. Üst Kademe Teorisi

Üst Kademe Teorisi, Hambrick ve Mason tarafından 1984 yılında yayımlanan “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers” adlı makale ile stratejik yönetim alanında yer bulmuş ve daha sonra yapılan çalışmalar ile gelişim göstermiştir. Üst kademe teorisi özünde, örgütlerin tepe yönetim takımlarını oluşturan aktörlerin demografik özellikler üzerinden bilişsel özelliklerine ve bu özelliklerin stratejik seçim ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Üst kademe teorisinin entelektüel temellerine inildiğinde örgütleri akılcı sistemler olarak kabul eden Carnegie Okulu (Simon, 1945-1957- 1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963) tarafından geliştirilen; Davranışsal Yaklaşım kapsamında ele alınan Sınırlı Rasyonalite kavramına, yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel çıktılar arasındaki ilişkiyi vurgulayan Örgütsel Demografi Yaklaşımına (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993) ve örgütün davranışlarını açıklamada yöneticilerin rollerine dikkat çeken Stratejik Seçime (Burnes, 1996-1997; Child, 1972; Montanari, 1978, 1979) dayanmakta olduğu görülmektedir.

Bu iddia örgütsel demografi yaklaşımına dayanmaktadır. Söz konusu yaklaşım cinsiyet, yaş, etnisite, örgütte çalışma süresi gibi değişkenlerin örgütsel performans, yaratıcılık, kontrol, stratejik seçim gibi örgütsel çıktılar arasındaki ilişkileri vurgulamaktadır (Pfeffer, 1983-1985; Tsui vd., 1992; Wiersema ve Bird, 1993).

Örgütsel demografi yaklaşımı; ihtiyaç, tutum, değer, tercih, akıl yürütme ve bilişsel yapı gibi değişkenlerin kavramsal olarak doğrulanmasının ve güvenilir bir şekilde erişilmesinin ve ölçülmesinin zor olduğu ve söz konusu değişkenlerin kendi içlerinde anlaşılmasının ve yorumlanmasının somut ve açık olmadığını savunmaktadır (Pfeffer, 1983). Bu nedenle demografi önemli bir nedensel değişken olarak kabul edilmekte ve demografik kompozisyon ile örgütsel çıktılar arasında bilişsel değişkenlerin incelenmesine gerek olmadığı düşünülmektedir.

Örgütsel demografi yaklaşımı karmaşık formdaki kararlar, tam ve gerçek bilgiden beslenen pür rasyonel analizlerden ziyade birtakım davranışsal özelliklerin yansımasıdır (O'Bannon, 1997). O hâlde sınırlı rasyonalite aktörlerin değer sistemleri, bilişsel temelleri, inançları, bilgi birikimleri ve amaçlarından oluşmaktadır ve söz konusu özellikler aktörün ırk, cinsiyet, yaş, eğitim seviyesi, iş deneyimleri gibi demografik özelliklerinden etkilenmektedir.

Üst kademe teorisinin disipliner temelini oluşturan bir diğer teori ise stratejik seçim teorisidir. Stratejik seçim, örgütün davranışlarının tamamen çevre tarafından belirlenmediği, örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranların stratejik seçimlerinin örgütün eylem biçimleri üzerinde etkili olduğunu vurgulamaktadır (Child, 1972; Miles ve Snow, 1978). Stratejik seçim teorisi çevrenin etkisini ve önemini yadsımaz ancak yönetici tercihlerinin örgüt üzerinde etkili olduğunu ve hatta örgütün çevresini etkileyebileceğini savunmaktadır (Cameron, 1984).

2.2. Hambrick ve Mason'un Üst Kademe Modeli

Üst kademe teorisi Hambrick ve Mason (1984) tarafından yapılan çalışma ile stratejik yönetim disiplini içerisinde yer bulmuş ve daha sonra yapılan çalışmalarla gelişim göstermiştir. Araştırmacılar bu teori kapsamında örgütün baskın ortak yönetimine (dominant coalition), özellikle üst düzey yöneticilere vurgu yaparak örgütsel sonuçların örgütlerde gücü elinde bulunduran aktörlerin bilişsel özelliklerinin bir yansıması olduğunu iddia etmişlerdir.

Hambrick ve Mason (1984) üst kademeler teorisinin alan yazına 3 temel fayda sunacağını belirtmişlerdir. Araştırmacılara göre söz konusu teori; 1. Örgütsel çıktılarının tahmin edilmesi noktasında mevcut teorilerden çok daha fazla tahmin gücü sunacaktır, 2. Üst düzey aktörlerin seçilmesi ve geliştirilmesinde sorumlu olan kişilere fayda sağlayacaktır, 3. Rakibin hamlelerinin tahmininde stratejik bir açılım sağlayacaktır.

Araştırmacılar bu çalışmalarında, örgütlerin çevresel faktörler tarafından sürüklendiği veya örgütlerin bir şekilde kendi kendilerini yönettikleri görüşüne karşı çıkmışlardır. Bu başkaldırı ile beraber üst düzey yöneticilere önem vererek bu aktörlerin örgütsel sonuçlar üzerinde etkili olduğu diğer bir deyişle örgütsel farklılıklar üzerinde farklı özelliklere sahip olan yöneticilerin etkili olduğunu savunmuşlardır. Bu savunmada bireylerin karmaşık kararları almasında, ekonomik optimizasyon için

mekanik bir arayıştan ziyade davranışsal özelliklerin büyük ölçüde etkili olduğunu iddia eden Carnegie Okuluna yaslanmışlardır (Simon, 1945-1957-1997; March ve Simon, 1958; Cyert ve March, 1963).

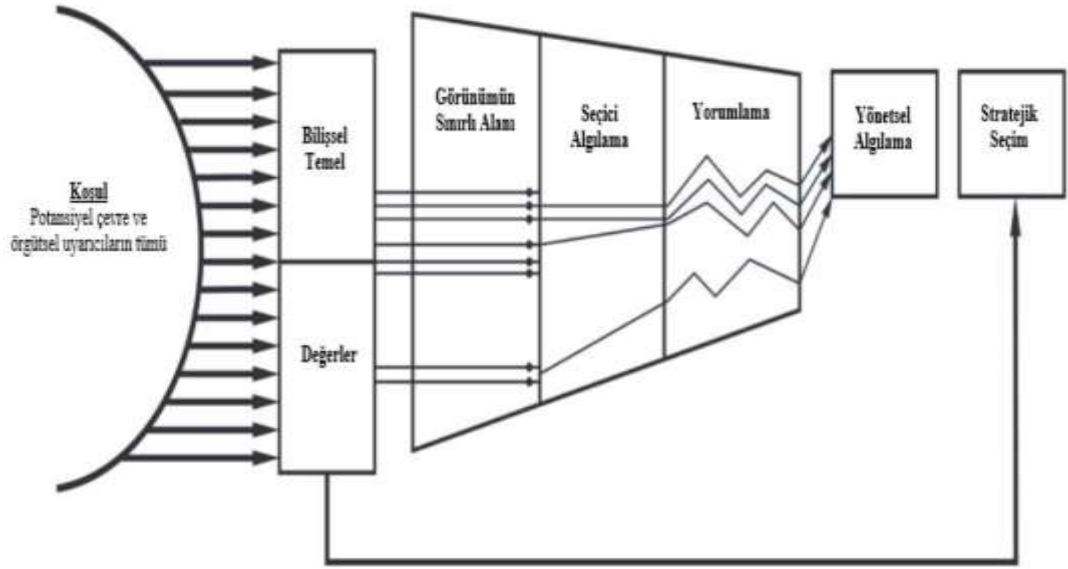
Bu okulun temel iddiası olan karmaşık kararların ne ölçüde verileceğini sınırlamaya hizmet eden sınırlı rasyonellikten yola çıkarak örgüt için önemli ve stratejik, bir o kadar da karmaşık kararların alınmasında karşılaştıkları seçimler sınıfı için davranışsal teorinin önemli ve uygun olduğunu belirtmişlerdir. Bu noktada stratejik seçimler sınıfının biçimsel ve biçimsel olmayan seçimleri, ödül sistemleri ve yapısının oluşturulması gibi önemli yönetsel seçimleri stratejik düzeyde ele almanın, rekabetçi seçimleri kapsayacak kadar geniş bir terim olması açısından Child'in (1972) stratejik seçim teorisine vurgu yapmışlardır.

Stratejik seçim teorisyenlerinden March ve Simon'un (1958) her karar vericinin yönetsel durumlara kendi bilişsel temellerini yansıtarak yön verdiği savından hareketle, Hambric ve Mason (1984) stratejik seçimlerin büyük bir davranışsal bileşeni varsa karar vericilerin kararlara kendi özelliklerini yansıttığı ve bu özelliklerin karar vericinin algısını filtrelemeye ve çarpıtmaya hazır olduğunu iddia etmişlerdir.

Özelliklerin tespiti noktasında demografik özellikler teorisinin (Pfeffer, 1985) iddialarından yararlanarak üst düzey yöneticilerin bilişsel temellerinin, değerlerinin ve algılarının doğrudan ölçülmeye uygun olmadığı, bu nedenle gözlemlenebilir değişkenler olan yaş, sosyoekonomik durum, finansal durum, eğitim seviyesi, kariyer deneyimi, görevsel art-yetişim gibi demografik göstergelerin psikolojik değişkenler yerine vekil olabileceğini iddia etmişlerdir.

Dolayısıyla araştırmacılar karar vericilerin özelliklerini incelerken onların davranışlarını tahmin etmek için psikolojik değişkenlerden ziyade onların demografik özelliklerine vurgu yapılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Tüm bu iddialardan yola çıkılarak sınırlı rasyonel olduğu kabul edilen üst kademe yöneticilerin sınırlı rasyonellik koşulları altında nasıl stratejik seçimler yaptığını gösteren bir model oluşturmuşlardır.

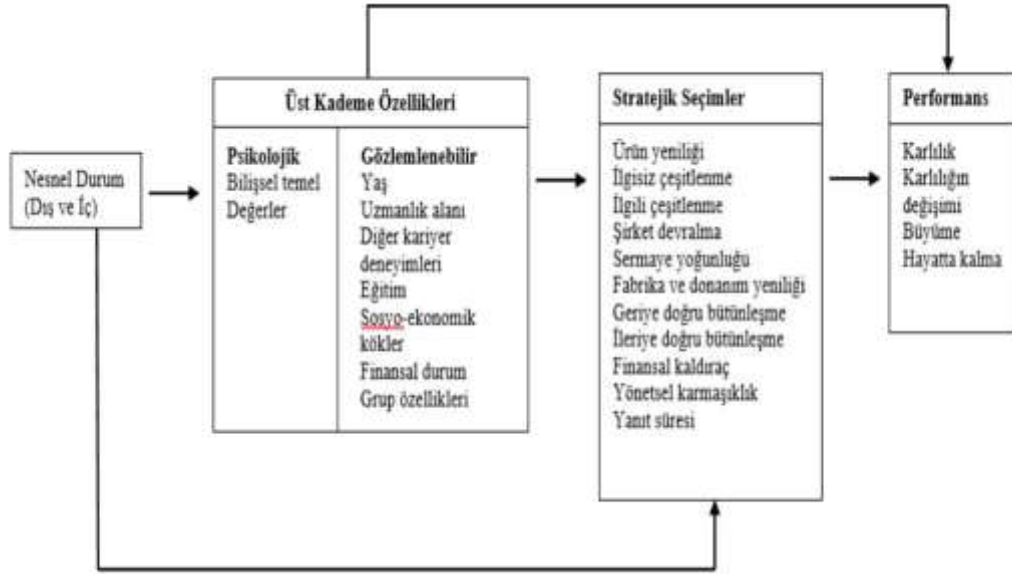
Şekil 1’de yer alan modele göre üst kademe özellikleri ve stratejik seçimler örgütsel performans sonuçları üzerinde etkili olmaktadır. Modelde vurgulanan üst kademe özellikler, yöneticilerin geleceği tahminleme gücü, bilgileri değerlendirme kapasiteleri ve değerleri gibi bilişsel temelli özellikler ile yaş, sosyoekonomik durum, finansal durum, eğitsel art yetişim, kariyer deneyimi, görevsel art-yetişim gibi gözlemlenebilir özellikler olarak ikiye ayrılmaktadır. Modelde yer verilen stratejik seçimler ise donanım yenileme, ürün geliştirme, sermaye gücü, finansal yapı gibi seçimleri ifade etmektedir. Bu iki temel vurgu sürdürülebilirlik büyüme, kârlılık gibi örgütsel performans sonuçları üzerinde önemli etkilere sahiptir.



Şekil 1. Smith Rasyonellik Koşullarında Strateji

Kaynak: (Hambrick ve Mason, 1984).

Söz konusu modelde sınırlı görüş alanı, seçici algılama ve yorumlama olmak üzere üçlü filtreleme alanı görünmektedir (Şekil 1). İç ve dış örgütsel uyarıcılar üst kademe yöneticilerin görüşlerini sınırlandırmaktadır. Yöneticiler kendi sınırlı görüş alanları dâhilinde bulunan uyarıların bir kısmını seçerek algılamaktadırlar. Bu aşamadan sonra yöneticiler durumları anlamlandırmaktadırlar. Söz konusu üçlü filtreleme sonucunda, aktörün zihninde belirli bir gerçeklik oluşmakta ve bu gerçeklik onların stratejik seçimlerini ve dolayısıyla örgütsel performansı etkilemektedir.



Şekil 2. Örgütler için Bir Üst Kademe Yaklaşım Modeli

Kaynak: (Hambrick ve Mason, 1984).

Şekil 2’de gösterilen model, Şekil 1’de gösterilen modele kıyasla algısal süreç ile ilgili daha az ayrıntı içermekte ancak tasvir ettiği ilişkiler yelpazesini daha kapsamlı olarak sunmaktadır. Örgütler için bir üst kademe yaklaşım modeli, daha önce belirttiğimiz gibi üst kademe özelliklerini merkeze alarak stratejik seçimler aracılığı ile örgütsel performansın belirleyicilerini tasvir etmektedir.

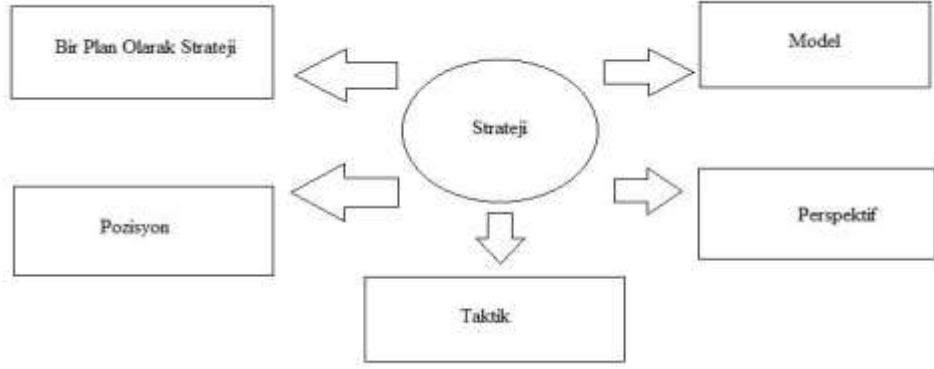
Özetle, Hambrick ve Mason’un (1984) alanyazına kazandırdığı üst kademe teorisi temelde yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ile bunların stratejik seçim süreci ve örgütsel performans sonuçları üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır (Carpenter, vd., 2004). Modelde ağırlıklı üzerinde durulan yönetici bilişleri, değerleri ve algıları ölçülmesi zor değişkenler olduğu için bunun yerine yöneticilerin demografik özelliklerinin kullanması önerilmektedir. Orijinal modelde tasvir edildiği üzere yaş, görevsel art yetiştirme, eğitsel art yetiştirme, deneyim gibi üst kademe yönetici özellikleri örgütün iç ve dış çevresel olaylara ilişkin yorumlarını şekillendirmekte ve bu özellikler uygun stratejik alternatiflerin biçimlendirilmesini kolaylaştıran psikolojik özellikler için gözlemlenebilir vektörler olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir ifade ile belirsizlik ortamında, aşırı bilgi yüklenmesi durumlarında ve rekabetçi bir ortamda ortak karar verme zorunluluğu taşıyan yöneticilerin stratejik seçimleri onların bilişsel temelleri, değerleri ve algıları aracılığıyla süzülme ve yorumlanmaktadır. Bu psikolojik farklılıklar gözlemlenemez olduğundan teori kapsamında gözlemlenebilir

yönetici özelliklerinin, gözlemlenemeyen psikolojik yapıların güvenilir göstergeleri olarak değerlendirilen vekiller olduğu ve yönetici demografik özelliklerinin bilişsel süreçler üzerindeki etkisinin daha sonra stratejik sonuçlarda ortaya çıkacağı varsayılmaktadır.

Hambrick ve Mason'un (1984) stratejik yönetim alanına kazandırdığı ve Carpenter ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği üst kademe teorisi beş temel özelliğe sahiptir: 1. Stratejik seçimler ve örgütsel performans, üst kademe yöneticilerinin yansımasıdır, 2. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri onların psikolojik özelliklerinin vekilidir, 3. Üst kademe yöneticilerin demografik özellikleri ile örgütsel performans arasında bir ilişki kurulabilmektedir, 4. Örgütsel bir durum üst kademe tarafından yasalaştırılmakta, bu yasalaştırmayla alınan stratejik kararlar örgütsel performansı etkilemektedir. 5. Üst kademe ekibinin özellikleri ekipte yer alan tek bir aktörün özelliklerinden daha fazladır.

2.3. Henry Mintzberg'in Teorisi

Stratejik bir plan geliştirmeye ek olarak yöneticiler planın uygulanmasını denetlemeli ve içinde yer almalıdır. Bu, kaynakları plana göre verimli bir şekilde tahsis etmek, ilerlemeyi planlamak ve süreç boyunca gerekli kararları almak ve değişiklikleri yapmak anlamına gelmektedir. Bir stratejik plan akıcı olmalı ve şirket, müşteri, pazar, rakipler vb. değişikliklerle gelişmelidir. Kurumun ilerleyişini yönetmek veya haritalandırmak için çeşitli araç ve yaklaşımlardan yararlanmalıdır. Örneğin: (1) Strateji Haritası ve Hareket Planı: Genel olarak stratejik hedeflerin görsel bir haritası ve hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili bireysel görevlerdir. (2) Dengeli Puan Kartı: Bu yaklaşım, stratejik hedefleri finansal ve operasyonlar olarak çalışanlara ayırır. Bu kategorilerin her birinde temel performans göstergelerini (KPIs) belirleyerek ve bunları tamamlama sürecini takip eder (Rudd, 2007). Stratejinin, istenen hedeflere ulaşılmasına yol açan pratik araçlar olan yönetim ve planlama becerilerinin bir ifadesi olduğuna inanılmaktadır. Daha sonra Mintzberg (1998), Şekil 1'deki gibi stratejiyi tanımlamak için bir model geliştirmiştir.



Şekil 3. Stratejinin Tanımlanması için Mintzberg Modeli

Kaynak: (Mintzberg, 1998)

Mintzberg'in 5 P Stratejisi: Mintzberg, 5 P Stratejisini, strateji geliştirmenin beş farklı tanımı (veya yaklaşımı) olarak geliştirdi. İlk olarak 1987'de Stratejinin 5 P'si hakkında yazdı. 5 P'nin her biri farklı bir strateji yaklaşımıdır. Bunlar (Plan, Ploy, Pattern, Position and Perspective); Plan, Girişim, Model, Pozisyon ve Perspektif (Mintzberg, 1987):

- Plan: Etkili bir plan yapmanın sayısız faydası vardır. Planlama düşük bir maliyet gerektirirken stratejideki sonraki adımlar daha pahalı olabilir. Bir şirket ne kadar çok planlama yaparsa hedeflerine ulaşma ve riski en aza indirme olasılıkları o kadar artar. SWOT analizi, PEST analizi ve gerçekçi iş planlaması, başarılı bir plan geliştirmenize yardımcı olan araçlardır. Etkili planlar, yöneticilerin ekiplerine netlik sağlamalarına ve her bir hedefe yönelik eyleme geçirilebilir adımlar belirlemelerine yardımcı olmaktadır.

- Taktik: Mintzberg, rakipleri bozmak, caydırmak veya başka bir şekilde etkilemek için planlar yaparak rakipleri yenmenin, stratejinin parçası olabileceğini söylemektedir. Strateji sadece planlama değil, aynı zamanda taktik geliştirme yeteneğidir. Burada Vadeli İşlem Çarkı, Etki Analizi ve Senaryo Analizi gibi teknikler ve araçlar, rekabetin gerçekleşeceği olası gelecek senaryolarını keşfetmenize yardımcı olmaktadır.

- Model: Bir strateji bazen tarihsel örgütsel davranıştan türetilir. Tutarlı ve başarılı bir iş yapma tarzı, bilinçli bir seçim olmaktan çıkıp bir stratejiye dönüşebilir. Beş P'nin bu bölümünü uygulamak için ekipte ve organizasyonda bulunan kalıplara dikkat edilmektedir. Ardından, bu kalıpların şirket stratejisinin konuşulmayan bir unsuru hâline gelip gelmediği ve gelecekteki stratejik planlama ele alınırken üzerinde

nasıl bir etkiye sahip olacağı düşünölmelidir. Ancak bazen, strateji geçmiş kurumsal davranıştan doğar. Kasıtlı bir seçim olmaktan ziyade, tutarlı ve başarılı bir iş yapma şekli bir stratejiye dönüşebilmektedir.

- Pozisyon: Pozisyon, stratejiyi yani kendinizi pazarda nasıl konumlandırmaya karar verdiğinizi tanımlamanın başka bir yoludur. Bu şekilde strateji, kuruluşunuz ile çevreniz arasındaki uyumu keşfetmenize ve sürdürülebilir bir rekabet avantajı geliştirmenize yardımcı olmaktadır.

- Perspektif: Bir organizasyonun stratejisi hakkında yaptığı seçimler, davranış kalıplarından stratejik olarak ortaya çıkabildiği gibi, kültüre bağlı olarak da ortaya çıkabilir. Düşünce kalıpları bir organizasyonun bakış açısını ve iyi yapabileceği şeyleri şekillendirir. Kuruluşun bakış açısına ilişkin fikir edinebilmek için Kültürel Web, Anlaşma ve Kennedy'nin Kültürel Modeli ve Uyum Modeli gibi kültürel analiz araçları kullanılmaktadır.

5 P'yi strateji geliştirirken izlenecek bir süreç olarak kullanmaya çalışmak yerine bunları, sağlam ve başarılı bir strateji geliştirirken göz önünde bulundurmanız gereken çeşitli bakış açıları olarak ele almak gerekir.

5 P, bilgi toplarken ve bu bilgileri analiz ederken, sonuçları değerlendirirken gerçekçi, pratik ve tutarlı olup olmadıkları ya da dikkate alınmamış noktaların tespitinde son bir kontrol imkânı sağlar.

Henry Mintzberg, yöneticilerin karar verdiği 3 mod olduğunu öne sürer (Mintzberg, 1987):

- Girişimci mod: Strateji, yenilik ve risk alma gibi girişimcilik yetkinliklerine sahip güçlü bir kişi tarafından yapılır, fırsatlara odaklanılır ve sorunlar ikincildir. Genel olarak kurucu girişimcidir ve strateji kendi yön vizyonu tarafından yönlendirilir ve cesur kararlarla örneklenir. Her durumda, strateji yetkili bir karar verici tarafından belirlenmektedir.

- Uyarlanabilir mod: Yöneticilerin yeni fırsatlar için proaktif bir arama yerine mevcut sorunlara tepkisel çözümler ürettikleri yerdir. Bu, stratejik karar vermede parçalanmış bir yaklaşımdır. Yönlendirilmiş geliştirme eksikliğinden dolayı, genellikle stratejik hedefler üzerinde netlik ve fikir birliği eksikliği vardır. Uyarlanabilir mod genellikle "karmakarışıklık" olarak bilinir. Karmaşık ve değişen ortamlarla uğraşmak için daha uygundur.

• Planlama modu: Stratejik karar vermenin planlama modu, durum analizi için ilgili bilgilerin sistematik olarak toplanması, uygulanabilir alternatif stratejilerin oluşturulması ve en uygun stratejinin rasyonel seçimi ile karakterize edilir. Özetle, yeni fırsatlar için proaktif bir arayış ve mevcut sorunların reaktif çözümüdür.

Mantıksal Artırmacılık, James Bryan Quinn (1980) tarafından Mintzberg'in modlarına eklenen dördüncü bir karar verme modudur. Bu moda göre, yöneticiler stratejileri "toplam stratejilerin küresel formülasyonları yerine organizasyonun geleceği araştırdığı, deneyler yaptığı ve bir dizi kısmi (artan) taahhütlerden öğrendiği etkileşimli bir süreç" yoluyla geliştirir. Bu itibarla şirketin stratejileri, münazara ve deneylerin bir kombinasyonu yoluyla geliştirilir. Bir strateji izlemeden önce paydaşlar arasında fikir birliği oluşturma girişiminde bulunulur. Bu yaklaşım, çevre hızla değiştiğinde veya tüm şirket belirli bir stratejiye bağlamadan önce kaynakların geliştirilmesinin yararlı olduğuna inanmaktadır (Quinn, 1980).

Mintzberg'in 5 P stratejisinin sayısız faydası vardır. Bu sadece izlenmesi kolay bir prosedür olmakla kalmaz, aynı zamanda planı değerlendirmek için çeşitli bakış açıları sunar ve strateji geliştirmede en uygun yöntemin bulmasına yardımcı olur. Stratejinin 5 P'sini bir iş planına uygulamanın en büyük faydalarından bazıları şunlardır (Shrader, 1998):

- Planlama yaklaşımında çok yönlülük sunmaktadır.
- İşletmelerin nasıl ilerlediğine dair net bir taslak sunmaktadır.
- Birçok modern iş figürü bu strateji ile ilgilenmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÇOK KRİTERLİ KARAR VERME

Karar verme sürecinde yapılan analizler, matematiksel modeller, sayısal teknikler ve istatistiksel teknikler ile gerçekleştirilmektedir. Analiz sürecinde, birçok farklı çözüm önerisi geliştirilmektedir (Atıcı ve Ulucan, 2009). Karar verme analizi birçok şekilde açıklanabilir. Karar verme, en uygun seçimi yapmak olarak tanımlanabilir. Bu tanımı açarsak karar verme, çok sayıda alternatifin arasında optimum seçimi yapma işlemidir. Bu seçim yapılırken bazı sorunlarla karşı karşıya kalınabilir. Bu sorunların başlıca kaynağı, olayların birden fazla yönünün olması ve seçim yapılırken tüm bu yönlerin göz önüne alınması gerekliliğidir.

İşletme içindeki bireylerin çalıştıkları alanda yaptıkları seçim, “karar” olarak adlandırılır. Her bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları temel fonksiyonlardan biri de karar verme sürecidir (Timor, 2011).

Bireyler, işletmeler ve/veya organizasyonlar yaşamın her alanında çok boyutlu karar problemleri ile karşılaşmaktadır. Yöneticiler çoğu zaman, birden fazla faktörün ve amacın (kriterin) birbirleriyle çatışması durumunda bir karar vermek zorunda kalır. Çok kriterli karar verme teknikleri, birbiri ile çatışan birden fazla kriteri karşılayan olası “en iyi/uygun” çözüme ulaşmaya çalışan yaklaşım ve yöntemlerden oluşmaktadır. Karar vericiler, bu tür problemlerin üstesinden gelmede çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanarak bilimsel ve daha başarılı kararlar verebilirler (Gürsoy, 2019).

Çok boyutlu karar yöntemleri birçok alanda kullanılmaktadır. Karar verici, genellikle birbiriyle zıtlık gösteren birçok kriter ve hedefi gerçekleştirmek istediği durumlarda karar vermektedir. Karar verici, analiz yaparken çok kriterli karar verme teknikleri sayesinde optimum kararlar almaktadır. Çok kriterli karar verme analizlerinde karar verici, farklı miktarda ve farklı konu başlıklarında birçok alternatifini kıyaslar ve derecelendirir. Sonuçta aralarından optimum değeri olanı seçer.

Çok kriterli karar verme yöntemleri, kriterlerin ağırlıklarını kullanarak problemlerin çözülmesini sağlamaktadır. Analizin ilk aşamasında alternatifler ve kriterler belirlenmektedir. Daha sonra her kriterin ağırlıkları belirlenmektedir. Belirlenen kriter ağırlıkları ile kriterler ve alternatifler arasında ilişki analizi yapıldıktan sonra optimum alternatif seçilmektedir. Son olarak duyarlılık analizleri gerçekleştirilir ve sonuç önerileri ile değerlendirmeleri ortaya konulur (Atıcı ve Ulucan, 2009).

3.1. Karar Verme

Karar kavramını, bir seçim veya sonuç için, herhangi bir durum ve sorun ile ilgili düşünerek, tartışarak verilen net bir seçim olarak tanımlayabiliriz (Frishammar, 2003). Karar verme sürecinde adım adım ilerlenmektedir. Karar verici, bu süreç içinde tüm adımları tek tek incelerken aynı zamanda bu adımların sonuçlarını yorumladıktan sonra, nihai karara ulaşmaktadır (Ersever, 1996). Karar, tüm bireylerin yaşamları boyunca yapmak durumunda kaldığı bir davranıştır. Bundan dolayı karar verme, tüm bireyler için kolay, anlaşılabilir bir kavram gibi gözükmemektedir. Oysaki bu süreç bireyin güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirerek sonuca ulaşmasını gerektirir. Bu değerlendirme sayesinde daha gerçekçi kararlar alınmaktadır. Karar verme sürecinin karmaşık yapısını anlayıp sürecin aşamalarını ve sonuçlarını öğrenmek bireyler için büyük fayda sağlamaktadır. Karar verme tarzları süreçte belirgin farklılıklara neden olmaktadır. Alınan kararların temelleri ve karar verme metodu büyük bir öneme sahiptir (Clemen ve Reilly, 2001).

Karar verme tarzları, karar verme sürecini etkilemektedir. Uzmanlık alanları farklı olan karar vericiler tarafından yoğun ilgi gören karar verme kavramı; karar verme süreci, aşamaları ve sağladığı yarar sebebi ile çok fazla tercih edilmektedir (Taşdelen, 2001).

Karar verme sürecinde bahsedilen bir diğer kavram “olumlu belirsizlik” olmuştur. Karar verme; bilgi, işlem ve seçim olmak üzere üç bölümden oluşmaktadır. Daha iyi kararlar verebilmek adına bireyler her defasında kendilerini geliştirmeli, yenilikleri takip etmeli ve denetlemelidirler. Bu unsurları yerine getiremeyen bireyler birçok belirsizlik durumu ile karşı karşıya gelebilir. Bahsi geçen “olumlu belirsizlik”

kavramı ile açıklanmak istenen şudur; birey karar alırken ileride karşılaşılacak belirsiz durumları göz önünde bulundurmalı ve buna göre davranmalıdır (Gellat, 1989).

3.2. Karar Tipleri

Karar verme süreçlerine uzun vadeli tahminleri dâhil etmek imkânsızdır. Uzun vadede verilen kararların sonuçlarını tahminlerken doğru bilgiye ulaşamaz. Bu yüzden gelecek kavramı, karar verme analizlerinde tartışmalı bir başlıktır (Certo, 2003).

3.2.1. Risk Altında Karar Verme

Risk altında karar verilirken karar vericinin elinde belirli sayıda seçenek/alternatif bulunmaktadır. Olası riskler göz önünde bulundurulurken seçeneklerin gerçekleşme olasılıkları tahmin edilir. Böyle ortamlarda aslında, seçenek ya da seçeneklerle ilgili şartlar belli değildir; sadece olasılıklarla tahmin edilmeye çalışılır. Risk altındaki karar verici kişi ya da topluluk, beklenen değeri en yüksek alternatifi tercih etmek isteyecektir. Risk altında karar verilirken basit olduğu için “beklenen değer” kavramı karar kriteri olarak ele alınır. Bir dağılımdan söz edildiğinde ise ilgili dağılımın diğer karakteristikleri de göz önüne alınmalıdır (Günaydın, 2016). Farklı sayıda koşula sahip olan kararlar, risk ortamında alınmaktadır. Bu tarz riskli ortamlarda alternatiflerin sonuçlarını tahmin etmek zordur. Risk ortamında karar verici, doğal koşullarda olması beklenen ihtimalleri kabul ederek beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir (Emhan, 2007).

3.2.2. Belirlilik Altında Karar Verme

Karar verme süreci sonunda yapılacak seçimin belirli olduğu durumlara belirlilik altında karar verme denir. Süreç içinde bulunan tüm alternatif ve kriterlerin değerlerinin ve bunların sonuçlarının net bir şekilde bilindiği bir durum söz konusudur. Karar vericiler deterministik yöntemler kullanarak yani olasılıkları içinde barındırmayan belirlilik altındaki yöntemlerle optimum sonuçlara ulaştıktan sonra karar verirler. Karar vericiler, süreç içindeki tüm değerlendirme ve sonuçlar ile ilgili net bilgiye sahiptir. Karar vericinin hedefi, her karar verme sürecinin sonunda olduğu gibi optimum seçimi yapmaktır. Bu süreçte tahmin edilemeyen sorunlarla

karşılaşmakta mümkündür. Bu sorunları çözmek için yeniden yapılandırma denenebilmektedir (Kuru, 2011).

3.2.3. Belirsizlik Altında Karar Verme

Belirsizlik hâlinde karar verme, karar problemlerinde tahmin edilen olayların meydana gelme olasılıklarının bilinmediği durumu ifade eder. Birçok durumda belirsizlik ve risk altında karar verme seçenekleri karıştırılabilmektedir. Bu yüzden aşağıdaki ilişki açıklanmaktadır. Risk altında karar vermede sonuç değerlerinin tahmini olasılıkları bilinirken, belirsizlik altında karar vermede sürece veya sonuca ilişkin herhangi bir olasılık bilinmemektedir. Örnek ile açıklarsak; 2040 yılında yaşayan penguen sayısının tahmin edilme olasılığı imkânsızdır. Dolayısıyla, karar verici bu derece bilinmezlik içerisinde optimum seçimi yapacaktır (Yıldırım ve Önder, 2015). Belirsizlik altında karar verme dört alt başlığa ayrılmaktadır.

1. Eş olasılık (Laplace) kriteri: Laplace yaptığı çalışmalarda eş olasılık kriterini geliştirmiştir. Buna göre şartlar ne olursa olsun tüm ihtimaller eşit olasılığa sahiptir. Bu şekilde değerlendirildiği zaman, risk altında karar verme problemine dönüşmektedir. Bu kriterde doğa durumlarından bahsedilmektedir. Doğa durumlarının gerçekleşme olasılıkları hiçbir durumda farklılık göstermeyeceğinden, bu durumların eşit olasılığa sahip olduğu varsayılarak her duruma eşit değer verilmiştir. Daha sonra her strateji için beklenen değer hesaplanarak, en büyük beklenen değere sahip strateji seçilmektedir (Karakaşoğlu, 2008).

2. Kötümserlik (Maksimin) kriteri: Alternatiflerde yer alan en düşük (minimum) değerler arasından en yükseği (maksimum) seçme kriterine kötümserlik (maksimin) kriteri denir. Alternatifler değerlendirilirken karar verici, yetersiz olduğu alanlardaki toplam performansını bilmektedir. Fakat hangi alanlarda daha iyi hangilerinde daha kötü olduğu bilinmemektedir. Bu gibi durumlarda, kötümserlik kriteri tercihen edil, ve minimum değerler arasından maksimum olan seçilir (Köse, 2003).

3. İyimserlik (Maksimaks) kriteri: Maksimin yönteminin aksine, Maksimaks yöntemi güçsüz kriterlerden ziyade iyi alternatifler arasından en iyisinin seçim işlemidir. Yöntem karar verme sürecinde, en iyi ölçüt oranları içindeki en iyi değere sahip alternatifin seçimi için kullanılır. Maksimaks yöntemi anlaşılabilir

ve kolay kullanılabilir olmasının yanında alternatifin sadece bir kriter ile temsil edilmesi ve diğer kriterlerin ihmal edilmesi olumsuz yönüdür (Yoon ve Hwang, 1995).

4. Pişmanlık (Minimaks) kriteri: İstatistik alanında birçok çalışması bulunan Savage, bu kriter ile yapılan seçim sonrası, duyulan pişmanlığın giderilmesini amaçlamıştır. Başka bir seçim yapmayı tercih eden karar verici için bir öneri sunmuştur. Bu öneride öncelikli olarak pişmanlık matrisi çizilmektedir. Pişmanlık, gerçek değerler ile doğal koşullarda gerçekleşmesi muhtemel sonuçlara ait değerler arasındaki farktır. Ödemeler matrisi pişmanlık matrisine dönüştürülebilir. Bu dönüşüm ile ödemeler matrisindeki her bir değer her sıradaki en büyük değerden çıkarılır. İlk sıradaki en büyük değer “sıfır pişmanlık” (pişman olmama) olacaktır (Tütek, Gümüšoğlu ve Özdemir, 2012).

3.3. Çok Kriterli Karar Verme Kavramı

Karar verme, artan kriterlerin sayısı ve alternatiflerin özellikleriyle değerlendirilme aşamasında gün geçtikçe daha da zor olacaktır. Böyle durumlarda kararı verici ya tüm bu kararsızlık sıkıntısından kurtulmak için, doğru olmayan bir yol ile bir karara varacak ya da uzun ve rasyonel olmayan analizler sonunda güvenilir olmayan bir karara varacaktır. Çok sayıda alternatif ve kriter olduğu zaman karar verme süreci de karmaşık bir yapıda olacaktır. Çok kriterli karar verme problemleri kendi içinde üç gruba ayrılmıştır (Vassilev, Genova ve Vassileva, 2005).

Seçim Problemleri: Alternatifler arasından optimum seçimi yapmayı hedeflemektedir. Sayısı çok fazla olan alternatifler için ise bir küme oluşturulduktan sonra o küme içerisinde optimum seçimi yapmayı hedeflemektedir.

Sınıflama Problemleri: Alternatiflerin sınıflandırıldığı problemlere denir. Alternatifler kendi içlerindeki belirli parametreler doğrultusunda sınıflandırılır. Ayrılan sınıflarda ortak özelliklere sahip alternatifler açıkça görülmektedir.

Sıralama Problemleri: Öncelikle alternatifler iyi ve kötü alternatifler olmak üzere iki gruba ayrılır. Daha sonra bu iki grup iyiden kötüye doğru sıralanır.

Tablo 1’de Seçim, Sınıflama ve Sıralama problemleri ile ilgili teknikler gösterilmiştir (Yıldırım ve Önder, 2014).

Tablo 1. Çok Kriterli Karar Verme Problemleri ve Teknikleri

Seçim problemleri	Sınıflama problemleri	Sıralama problemleri
<ul style="list-style-type: none">• AHP• ANP• ELECTRE I• Hedef & Programlama• MACBETH• MAUT / UTA• PROMETHEE• TOPSIS	<ul style="list-style-type: none">• AHP• ANP• ELECTRE III• MACBETH• MAUT / UTA• PROMETHEETOPSIS	<ul style="list-style-type: none">• AHP Sort• ELECTREri• Flow Sort• UTADIS

Kaynak: (Yıldırım ve Önder, 2014)

Çözümleme sürecinde birbirinden farklı ve ilişkisiz aynı zamanda çok sayıda kriterin olduğu analizlerde ÇKKV yöntemleri kullanılmaktadır. ÇKKV yöntemleri insan hayatının her evresinde yer almaktadır. Karar verme işletmelerin her bir fonksiyonunda yerini almaktadır (maliyet, muhasebe, yönetim, insan kaynakları ve pazarlama gibi). ÇKKV yöntemlerinde eş zamanlı çözümden bahsedilmektedir. Birçok kriter ve alternatifin birlikte değerlendirilirken eş zamanlı çalışması ÇKKV yöntemlerini ön plana çıkarmaktadır (Baysal ve Tecim, 2006).

3.4. Çok Kriterli Karar Verme Süreci

3.4.1. Çok Kriterli Karar Verme Sürecinin Aşamaları

Çok kriterli karar verme süreci aşağıdaki gibidir (Majumder, 2015);

1. Kriterlerin seçimi;
 - Kararlar uyumlu olmalı
 - Her biri, birbirinden bağımsız olmalı
 - Aynı ölçekte olmalı
 - Ölçülebilir olmalı
 - Alternatifler anlamlı olmalı

2. Alternatiflerin seçimi
 - Kullanıma uygun
 - Karşılaştırılabilir
 - Gerçek
 - Objektif/Olası
3. Ağırlıklandırma Yöntemlerinin Seçimi
 - Sıralama Problemleri; AHP, ANP, Bulanık Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri vb.
 - Sınıflama Problemleri; ELECTRE, PROMETHEE vb.
4. Toplama Yöntemi
 - Ürün
 - Ortalama
 - Fonksiyon

Toplama sonucunda mevcut seçenekler arasından en iyi alternatifi ortaya çıkarmaktadır.

3.4.2. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemlerinin Sınıflandırılması

Çok Kriterli Karar Verme, karar vermenin en yaygın kullanılan dallarından biridir. ÇKKV yöntemleri çeşitli şekillerde sınıflandırmaktadırlar. Genellikle Çok Nitelikli Karar Verme ve Çok Kriterli Karar Verme aynı model sınıfı ifade etmek için kullanılırlar (Özge, 2009). Alternatif sayısının önceden bilindiği, bu alternatifler için başarı seviyelerinin belirlendiği karar problemlerine çok nitelikli karar verme problemleri denir. Alternatiflerin kendi özellikleri incelenerek karar verilir. Öte yandan çok amaçlı karar verme problemlerinde ise alternatiflerin sayısı belirsizdir. Hedeflenen ise optimal seçimi yapmaktır. Sayısal karar verme tekniklerinde en iyi seçimi sağlayan alternatif sayısı önceden bilinemezken işletmelerinin kompleks sorunlarının çözümleri esnasında ÇKKV teknikleri kullanılmaktadır (Özdemir, 2004). Tablo 2’de bazı çok kriterli karar verme teknikleri ile sayısal değerler açısından bakıldığında ortaya çıkan değerlendirmeler gösterilmiştir (Brauers, vd., 2012).

Tablo 2. Çok Kriterli Karar Verme Teknikleri

ÇKKV Yöntemleri	Hesaplama süresi	Basitlik	Matematiksel işlemler	Güvenilirlik	Veri Türü
AHP	Çok Uzun	Karmaşık	Maksimum	Zayıf	Karma
TOPSIS	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta	Sayısal
VIKOR	Kısa	Basit	Orta Düzey	Orta	Sayısal
MOORA	Çok kısa	Çok basit	Minimum	İyi	Sayısal
ARAS	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta	Sayısal
ELECTRE	Uzun	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta	Karma
PROMETHEE	Uzun	Orta Düzey	Orta Düzey	Orta	Karma

Kaynak: (Brauers, vd., 2012)

3.5. Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri

Gelişen teknoloji, değişen yaşam koşulları ve çalışma koşullarında tutunabilmek için bireyler, yöneticiler ve karar vericilerin daima “iyi” ve “başarılı” seçimler yapmaları gerekmektedir. Böyle bir ortamda tutunabilmek, rekabete ayak uydurabilmek ve öne geçebilmek için rasyonel karar verme bir gereklilik olmaktadır (Çınar, 2004). Karar verme, mevcut alternatifler içinden en iyi olanı bulma olarak ifade edilmekle birlikte, her alanda en önemli problemlerden birisi olmaktadır. Karar verme sürecinde kullanılacak yöntemlerden biri de ÇKKV yöntemleridir. ÇKKV yöntemleri hem bireysel hem de işletmeler açısından birbirinden farklı kullanım alanlarına sahiptir. ÇKKV yöntemleri doğrultusunda hem bireysel kararlar hem de işletmeler açısından en iyi karar verme süreci ve sonucu hedeflenmektedir (Akyüz, Bozdoğan ve Hantekin, 2011). Birçok kriter ve alternatif arasında seçim yapma aşamasını ve bu aşama sonunda en iyi alternatifin değerlendirilmesini hedefleyen yöntemlere Çok Kriterli Karar Verme Yöntemleri (ÇKKVY) denir. Çok kriterli karar verme problemlerinde Analitik Hiyerarşik Süreci (AHP), Analitik Ağ Süreci (ANP),

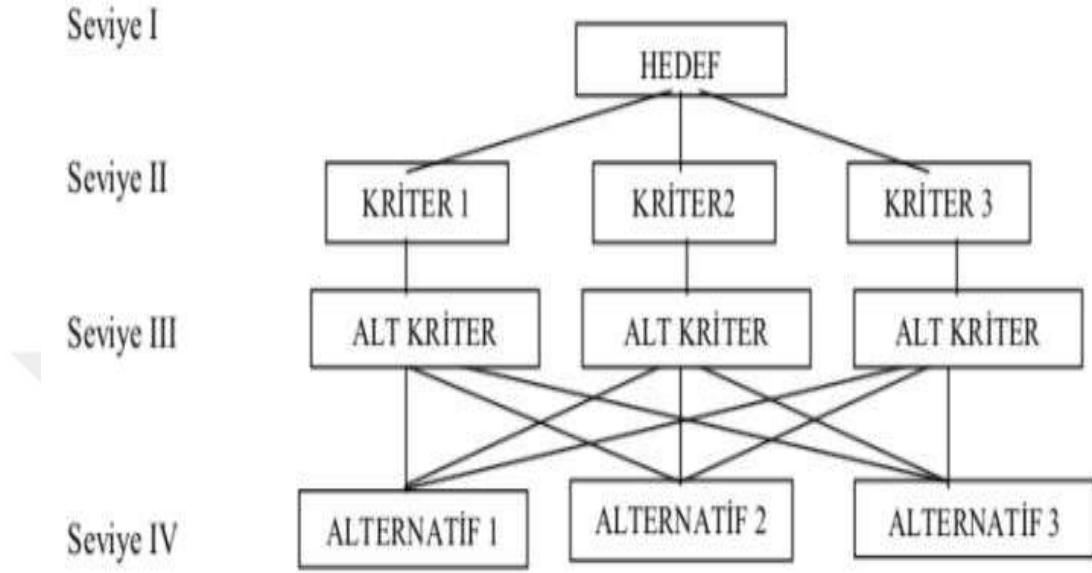
ELECTRE, TOPSIS, VIKOR, ARAS, SAW, MOORA, COPRAS, MAUT gibi yöntemler örnek verilebilir.

3.5.1. AHP

Çok kriterli karar verme yöntemlerinin çözümü için birçok teknik geliştirilmiştir. AHP’de her bir kriterin önem derecelerini bulmak için öncelikle onların ağırlıklarının belirlenmesi gerekmektedir. Sonrasında belirlenen bu ağırlıklarla birlikte kriterler kullanılarak alternatifler arasından en iyi seçim yapılmaktadır. AHP karar alternatiflerini önem sırasına göre sıraya koyar. AHP; gruplara ve bireylere, karar verme sürecindeki sayısal ve sözel faktörleri birleştirme olanağı veren güçlü ve kolay anlaşılır bir yöntemdir (Pamukçu, 2003). AHP’de öncelikle kriterler ve bu kriterlerin alt kriterleri belirlenmektedir. Daha sonra hedef saptanır ve bu hedefi etkileyen faktörler, uzmanlarla veya karar vericilerle yapılan anketler yoluyla belirlenir. Temel olarak AHP yöntemi, alternatifler ve kriterler için öncelikler geliştirerek alternatifleri değerlendirme üzerine çalışır. Bu öncelikler, eğer bir ölçeklendirmeye ölçüm yapıldıysa bunların oransal değerleri ile, yok ise ikişerli değerlendirmeler sonucu varılan yargılar ile oluşturulur. AHP yöntemi ile çok boyutlu ölçeğe sahip problem, tek boyutlu ölçek problemine dönüştürülür (Saaty ve Vargas, 2012).

Kurulacak hiyerarşik model sayesinde AHP’nin ilk adımı olan kriterlerin belirlenmesi işlemi kolaylaşacaktır. Hiyerarşinin en üstünde hedef yer almaktadır. Sonrasında ise kriterler ve bu kriterlere ait alt kriterler yer almaktadır. Son basamakta problemle ilgili seçenekler yer almaktadır. Kriterlerin birbirine göre ağırlıklandırma kısmında Saaty’nin 1-9 puanlı tercih ölçeğinden yararlanılır. AHP, karar verme sürecini matematiksel olarak modeller ve karmaşık problemlerin çözümünde kullanılır. Her ne kadar AHP’nin başlangıcı 1980’li yıllara dayansa da karar verme süreçlerinde ikili karşılaştırmalar ve benzeri ölçekleme teknikleri daha önceden de bilinmekteydi. Özellikle ikili karşılaştırmalar yargısının (Law of comparative judgment) ilk kez Thurstone tarafından 1927 yılında ortaya atıldığını söylemek mümkündür. İkili karşılaştırma tekniğinde alternatifler; daha büyük, daha iyi, daha olumsuz, daha iyi görünümlü şeklinde karşılaştırılır ve analizler sonucunda alternatifler bir sayı doğrusu üzerinde gösterilir (Turgut & Baykul, 1992). Özünde AHP de ikili karşılaştırmalara dayanmaktadır. Fakat ölçekleme teknikleri ve birinci sıralı karar verme tekniklerinin karar verme sürecinde etkili olan kriterlerin etkisini modele dâhil

etmediği görülmektedir. AHS, ölçekleme tekniklerine ikinci veya daha üst sıralı katmanlar ekleyerek karar verme sürecinde etkili olan kriterleri de modele dâhil ederek ortaya çıkan hiyerarşik modelin çözümlenmesini amaçlamaktadır (Şahin ve Yurdağül, 2018).



Şekil 4. ÇKKV Problemin Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: (Şahin ve Yurdağül, 2018)

Saaty'nin çalışmaları ile gelişen AHP ilk kez 1971'de ortaya çıkmıştır ve sonrasında literatürde AHP ile ilgili yapılmış birçok çalışma olmuştur. Saaty çalışmalarında AHP'nin ilk aşamasında kriterlerin ikili karşılaştırmasının yapılmasını önermiştir. Aynı zamanda karar vericilerin ikili karşılaştırmaları yaparken kullanmaları için 1-9 arası numaraları içeren Tablo 3'te verilen önem skalasını önermiştir (Subramanian ve Ramanathan, 2012).

Tablo 3. Karşılaştırmalarda Kullanılan Önem Derecesi Tablosu

ÖNEM DERECESESİ	TANIM
1	Eşit Derecede Önemli
3	Orta Derecede Önemli
5	Kuvvetli Derecede Önemli
7	Çok Kuvvetli Derecede Önemli
9	Kesinlikle Daha Önemli
2,4,6,8	Ara Değerler

AHP'nin Avantaj ve Dezavantajları (Uzan, 2019):

Saaty'e göre AHP tekniğinin avantajları şu şekilde sıralanmıştır:

- Vakit kaybı minimum ve esnekler.
- Kompleks problemler için kullanılması en kolay ve açıklayıcı yöntemdir.
- AHP modelinde öncelikler belirlenirken niteleyici değerler ölçeklendirilerek modelin içine eklenmektedir.
- AHP modelinde önceliklerin belirlenmesi amacıyla yargıların tutarlılığı sıralanabilmektedir.

AHP'nin dezavantajları ise şu şekilde sıralanmıştır:

- Sonsuz sayıda işlemler için uygun değildir. Alternatif sayısı arttıkça AHP'de ikili karşılaştırmalar açısından tutarsızlık belirecektir. Kriter sayısı arttıkça hiyerarşik yapının oluşturulması uzun zaman alacaktır ve karmaşık bir hâle girecektir.
- AHP'nin aşamaları arasında belirsizlik kavramı yer almamaktadır. Bu eksiklik süreç ve sonuç aşamalarında problemlere neden olacaktır.
- Karar verme sürecindeki kilit isim karar vericidir. Süreci aksatacak ve süreci yanıltacak geçersiz yönlendirmeler ile sonucun yanlış çıkmasına neden olabilmektedir.
- Sonuca ulaşmada sadece ilk aşamaya yardımcı olabilmesi de yöntemin dezavantajları arasında bulunmaktadır.

Kriterler için ikili karşılaştırma matrisi toplanan verilere göre oluşturulur. Oluşturulan matris de i 'inci kriter ile j 'inci kriterin önem derecesi a_{ij} olarak gösterilir. Ayrıca A matrisinde bulunan tüm değerler pozitif ($a_{ij} > 0, i, j = 1, 2, \dots, n$) ve köşegendeki değerleri olan matristir. Ayrıca İkili karşılaştırma matrisinde, aynı iki kriterin birbiri üzerindeki önem derecesi " $a_{ij} = 1/a_{ji}$ " eşitliğinden yararlanarak matriste yer alır. Tablo 4'te örnek bir matris yer almaktadır:

Tablo 4. İkili Karşılaştırmalar Matrisi

	K1	K2	K3	K4	K5
K1	1	K1 & K2	K1 & K3	K1 & K4	K1 & K5
K2	K2 & K1	1	K2 & K3	K2 & K4	K2 & K5
K3	K3 & K1	K3 & K2	1	K3 & K4	K3 & K5
K4	K4 & K1	K4 & K2	K4 & K3	1	K4 & K5
K5	K5 & K1	K5 & K2	K5 & K3	K5 & K4	1
Toplam	T1	T2	T3	T4	T5

3.5.2. ANP

1980 yılında Thomas Saaty tarafından geliştirilmiş ve tanıtılmış olan ANP'nin temelleri AHP'ye dayanmaktadır. ANP, kriterler arasındaki bağımlılıkları ve alternatifler arasındaki etkileri analiz etme imkânı ile AHP'nin geliştirilmesidir. AHP, dört seviyeli, yukarıdan aşağıya doğru hiyerarşik bir yapı gösterir ve doğrusal bir hiyerarşiye göre yapılandırılmıştır. Öte yandan, ANP'de sadece kriterlerin önemi alternatifin önemini değil, alternatifin önemini de kriterlerin önemini etkileyebilir. Bu sorunları göz önüne almak için ANP, geri besleme döngüleri (Geri Bildirim Ağı) olan bir ağ yapısında kullanılır (Silveira Guimarães, 2015).

ANP (Analytic Network Process), AHP'nin daha genel bir şeklidir. İçeriğinde kriterler arası geri besleme ve bağımlılığa olanak tanımaktadır. Bu sayede günlük hayattaki koşullara adapte edilebilme ve daha doğru analiz edilmesine yardımcı olmaktadır (Meydan, 2009). ANP'de kriterler arası ilişkiler kümeler hâlinde değerlendirilmektedir. AHP'de yer almayan bu özelliğin yanı sıra tek bir yöne bağlı kalma özelliğini de içerisinde barındırmamaktadır. ANP'de sonlu sayıda seçenek yer almaktadır (Özdemir, 2004).

3.5.3. TOPSIS

TOPSIS (Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution) yöntemi Yoon ve Hwang tarafından 1981 yılında ELECTRE yöntemine bir alternatif olarak ELECTRE yönteminin temelleri üzerine geliştirilmiştir. Bu yöntem ile tüm alternatiflerin pozitif ve negatif ideal çözümden olan uzaklıkları hesaplanır. Bu yaklaşımın temelini, seçilen alternatifin pozitif ideal çözüme en yakın mesafede, negatif ideal çözüme ise en uzak mesafede olması oluşturur. Diğer bir ifadeyle pozitif ideal çözüme en yakın mesafede olan alternatif aynı zamanda negatif ideal çözüme en uzak mesafede olan alternatiftir. TOPSIS yöntemi, pozitif ideal çözüme en yakın olan alternatifi en iyi alternatif olarak kabul etmektedir.

TOPSIS yöntemi ELECTRE yönteminin temeli üzerine geliştirildiği için iki yöntemin de ilk iki aşaması aynıdır. İki yöntemde de karar matrisi standartlaştırılarak başlanır ve ikinci aşamada kriterlerin ağırlık değerlerini karar vericiden alır. Bu aşamadan sonra yöntemler farklılaşır. TOPSIS ideal çözüme en yakın, negatif ideal çözüme en uzak alternatifin optimum olduğunu gösterirken ELECTRE alternatiflerden birinin diğerine olan üstünlüğüne göre eleme yapar (Dumanoğlu, 2010).

3.5.4. VIKOR

VIKOR yöntemi, 1998 yılında Opricovic tarafından, çok kriterli kompleks sistemlerin optimizasyonu amacıyla geliştirilmiştir. Yöntemde temel hedef, maksimum grup faydası ve minimum bireysel pişmanlığı sağlayacak uzlaştırıcı çözüme ulaşmaktır. Yöntem, birden fazla kriterin dikkate alınarak alternatifler arasında bir sıralama ve seçim yapılmasını gerektirmektedir (Opricovic vd., 2004) VIKOR yöntemi, çok sayıda kriter

baz alınarak alternatifler arasındaki en uygun sıralama ve seçim hesaplamasını yapmayı hedeflemektedir (Opricovic ve Tzeng, 2004).

İlk kez Opricovic tarafından ifade edilen VIKOR yöntemi, 2004 yılında Opricovic ve Tzeng tarafından çok kriterli karar verme problemlerinin süreçlerine dâhil edilmiştir. “Vise Kriterijumska Optimizacija I Kompromisno Resenje” ifadesinin kısaltılmış yazımı olan VIKOR’un dilimizdeki anlamı ise “çok kriterli optimizasyon ve uzlaşık çözüm”dür. Yöntemin temelinde, alternatifler çerçevesinde ve değerlendirme kriterleri kapsamında bir uzlaşık çözümün oluşturulması vardır. Bu uzlaşık çözüm, ideal çözüme en yakın çözümdür (Chu, 2007).

3.5.5. ARAS

ARAS yöntemi, Z. Turskis ve E. K. Zavadskas tarafından ÇKKV problemlerinin çözümünde yeni bir yöntem olarak geliştirilmiştir. ÇKKV yöntemlerinde klasik yaklaşım, subjektif sıralama üzerinde durmaktadır. Literatürde bulunan birçok ÇKKV yöntemi, ideal pozitif ve ideal negatif çözüme olan göreceli uzaklıklara göre hesaplanmakta ya da varolan çözümlerin fayda fonksiyonu değerlerini ideal pozitif alternatif çözüm değeri ile karşılaştırmaktadır. ARAS yönteminde ise analizde yer alan alternatiflerin fayda fonksiyonu değerleri, karar problemine eklenen en uygun alternatife ait fayda fonksiyonu değeri ile karşılaştırılmaktadır. Örneğin; kritere ait en uygun skorun 100 olduğu bir karar probleminde, tüm alternatiflerin bu kriterden elde ettiği varolan yöntemlerde olduğu gibi %100 olarak hesaplanması yerine %80 (0.80) olarak hesaplanmıştır.

ARAS yöntemine göre bir projede olası bir alternatifin göreceli etkinliğini belirlemede kullanılan fayda fonksiyonu, kriterlerin ağırlık ve değerlerinin göreceli etkileri ile doğru orantılıdır. ARAS yöntemi, alternatifin performansını belirlemeye yardımcı olur ve her alternatifin ideal alternatife göre oransal benzerliğini ortaya koyar (Dadelo vd., 2012). Örneğin bir kriterin optimal değerinin 10 olduğu, ancak bu kritere göre değerlendirmede alternatifler arasındaki en büyük skorun 9 olduğu varsayıldığında, kriterin optimallik değeri diğer ÇKKV yöntemlerinde 0,10 olarak hesaplanırken ARAS yönteminde 0.9 olmaktadır. Böylece ARAS yönteminin diğer ÇKKV yöntemleri arasında oransal derecelendirme amacına en uygun yöntem olduğu söylenmektedir.

3.5.6. MOORA

MOORA yöntemi Brauers ve Zavadskas tarafından geliştirilmiştir. Yöntem geniş kullanım alanına sahiptir. Kriterlerin maksimize ve minimize edilmesini dikkate alarak karar vericiler için kullanımı kolay bir hesaplama algoritması oluşturmaktadır. (Karakaş ve Kırmızı, 2019) MOORA yönteminin üstünlükleri (Ersöz ve Atav, 2011):

- Alternatifler ve amaçlar arası tüm etkileşimlerin aynı anda göz önüne alınmasını sağlar,
- Subjektif ağırlıklı normalleştirme kullanılmayıp subjektif olmayan yönsüz değerler kullanılmaktadır.

MOORA yöntemi çözüm sürecinde birden fazla yaklaşıma yer vermektedir. Literatür incelendiğinde yöntemlerin her ikisinde kullanıldığı kaynakların yanı sıra sadece bir yaklaşımla yapılan çözümler de yer almaktadır. Bazı kaynaklarda, MOORA yöntemi çoğunlukla, oran metodu ve referans nokta yaklaşımı olmak üzere iki bölüm hâlinde uygulanmaktadır. Yöntem, alternatiflerin ve kriterlerin (amaçların) oluşturduğu verinin matris şeklinde yazılmasıyla başlar ve devam eder. Oransal analize dayalı çok amaçlı optimizasyon yöntemi olan MOORA'nın, MOORA-Oran, MOORA-Referans Noktası, MOORA-Önem Katsayısı, MOORA Tam Çarpım Formu ve MULTIMOORA adında farklı sürümleri geliştirilmiştir (Yıldırım, 2013).

3.5.7. ELECTRE

ELECTRE kısaltmasının açılımı "Elimination et Choix Traduisant La Realite Elimination and Choice Translating Reality"dir. Literatürde ilk olarak Benayoun, Roy ve arkadaşları tarafından 1966 yılında çalışılmıştır ve daha sonra Roy, Nijkamp ve van Delft tarafından geliştirilerek günümüze kadar gelmiştir (Triantaphyllou, 2000). ELECTRE I, ELECTRE II, ELECTRE III, ELECTRE IV, ELECTRE IS ve ELECTRE TRI olmak üzere toplam altı farklı ELECTRE yöntemi bulunmaktadır. ELECTRE yöntemlerinin uygulama aşamasında bazı farklılıkları olsa da hepsinin temelinde alternatiflerin birbiriyle karşılaştırılması ve üstün olan seçeneğin tercih edilmesi vardır (Daşdemir, 2002).

Yöntem, kendi içinde sıralama yaparak, az tercih edilenleri analizden çıkararak karar vericiye alternatifleri incelerken daha açık bir görüş kazandırmaktadır. ELECTRE yöntemi alternatiflerin güçlü ve zayıf yönlerinin dengelenmesinde yardımcı olmamaktadır. Ayrıca yöntemde, iki alternatif arasındaki üstünlüğün ispatlanamadığı durumlarda, bu alternatiflerin benzer alternatifler olduğu kabul etmektedir. Söz konusu alternatiflerin birbirinden üstün olduğunu söyleyebilmek için kesin sonuçlar bulunması gerekmektedir (Daşdemir, 2002).

ELECTRE yönteminin ana kavramı; her bir kriter için ayrı ayrı olmak üzere alternatiflerin aralarındaki ikili karşılaştırmaları kullanmaktır. Alternatifin (A_i ve A_j) tercih edilebilirliğinin üstünlük ilişkisi $A_i \rightarrow A_j$ şeklide gösterilir ve eğer i 'nci alternatif j 'inci alternatife niceliksel baskınlık kuramazsa karar verici, A_i 'nin A_j 'ye göre daha iyi olduğu düşüncesiyle risk alabilmelidir. Alternatifler, eğer başka bir alternatif bir veya daha fazla kriterde üstün ve kalan diğer kriterlerle eşit olursa baskın olarak adlandırılabilirler. Alternatiflerin ikili ilişkilerinin bir seti, tamamlansa da tamamlanamasa da tercih edilebilirliği üstünlük ilişkisine bağlıdır. Daha sonra karar vericiden, kriterlerin birbirleri ile bağıntılı önemlerini açıklamak için ağırlıklarını ya da önem derecelerini belirlemesi beklenmektedir (Triantaphyllou, 2000).

3.5.8. PROMETHEE

Literatürde yapılan araştırmalar sonucunda PROMETHEE (Preference Ranking Organization Method for Enrichment Evaluations) çok kriterli karar verme yönteminin (PROMETHEE I ve PROMETHEE II) 1982'de Brans tarafından geliştirildiği, 1986 yılında ise Brans ve Mareschal'ın (PROMETHEE III ve PROMETHEE IV) geliştirme çalışmalarına devam ettiği görülmüştür. PROMETHEE çok kriterli karar verme yöntemi, seçenekleri, farklı kombinasyonlarda değerlendirerek seçenekler için önceliklerin hesaplanmasını sağlayan bir tekniktir.

PROMETHEE yöntemi çok kriterli karar verme tekniklerindedir. Kısmi önceliklendirme imkânı sunan PROMETHEE I ve net önceliklendirme imkânı sunan PROMETHEE II yöntemleri 1982 yılında Jean Pierre Brans tarafından geliştirilmiştir. Aynı yıl ilk defa R. Nadau ve M. Landry tarafından Kanada'da bulunan Laval Üniversitesinde sunulmuştur. Birkaç yıl sonra J. P. Brans ve Bertrand Mareschal tarafından aralıklı sıralama yapan PROMETHEE III ve devamlı sıralama yapan

PROMETHEE IV metotları geliştirilmiştir. 1988'de Brans ve Mareschal PROMETHEE metodunu görsel olarak destekleyen GAIA görsel interaktif sunumunu önermişlerdir. 1992 ve 1994 yıllarında ise PROMETHEE V yöntemi ile PROMETHEE VI yöntemleri aynı bilim insanları tarafından geliştirilmiştir. PROMETHEE V parçalara ayrılmış kısıtları içeren birçok kriterli karar verme yöntemi iken PROMETHEE VI insan beynini simgelemektedir (Brans ve Mareschal, 2005).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Bu bölüm, izlenen yaklaşımın ve çalışma topluluğunun yanı sıra; kullanılan çalışma aracının, hazırlanma yönteminin nasıl oluşturulacağı, geliştirileceği, geçerliliği ve istikrarının sağlanması konularına açıklık getirmektedir.

Aynı zamanda araştırmadaki nüfus/popülasyon, uygulanan örneklem, kullanılan araçlar, prosedürler, metodolojik adımlar ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

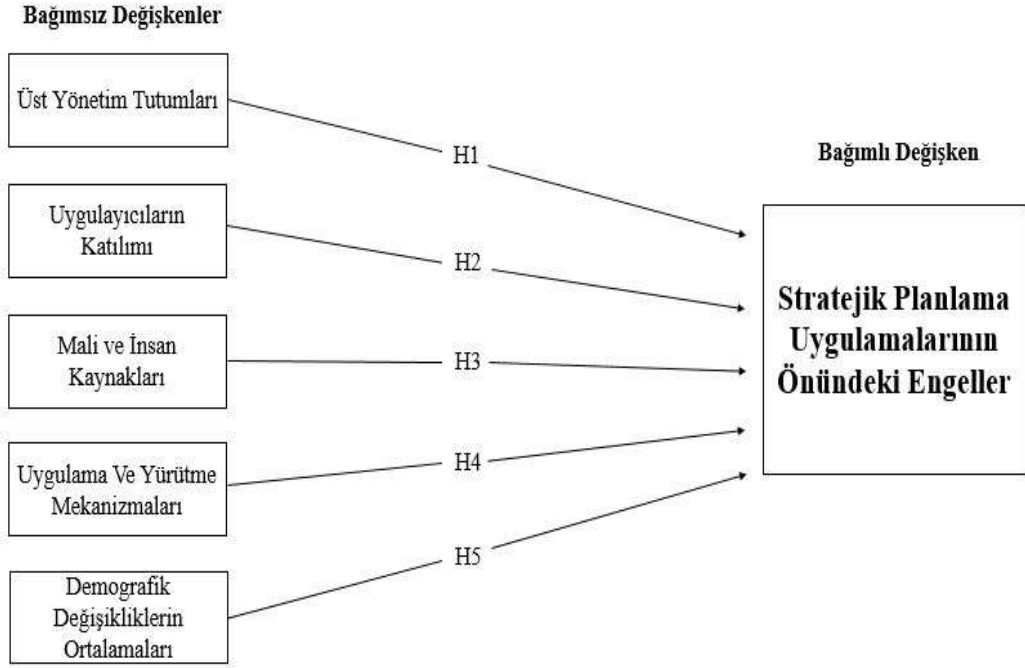
4.1. Çalışma Yöntemi

Bu çalışmanın doğasına ve izlenen hedeflere bağlı olarak, fenomenler gerçekte var olacağı şekliyle ele alınmış ve doğru bir şekilde tanımlamak, nitel olarak ifade etmek için (Miqdad ve Al-Farra, 2008) istatistiksel analitik yöntemini kullanmıştır.

Bu çalışmada, araştırmanın teorik çerçevesi ele alınmış, genelde ikincil veri kaynaklarından yararlanılmıştır. Bazı Arapça ve diğer yabancı dillerde yazılmış süreli yayınlardaki makale ve raporlar, kitaplar ve çeşitli araştırma çalışmalarından faydalanılmıştır. Araştırma konusunun analitik yönlerini ele almak için araştırmada anket aracılığıyla birincil veriler toplanmıştır. Veriler toplanırken Gazze Şeridi'ndeki belediyeler (Jabalia al-Nazla, Gazze, Deir al-Balah, Khan Yunis ve Refah) ve il idarelerindeki üst yönetimin, milletvekilleri ve müdür yardımcılarının, daire ve şube başkanlarının görüşlerinden yararlanılmıştır.

4.2. Çalışma Modeli

Çalışmayı oluşturan; Stratejik planlama değişkenlerine ilişkin yapılan literatür taramasına istinaden, Şekil 5'te önerilen araştırma modeli sunulmuştur.



Şekil 5. Çalışma Modeli

4.3. Çalışmanın Hipotezleri

Değişkenler arası ilişkileri ortaya koyabilmek için aşağıda belirtilen hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Stratejik planların önemine yönelik üst yönetim tutumları, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.

H2: Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.

H3: Mali ve insan kaynaklarının mevcudiyeti ve kabiliyetleri, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.

H4: Uygulama ve yürütme mekanizmaları (hâkim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.

H5: Demografik değişikliklerin ortalamaları, Gazze Şeridi'ndeki belediyelerdeki stratejik planların uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır, işçilerin kişisel değişkenlerine atfedilir. (eğitim niteliği, cinsiyet, yaşı, hizmet süresi, iş unvanı, belediye ve stratejik yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurslarının sayısı).

4.4. Denek İzni ve Etik Değerlendirme

Herhangi bir soru sorulmadan önce katılımcılara konu hakkında bilgi verilmiş ve anketin amacı hedef kitleye sunulmuştur. Doğru ve temsili cevaplar alabilmek için katılımcılar üzerinde herhangi bir baskı yapılmayıp anketi ilk sorudan son soruya kadar gönüllü olarak doldurmaları rica edilmiştir. Bu nedenle anketin başında “İnsan Denek İzni” bölümü yer almıştır. Kıyı Belediyeleri Su İdaresi - Gazze valiliklerinde analitik bir çalışma yapmıştır. Ayrıca anketin sadece akademik amaçlı (yüksek lisans tezi) yapıldığı ve daha da önemlisi katılımın tamamen gönüllülük esasına dayalı olduğu ifade edilmiştir.

Ankette katılımcı isimlerine, kişisel bilgilerine yer verilmemiş ve katılımcılara mahremiyet sağlanmıştır. Cevaplar, bireysel veriler ile ilişkilendirilmeden toplanarak değerlendirilmiştir.

Bu kısmen çevrim içi tabanlı bir anket olduğundan, soruların/cevapların tasarlanması, oluşturulması, değerlendirilmesi ve korunması için güvenilir bir uygulama bulmak önemlidir. Google Formu (Google tarafından sağlanan çevrim içi tabanlı belge) bu amaçlar için kullanılan yaygın bir araçtır. Ayrıca hızlı grafikler oluşturma ve anında veri analizi yapma avantajına sahiptir. Bir diğer olumlu özelliği ise ankete katılanlara, anket sonuçlarını görme fırsatı sunmasıdır. Verilerin korunması açısından güvenli olup Google hesabı şifresiyle korunur. Kolay ve anlaşılır kullanımının yanında ücretsiz olduğu ve önemli kusurları olmadığı göz önünde bulundurulursa bu araştırma için uygun bir seçenek olduğu düşünülmektedir.

Özetle, ankete katılanlara araştırmanın amacı anlatılmış ve katılımlarının gerekliliği açıklanmıştır. Ankete katılanlar izin vermiş ve zorlama olmaksızın çalışmaya katılmaya gönüllü olmuştur. Katılımcıların kişisel verileri gizli tutulmuş ve rızaları olmadan açıklanmamıştır.

4.5. Hedef Kitle ve Çalışmanın Örneklenmesi

Çalışma topluluğu şu şekilde tanımlanır: “çalışmada incelenen fenomenin tüm söz dağarcığı ve dolayısıyla çalışma topluluğu, çalışma probleminin konusu olan tüm bireyler veya şeylerdir.” (David, 2011). Çalışmanın problemine ve amaçlarına göre hedef topluluk, belediye başkanının temsil ettiği üst yönetim, belediye meclisi üyeleri, Gazze Şeridi’nin 580 kişi olan büyük belediyelerinde genel müdürler, müdürler, müdür yardımcıları, daire başkanları ve bölüm başkanlarında temsil edilen çeşitli yürütme daireleridir.

Tablo 5. Nüfus ve Araştırma Örneği: Gazze Şeridi’ndeki Büyük Belediyelerde Üst Düzey Yönetim Personelinin Sayısı

İş Unvanı	İller					
	Jabalia al-Nazla	Gazze	Deir al- Balah	Khan Yunis	Rafah	Toplam
Belediye Başkanı	1	1	1	1	1	5
Belediye Meclis Üyesi	14	12	9	14	10	59
Genel Müdür	/	9	/	/	1	10
Müdür	6	46	5	12	11	80
Müdür Yardımcısı	5	38	2	/	4	49
Bölüm Başkanı	10	89	5	28	15	147
Daire Başkanı	16	169	13	20	12	230
Total	52	364	35	75	54	580

4.6. Çalışmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmayı yürütürken iki temel değişkenden kullanılmıştır: bağımlı ve bağımsız değişkenler. Basit bir deyişle, bağımlı değişken (Y), test edilecek ve ölçülecek bir değişkendir, araştırma konusudur ve bağımsız değişkene bağlıdır. Bağımsız değişken (X), değiştirilecek ve kontrol edilecek olandır ve bir sonucun nedenini temsil eder, bağımlı değişkeni test etmek için kullanılır. Araştırmada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bağımsız ve bağımlı seçimi hipotezlerden kaynaklanır ve çoğu durumda sezgiyle desteklenirler (Helmenstine, 2017).

Anket, sorular aracılığıyla bir grup insanın inançlarının, tutumlarının veya deneyimlerinin ölçülmesini ifade etmektedir. Çoğu durumda insanlar anketler ve soru formları arasında ayırım yapmasa da ikisi arasında küçük bir fark vardır. Oysa bir anket, soru formu veya istatistiksel çalışmanın amacı için tasarlanmış cevap seçenekleri olan bir dizi soru olarak tanımlanabilmektedir. Sonuç olarak soru formları anket için kullanılan bir araçtır. Anket süreci, araştırma tasarımı, anket oluşturma, örnekleme yöntemi, veri toplama ve yanıt analizi dâhil olmak üzere tüm adımları kapsamaktadır (İnsan Kaynakları Sözlüğü, 2018). Birincil verileri toplamak için ankette yer alan yapılandırılmış soru formu kullanılmıştır.

Yapılandırılmış anket kullanımının en önemli nedenleri arasında zaman kısıtlamaları ve çok sayıda denek bulunması sayılabilir. Sonuçlar, karar verme sürecinde yardımcı olabilecek deneysel ifadeler türetmek için kullanılabilir. Sorulara verilen cevapların ölçülmesine ve nicel bir şekilde ifade edilebilmesine imkân verir. Bahsedilen tüm nedenler yapılandırılmış bir anketin avantajları olarak görülmektedir. Bu aracın olumsuz yönü ise katılımcıların iki veya daha fazla alternatif arasında seçim yapmaya zorlanmasıdır. Ayrıca, katılımcılar yanıt vermeyebilir veya vermek istemeyebilirler, yanlış yanıtlar ve yanıltıcı bilgiler verebilirler. Bu durum analizin fiili ve nihai sonuçlarını tehdit edebilmektedir (İnsan Kaynakları Sözlüğü, 2018).

Çalışmada kullanılan anket formu 42 soru ve 2 ana bölümden oluşmaktadır. Anketteki bazı değişkenler veya anket öğeleri, kabul edilebilir bir güvenilirlik düzeyi ile önceden yayınlanmış kaynaklardan geliştirilmiştir. Araştırmada, El-Ferra (2007) tarafından “Gazze Şeridi’ndeki Filistin üniversitelerinde stratejik planlamanın uygulanmasının önündeki engeller” isimli çalışmada kullanılan ankette yararlanmıştır. Çalışmada kullanılan ankete ait soru sayısı, çalışmanın amacı doğrultusunda 42 olarak belirlenmiştir. “Üst Yönetim Perspektifinden Gazze Şeridi Belediyelerindeki Engeller” araştırmanın amaç ve hedeflerine ulaşmak için istenen bilgileri elde etmek ve değişkenleri ölçmek için odak noktası olarak seçilmiştir.

Çalışmanın amaçlarına ulaşmak için, Gazze Şeridi belediyeleri üzerine uygulamalı bir çalışma aracılığıyla stratejik planlama engellerini ölçmeye çalışan analitik betimleyici yaklaşımı kullanılmıştır. Analitik betimleyici yaklaşım, konuyla ilgili bilgi tabanını artırmak için anlamlı genellemelere ulaşma umuduyla karşılaştırmaya, yorumlamaya ve değerlendirmeye çalışır. Çalışmadaki veriler birincil ve ikincil kaynaklardan toplanmıştır.

Birinci bölüm: Katılımcıya ilişkin kişisel bilgilerdir (eğitim niteliği, cinsiyeti, yaşı, hizmet süresi, iş unvanı, belediyesi, yanıtlayıcının stratejik yönetim alanında katıldığı özel eğitim kurslarının sayısı).

İkinci bölüm: Çalışma alanlarıyla ilgilidir ve 4 alana bölünmüş 42 sorudan oluşmaktadır:

Birinci alan: üst yönetimin stratejik planların önemine yönelik tutumlarıdır ve (12) sorudan oluşmaktadır.

İkinci alan: uygulayıcıların stratejik plan geliştirmeye katılımıdır ve (8) sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü alan: finansal, insan kaynakları ve yeteneklerin mevcudiyetidir ve (7) sorudan oluşmaktadır.

Dördüncü alan: gerçekleştirme ve uygulama mekanizmalarıdır (yürürlükteki idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) ve (15) sorudan oluşmaktadır.

Katılımcıların anket maddelerine verdikleri yanıtları bir tabloya göre ölçmek için beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada “kesinlikle katılmıyorum” yanıtı için derece (1) ve “kesinlikle katılıyorum” yanıtı için derece (5) seçilmiştir, bu nedenle bu durumda göreceli ağırlık, bu yanıtla orantılı olan %20’dir.

Tablo 6. Ölçek dereceleri (1-5)

Yanıt	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Bilmiyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Yanıt Düzeyi	1	2	3	4	5

4.7. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi genellikle anketin iç tutarlılığını belirlemek için kullanılır. Bir anketi bir araç olarak ele alırken belki de analizdeki ilk adım güvenilirlik katsayısını belirlemektir. Güvenilirlik analizi, öncelikle ölçeğin ölçüm eyleminin birkaç kez tekrarlanmasından sonra kalıcı sonuçlar sağladığı seviyeyi belirlemek için yapılır. Aynı zamanda, güvenilirlik analizi, araştırmada, farklı anket bileşenlerinin birbiriyle bağlantılı olma derecesini de göstermektedir. Ölçeğin iç tutarlılığını ölçmek ve ölçekten çıkarılması gereken bazı bileşenlerin olup olmadığına işaret etmek mümkündür. Güvenilirliği ölçmenin farklı yolları vardır, ancak Likert ölçeğine dayalı anketin iç tutarlılığını ölçmek için en yaygın kullanılan yöntem Cronbach Alpha'dır. Cronbach Alpha katsayısı, ortalama maddeler arası korelasyona dayanır. Cronbach Alpha, sıfır ile bir arasında dalgalanabilir, ancak alfa katsayısı ne kadar yüksekse ölçek o kadar güvenilirdir. En yaygın olarak kabul edilen Cronbach Alpha katsayısı 0.70 ve üzeridir. Katsayı ne kadar düşükse ölçek o kadar az güvenilirdir (Field, 2005).

Anketin güvenilirliği, aynı koşullar altında birden fazla kez uygulandığında aynı sonucu vermesidir. Başka bir deyişle, anketin güvenilirliği anket sonuçlarında istikrar anlamına gelir ve belirli zaman dilimlerinde yeniden dağıtılsa önemli ölçüde değişmezdir.

Cronbach'ın Alfa Güvenilirliği:

Aşağıdaki Tablo, tüm Cronbach Alpha katsayılarının (0.7)'den büyük olduğunu göstermektedir, burada tüm çözüm noktaları için Cronbach Alpha katsayısı (0.87), anketin yüksek bir kararlılık katsayısına sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 7. Cronbach Alfa Katsayısı

Eksen	Öge Sayısı	Cronbach Alfa Katsayısı
Stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları.	12	0.86
Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı.	8	0.91
Mali kaynakların ve insan kaynaklarının ve yeteneklerinin mevcudiyeti.	7	0.90
Uygulama mekanizmaları (hâkim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler).	15	0.85
Toplam Soru Sayısı	42	0.87

Güvenirlilik analizi sonucunda, mevcut araştırma analizine dâhil edilen altı değişkenin Cronbach's Alpha katsayısına (0.70'den yüksek) sahip olduğu, ölçeğin önemli ölçüde güvenilir olduğu ve ölçeklerdeki maddelerin ölçülecek değişkeni tutarlı bir şekilde yansıttığı anlamına gelir. Yukarıdaki tablodan da göreceğimiz gibi Cronbach's Alpha katsayısı (0.85'ten büyük), küçük bir örneklem büyüklüğü olmasına ve yüksek bir Cronbach Alfa katsayısı vermesine rağmen, çoğunlukla anket yapılırken ve katılımcılardan cevap alınırken bir hata yapılmış olabilir. Araştırmada, Cronbach's Alpha katsayısının 0.85'ten yüksek olmasının sorgulanabilir olduğu anlatılmaktadır, bu nedenle, çalışma konusu hakkında gelecekte yapılacak daha güvenilir anketlere ihtiyaç duyduğu sonucuna varabiliriz, bu nedenle sonuçların çalışma değişkenlerini ölçme konusunda daha güvenilir olabilmektedir.

4.8. Geçerlilik Analizi

Faktör analizi, anketin geçerliliğini, verilerin yansıtması gerekenleri yansıtmıyorsa yansıtmadığını belirlemek için kullanılır. Basitçe söylemek gerekirse araştırmadaki bir test, ölçmesi gereken şeyi ölçüyorsa geçerlidir. Creswell'e göre (2008) üç temel geçerlilik türü vardır: (1) Kapsam geçerliliği – anketteki maddelerin, ölçümü amaçlanan içerikle uyumluluğu ile ilgilidir; (2) Yapı geçerliliği - maddelerin varsayımsal yapıları ölçüp ölçmediğini, yani bağımsız değişkenlerin bağımlı olanlar üzerinde bir etkisi olup olmadığını anlamasına yardımcı olur; (3) Eşzamanlı veya tahmine dayalı geçerlilik – sonuçların, geçerliliği kanıtlanmış diğer sonuçlarla ilişkisi ile ilgilidir. Koigi (2011) tarafından alıntılandığı gibi, içerik ve yapı geçerliliği, sosyal bilgiler için en yaygın kullanılan ve önerilen geçerlik türleridir.

Bu çalışmada, ölçüm için gerekli şartların uygunluğuna ilişkin görüşlerin açıklanması amacıyla, Gazze valilikleri çalışanları ve Filistin üniversitelerinin öğretim kadrosundan oluşan 17 kişilik bir hakem grubuna danışılmıştır. Bunun yanı sıra, ifadelerin açıklığı, her bir terimin ait olduğu eksene ne ölçüde karşılık geldiği ve terimlerin çalışmanın her eksenini kapsayacak yeterliliğe sahip olup olmadıkları konusunda da görüş bildirmeleri istenmiştir. Gerek ifadeler değiştirilerek veya silinerek gerek eklemeler yapılarak hakem heyetinin yönlendirmesiyle taslak üzerinde düzenlemeler yapılmıştır. İç tutarlılık, anketteki her bir sorunun ve bu sorunun ait olduğu eksenin tutarlı olduğu anlamına gelir. Anket sorularının iç tutarlılığı, her bir soru arasındaki korelasyon katsayıları ile bağımlı eksenin toplam derecesi hesaplanarak bulunmuştur.

Çalışmada kullanılan anketin, analiz sonunda uygun sonuçlara ulaştığını görebilmek için geçerliliğini test etme yoluna gidilmiştir. Kapsam geçerliliğinin sağlanması için, eksendeki soruların her biri ile aynı eksenin genel derecesi arasındaki korelasyon katsayısı incelenmiştir. Gösterilen korelasyon katsayılarının anlamlılık düzeyinde (0.05) ve anlamlılık testinde, yüksek düzeyde anlamlı içerik geçerliliğini göstermek amacıyla p-değeri 0,05'ten küçük tutulmuştur.

Tablo 8. İç Tutarlılık

Değişken	Korelasyon Katsayısı	Olasılık Değeri (Sig.)
Stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları	0.814	*0.000
Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı	0.764	*0.000
Mali kaynakların, insan kaynaklarının ve yeteneklerinin mevcudiyeti	0.86	*0.000
Uygulama mekanizmaları (hâkim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	0.87	*0.000

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Eksenlerin her biri arasındaki korelasyon katsayıları, eksenlerin genel derecesini göstermekte olup gösterilen korelasyon katsayılarının anlamlılık düzeyinde (0.05) olduğunu ve her sorunun olasılık değerinin (0.05)'ten küçük olduğunu göstermektedir ve böylece her eksenin soruları, ölçülecek olan için geçerli kabul edilir.

Yapısal Geçerlilik

Yapısal güvenirlik, aracın amaçlarına ne ölçüde ulaşıldığını ölçen ve çalışmanın her bir ekseninin anket sorularının genel derecesi ile korelasyon derecesini gösteren aracın geçerliliğinin ölçülerinden biridir. Tablo, anketin her bir ekseninin oranı ile anketin toplam derecesi arasındaki korelasyon katsayılarını göstermektedir. Bu gösterilen korelasyon katsayılarının, her eksen için olasılık değerinin 0,05'ten küçük olduğunu, 0,05 anlamlılık düzeyinde işlevli olduğunu gösterir. Bu nedenle çalışma eksenleri, ölçüm için geliştirilenleri temsil ettiğinden geçerlidir.

Tablo 9. Anketin Her Ekseninin Oranı ile Anketin Toplam Derecesi Arasındaki Korelasyon Katsayısı

Eksen	Korelasyon Katsayısı	Olasılık Değeri (Sig.)
Stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları	0.75	*0.000
Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı	0.83	*0.000
Mali kaynakların, insan kaynaklarının ve yeteneklerinin mevcudiyeti	0.95	*0.000
Uygulama mekanizmaları (hâkim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	0.87	*0.000

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

BEŞİNCİ BÖLÜM

VERİ ANALİZİ

Bu bölümde, çalışmanın sorularına ait yanıtlar analiz edilerek sonuçları gözden geçirilmiş ve değişkenler belirlenmiştir. Veri analizi, çalışmanın hipotezlerinin test edilmesi ve katılımcıların demografik özelliklerinden (eğitim niteliği, cinsiyet, yaş, hizmet süresi, iş unvanı, iş yerleri, stratejik yönetim alanında katılımcının katıldığı özel eğitim kurslarının sayısı vb.) bahsedilmiştir. Bu bölümde sunulacak ve analiz edilecek çalışmanın sonuçlarını elde etmek için Sosyal Bilgiler için İstatistik Paketi (SPSS) programı kullanılmıştır.

Kişisel bilgilere göre çalışma örneğinin istatistiksel açıklaması ve akademik yeterliliğe göre çalışma örnekleminin dağılımı aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 10. Akademik Niteliğe Göre Çalışma Örneklemi

Akademik Yeterlilik	Sayı	Yüzdeler
Lisansüstü	83	17.04
Lisans	242	49.69
Diploma	114	23.42
Lise ve altı	48	9.85
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %49.69'unun lisans ve 17.04'ünün lisans üstü eğitim düzeyine sahip olduğu, %23.42'sinin diploma derecesine ve 9.85'inin lise ve altı eğitim seviyelerinde olduğu görülmektedir. Buna dayanarak belediyelerin eğitim seviyesi yüksek personel istihdam etmek istediği sonucuna varılabilir.

Tablo 11. Cinsiyete Göre Çalışma Örneklemi

Cinsiyet	Sayı	Yüzdeler
Erkek	384	78.85
Kadın	103	21.15
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %78,85'inin erkek, geri kalan %21,15'inin ise kadın olduğu görülmektedir. Yani Gazze Şeridi belediyelerinde çalışan kadın işçi oranı erkek işçilere göre bir hayli düşüktür. Filistin Merkez İstatistik Bürosu (2011) tarafından yayımlanan rapora göre Filistin toplumundaki iş gücünün %78,85'ini erkekler, %21,15'ini kadınlar oluşturmaktadır, anket katılımcılarının cinsiyet oranları ile rapor sonuçları tutarlı bulunmuştur. Bu durum Filistin toplumunun kültüründen kaynaklanmaktadır, çünkü kadınlar evlerinde aileleri ile ilgilenmeyi veya eğitim gibi belirli meslek gruplarında çalışmayı tercih etmektedir.

Tablo 12. Yaşlara Göre Çalışma Örneklemi

Yaş	Sayı	Yüzelik
30 yaşından küçük	93	19.1
30-40 yaş arası	163	33.47
40-50 yaş arası	163	33.47
50 yaş ve üstü	68	13.96
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %19.1'inin 30 yaşından küçük olduğu ve 30-40 yaş arası çalışma örnekleminin oranının 40-50 yaş arası çalışma örneklemine eşit olduğu görülmektedir. 50 yaş altı toplam çalışan oranı %86.04'tür. Bu da bize Filistin belediyelerinin yenilikçi ve gelişime açık genç nüfustan yararlanmaya çalıştıklarını göstermektedir.

Tablo 13. Hizmet Süresine Göre Çalışma Örneklemi

Hizmet süresi	Sayı	Yüzelik
10 yıldan az	163	33.47
10-15 yıldan az	96	19.71
15-20 yıldan az	102	20.94
20-25 yıldan az	87	17.86
25 yıl ve üstü	39	8.02
Total	487	100

Araştırma örnekleminin %33.47'sinin belediyelerde 10 yıldan az hizmet verdiği, %19.71'inin 10-15 yıl, %20.94'ünün 15-20 yıl, %17.86'sının 20-25 yıl görev yapmış olduğu görülmektedir. %8.02'si 25 yıl veya daha fazla hizmet vermiştir. Oranlar, çalışma örneklemini üyelerinin, uzun çalışma sürelerinin getirdiği pratik deneyime sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 14. İş Unvanına Göre Çalışma Örneklemini

İş Unvanı	Sayı	Yüzdeleri
Belediye Başkanı	4	0.83
Belediye Meclis Üyesi	45	9.24
Genel Müdür	7	1.44
Yönetmen	68	13.96
Müdür Yardımcısı	34	6.98
Bölüm Başkanı	124	25.46
Daire Başkanı	205	42.09
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %0.83'ünün belediye başkanı, %9.24'ü belediye meclisi üyesi, %1.44'ü genel müdür, %13.96'sı müdür, %6.98'i müdür yardımcısı olduğunu görülmektedir. Oranın %42.09'u ise daire başkanıdır. Bu da üst yönetimler arasındaki bağlantıyı temsil ettikleri için daire başkanlarının ve daire başkanlarının rolünün önemini gösterir. Alt yönetimler ve Gazze Şehri başta olmak üzere tüm belediyelerdeki çok sayıda bölüm başkanına ek olarak stratejik yönetimin uygulanması sürecinden sorumludurlar.

Belediye başkanının pozisyonunun niteliği ve meşguliyetine ek olarak, hedeflenen belediye başkanı sayısının beş olduğu göz önüne alındığında, belediye başkanının yanıt oranının çok iyi olduğu söylenebilir. Fakat belediye meclisi üyelerine göre, belediyelerde daha az varlık göstermeleri ve onlarla iletişimin zorluğu nedeniyle tepkileri zayıf kalmıştır.

Tablo 15. Belediyelerin Yaptığı Çalışma Örnekleme

Belediyeler	Sayı	Yüzdellik
Kuzey Gazze	38	7.8
Gazze	313	64.27
Deir Al-Balah	24	4.92
han Yunus	67	13.75
Rafah	45	9.26
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %7.8'inin Kuzey Gazze Belediyesinde çalıştığı, %64.27'sinin Gazze Belediyesinde çalıştığı, %4.92'sinin Deir al-Balah Belediyesinde çalıştığı, %13.75'i Han Yunus Belediyesinde çalışırken %9.26'sının Refah Belediyesinde çalışmakta olduğu görülmektedir. Sonuçlar, Gazze Belediyesinde çok sayıda işçi olduğunu göstermektedir. Bu sayının yüksekliğinin nedeni Gazze Belediyesinin Gazze'nin en büyük belediyelerinden biri ve Gazze valiliğinin merkezi olmasıdır. Örnek dağılımına göre Deir al-Balah Belediyesi diğer belediyelere nazaran sonuca daha az etki etmiştir. Bunun sebebi Deir al-Balah Belediyesinde çalışan sayısının azlığıdır.

Tablo 16. Örneklem Üyelerinin Eğitim Kurslarına Katılım Oranları

Katılan özel eğitim kurslarının sayısı	Sayı	Yüzdellik
Hiç kursa katılmamış	118	24.23
1-4 kurs arası katılmış	290	59.54
4'ten fazla kursa katılmış	79	16.23
Toplam	487	100

Araştırma örnekleminin %24.23'ü stratejik yönetim alanında herhangi bir uzmanlık eğitim kursuna katılmadığını, %59.54'ü stratejik yönetim alanında 1-4 uzmanlık eğitim kursuna katıldığını, %16.23'ü ise stratejik yönetim alanında 4'ten fazla özel eğitim kursuna katıldığını belirtmiştir. Bu da bireylerin çoğunluğunun stratejik yönetim anlayışına hâkim olduğunu ve belediyelerde stratejik planların uygulanmasına yardımcı olduğunu göstermektedir.

5.1. Çalışma Hipotezi Testi

Araştırmanın hipotezlerini test etmek için parametrik testler (tek örneklem için t-testi, iki bağımsız örneklem için t testi, tek yönlü varyans) kullanılmıştır. Bu testler, verilerin dağılımının normal bir dağılım izlemesi durumunda uygundur.

Sıfır hipotezi: bir testte öne sürülen ve test edilmek istenen hipotezdir. Sıfır hipotezini kabul çok kesin bir cümle olarak düşünüldüğünden, bu hipotez anca reddedilebilir ya da reddedilemez. Sıfır hipotez, iki değişken arasında bir ilişki olmadığını ifade eder. Ortalama cevap puanı 3'e eşittir. Likert ölçeği kullanılıp bu ölçeğe göre orta dereceye (Null) karşılık gelmektedir. Alternatif Hipotez: h_0 'la ifade edilen yokluk hipotezine karşı kurulan hipoteze ise alternatif hipotez (h_1) adı verilir. Alternatif bir hipotez, ölçülen iki fenomen arasında bazı istatistiksel anlamlılık olduğunun ifadesidir. Ortalama cevap puanı 3'e eşit değildir. $Sig > 0.05$ ise boş hipotez reddedilemez ve bu durumda, bireylerin incelenen fenomen ortalama görüşleri 3 (Null) ile temel olarak farklı değildir. Ancak $sig < 0.05$ ise bu nedenle boş hipotez reddedilir ve bireylerin ortalama görüşlerinin onay derecesinden (Null) temelde farklı olduğu alternatif hipotezi kabul edilir. Bu durumda ortalama cevabın önemli ölçüde az mı yoksa çok mu olduğunu belirlemek mümkündür. Ortalama onay derecesinden (Null) Test değeri pozitifse cevabın aritmetik ortalamasının onay derecesi (Null) aştığından sebep bunun tersi olduğu anlamına gelmektedir.

Birinci Hipotez: Üst yönetimlerin stratejik planların önemine yönelik tutumları, Gazze Şeridi belediyelerinde uygulanmasının önündeki engeller üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir.

Ortalama yanıt puanının (Null) onay puanı olan 3'e ulaşmış olmadığını öğrenmek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 17. Alanın her soru için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.) “Stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları”

Sayı	Sorular	Aritmetik Ortalama	Bağlı Aritmetik Ortalama	Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)	Soru Sırası
1	Üst yönetim, stratejik yönetim kavramına ilişkin net bir anlayışa sahiptir.	3.64	72.8	9.64	*0.000	3
2	Üst yönetim kendisini stratejik yönetim sürecinden sorumlu görmektedir.	3.94	78.8	18.1	*0.000	1
3	Üst yönetim, stratejik yönetimin önemi konusunda yüksek bir inanca sahiptir.	3.84	76.8	14.4	*0.000	2
4	Üst yönetim, farklı idari düzeylerdeki çalışanları stratejik yönetim sürecine katılmaya teşvik eder.	3.38	67.6	5.27	*0.000	5
5	Üst yönetim, stratejik yönetim için gerekli insan kaynaklarını sağlar.	3.29	65.9	4.33	*0.000	7
6	Üst yönetim, stratejik yönetim için gerekli finansal kaynakları sağlar.	3.13	62.7	1.89	*0.030	12
7	Üst yönetim, stratejik yönetim alanında çalışanların yeteneklerini geliştirmeye ve iyileştirmeye çalışır.	3.29	65.8	4	*0.000	8
8	Üst yönetim, stratejik yönetim komitelerine ve görev güçlerine aktif olarak katılır.	3.46	69.1	7.58	*0.000	4
9	Üst yönetim stratejik yönetim konusunda yeterli eğitim almıştır.	3.25	65	3.88	*0.000	9
10	Üst yönetim, stratejik yönetim alanında çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için dışarıdan uzmanları kullanır.	3.22	64.4	3.11	*0.001	11
11	Üst yönetim, stratejik planın uygulanmasını izler ve değerlendirir, sürekli gözden geçirir ve günceller.	3.31	66.2	4.91	*0.000	6
12	Üst yönetim, karar verirken stratejik plana güvenir	3.23	64.6	3.32	*0.001	10
Toplam		3.42	68.3	8.01	*0.000	

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

“Üst yönetim kendini stratejik yönetim sürecinden sorumlu görmektedir” şeklindeki ikinci sorunun aritmetik ortalaması 3.94 (5 üzerinden toplam puan) yani göreceli aritmetik ortalama 78.79, test değeri 18.07 ve olasılık değeri (Sig.) 0.000’a eşittir. Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

“Üst yönetim, stratejik planlama için gerekli finansal kaynakları sağlar” başlıklı altıncı sorunun aritmetik ortalaması 3.13’e eşittir, yani göreceli aritmetik ortalama %62.67, test değeri 1.89 ve olasılık değeri (Sig.) 0.030’a eşittir, Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

Genel olarak aritmetik ortalamasının 3.42, bağıl aritmetik ortalamasının %68.31, test değerinin 8.01 ve olasılık değerinin (Sig.) 0,000 olduğu söylenebilir. Bu nedenle, “stratejik planların önemine yönelik üst yönetimlerin pozisyonları” alanı, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu, alana verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama düzeyden temelde farklı olduğunu göstermektedir. Onay (Null), 3’tür. Üst yönetim arasında stratejik yönetimin uygulanmasının önemi konusunda kabul edilebilir, ancak yetersiz bir farkındalığı gösterir.

İkinci Hipotez: Uygulayıcıların stratejik plan geliştirmeye katılımı, Gazze Şeridi belediyelerinde bunların uygulanmasının önündeki engeller üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

Ortalama yanıt puanının ortalama (Null) onay puanı olan 3’e ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 18. “Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı” alanındaki soruların her biri için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.)

Sayı	Sorular	Aritmetik Ortalama	Bağlı Aritmetik Ortalama	Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)	Soru Sıklığı
1	Yönetimin her kademesinden çalışanlar stratejik yönetim sürecine katılır.	3.14	62.73	1.82	*0.035	8
2	Çalışanlar, stratejik yönetim sürecinde fikirlerini açıklama ve yeni gelişim fikirlerini ortaya koyma fırsatına sahiptir.	3.21	64.11	2.83	*0.003	6
3	Çalışanlar stratejik yönetim sürecine katılmaya isteklidir.	3.28	65.62	4.25	*0.000	4
4	Stratejik plan hazırlanırken çalışanlar arasında takım çalışması hakimdir.	3.39	67.85	5.84	*0.000	2
5	Çeşitli idari seviyelerden çalışanlar, stratejik yönetim için komiteler ve görev güçleri oluşturur.	3.25	65.06	3.66	*0.000	5
6	Çalışanlar, stratejik planların hazırlanmasına yönelik çalıştaylara aktif olarak katılmaktadır.	3.33	66.99	5.16	*0.000	3
7	Çalışanlar stratejik yönetimin uygulanmasını ve başarısını sağlar.	3.45	68.99	7.22	*0.000	1
8	Stratejik planlar çeşitli idari seviyelerde mevcuttur ve Çalışanlar bunlara aşinadır.	3.19	63.79	2.82	*0.003	7
Toplam		3.28	65.6	4.97	*0.000	

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

“Çalışanlar stratejik yönetimin uygulanmasını ve başarısını sağlar” şeklindeki yedinci sorunun aritmetik ortalaması 3.45’tir, (5 üzerinden toplam puan) yani bağıl aritmetik ortalama %68.99, test değeri 7.2 ve olasılık değeri (Sig.) 0.000’dır. Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

“Yönetimin her kademesinden çalışanlar stratejik yönetim sürecine katılır” başlıklı birinci sorunun aritmetik ortalaması 3.14’e eşittir, yani nispi aritmetik ortalama %62.73, test değeri 1,82 ve olasılık değeri (Sig.) 0.035’e eşittir. Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

Üçüncü Hipotez: Mali ve insan kaynakları ve yeteneklerin mevcudiyeti, Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engeller üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

Ortalama yanıt puanının ortalama (Null) onay puanı olan 3’e ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için t-testi kullanıldı.

Tablo 19. “Mali ve insan kaynaklarının ve yeteneklerin mevcudiyeti” alanındaki soruların her biri için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.)

NO.	Sorular	Aritmetik Ortalama	Bağlı Aritmetik	Test Değeri	Olasılık D. (Sig.)	Soru Sırası
1	Stratejik plan net bir mali bütçe içerir.	3.43	68.55	6.36	*0.000	4
2	Üst yönetim, stratejik planların uygulanması için gerekli bütçeleri sağlamaya çalışır.	3.42	68.31	6.28	*0.000	5
3	Çeşitli yönetim birimleri, stratejik plana göre onaylanan bütçelere uygun olarak, sağlam bilimsel ve profesyonel temellere göre finansal kaynakları akıllıca kullanır.	3.26	65.1	3.78	*0.000	7
4	Belediye, stratejik yönetime ve bunun önemine inanan ve bunu uygulayabilen idari yetkilere sahiptir.	3.56	71.26	8.49	*0.000	1
5	Çalışanlar iyi bir stratejik yönetim bilgisine sahiptir.	3.38	67.66	6.41	*0.000	6
6	Çalışanlar stratejik yönetim alanındaki yeteneklerini geliştirmeye ve geliştirmeye çalışırlar.	3.48	69.52	8.13	*0.000	3
7	Çalışanlar, stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında fikirlerini ifade etmelerine yardımcı olacak deneyime sahiptir.	3.51	70.12	8.23	*0.000	2
Toplam		3.43	68.7	8.89	*0.000	

Dördüncü “Belediye, stratejik yönetime ve bunun önemine inanan ve bunu uygulayabilen idari yetkinliklere sahiptir” sorusunun aritmetik ortalaması %3.56’ya eşittir (5 üzerinden toplam puan), yani bağıl aritmetik ortalama %71.26, test değeri 8.49’dur ve olasılık değeri (Sig.) 0.000’a eşittir. Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

Üçüncü, “Çeşitli yönetim birimleri, stratejik plana göre onaylanan bütçelere uygun olarak, sağlam bilimsel ve profesyonel temellere göre finansal kaynakları akıllıca kullanır.” sorusunun aritmetik ortalaması 3,26’ya eşittir, yani göreceli aritmetik ortalama %65,10, test değeri 3,78’dir ve olasılık değeri (Sig.) 0.000’a eşittir. Bu soru, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

Genel olarak, aritmetik ortalamanın 3,43’e eşit olduğu ve alanın tüm sorularının bağıl aritmetik ortalamasının %68,69’a eşit olduğu, test değerinin 8,89 olduğu ve olasılık değerinin (Sig.) 0,000 olduğu söylenebilmektedir. Bu nedenle, “kaynakların mevcudiyeti ve finansal ve insani yetenekler” alanı, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

Dördüncü Hipotez: Uygulama ve uygulama mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler), Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engeller üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

Ortalama yanıt puanının, ortalama (Null) onay puanı olan 3’e ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 20. “Uygulama mekanizmaları (yürürlükteki idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler” alanının her bir soru için aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.)

NO.	Sorular	Aritmetik Ortalama	Bağlı Aritmetik	Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)	Soru Sırası
1	Belediye hedeflere ulaşmak için gerekli yıllık operasyonel uygulama planlarına sahiptir.	3.55	71.01	9.48	*0.000	4
2	İçinde bulunduğumuz yıl boyunca, belediye stratejik plan için uygulanması gerekenleri uygulamaya koymuştur.	3.28	65.59	4.39	*0.000	8
3	Belediye stratejik planın uygulanmasını kolaylaştıran özel formlar kullanır.	3.23	64.52	3.64	*0.000	12
4	Belediyenin hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen programlar ve bütçeler oluşturur.	3.34	66.8	5.29	*0.000	6
5	Belediyenin işlerin planlandığı gibi gitmesini sağlamak için izleme ve takip programları oluşturur.	3.26	65.26	3.99	*0.000	9
6	Mali bütçeler, belediyenin gelir ve giderlerini belirlemek için ilgili makamlarla ortaklaşa hazırlanır.	3.6	72.03	10.17	*0.000	1
7	Belediyenin çalışanlar için açık ve anlaşılır politikaları vardır.	3.25	64.96	3.54	*0.000	10
8	Belediyenin tüm faaliyetler için kapsamlı politikaları vardır.	3.2	63.95	2.85	*0.002	13
9	Belediyenin bilgi sistemleri, gerekli bilgilerin hızlı bir şekilde elde edilmesine katkıda bulunur.	3.57	71.5	9.22	*0.000	3
10	Belediye bilgi sistemlerini sürekli olarak güncelliyor.	3.59	71.8	9.5	*0.000	2
11	Stratejik planın uygulanmasında başarı derecesinin izlenmesine ve ölçülmesine yardımcı olan bilgi sistemleri mevcuttur.	3.34	66.8	5.09	*0.000	6
12	Bilgi sistemleri çıktıları net ve kullanımı kolaydır.	3.44	68.86	7.19	*0.000	5
13	Belediyedeki organizasyon yapısı stratejik planın uygulanmasına uygundur.	3.06	61.21	0.86	*0.001	14
14	Organizasyon yapısı stratejik planın uygulanması doğrultusunda güncellenmektedir.	3	59.64	0.63	*0.004	15
15	Stratejik planı uygularken üst yönetim ile çeşitli idari kademeler arasında etkili iletişim kanalları mevcuttur.	3.25	64.92	3.48	*0.000	11
Toplam		3.33	66.6	6.64	*0.000	

“Mali bütçeler, belediyenin gelir ve giderlerini belirlemek için ilgili makamlarla ortaklaşa hazırlanır” başlıklı altıncı sorunun aritmetik ortalaması 3,60 (5 üzerinden toplam puan) yani nispi aritmetik ortalama %72,03’tür, test değeri 10.17’dir ve bunun için olasılık değeri (Sig.) 0.000’a eşittir. Bu soru $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür.

“Belediyenin hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen programlar ve bütçeler oluşturur” dördüncü sorunun aritmetik ortalaması 3,00’dır yani bağıl aritmetik ortalama %59.92, test değeri 0.63 ve olasılık değeri (Sig.) 0.004’ye eşittir. $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olmadığı kabul edilir.

Genel olarak aritmetik ortalamasının 3.33’e eşit olduğu ve herkes için bağıl aritmetik ortalamasının %66.58’e eşit olduğu, test değerinin 6.64 olduğu ve olasılık değerinin (Sig.) 0,000’e eşit olduğu söylenebilir. Bu nedenle, “uygulama mekanizmaları (yürürlükteki idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)” alanı $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu soruya verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3’tür

Analiz için kullanılan 4 ayrı anketin başlıklarına ait bulguların incelenmesi: Ortalama yanıt puanının ortalama (Null) onay puanı olan 3’e ulaşip ulaşmadığını öğrenmek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 21. Anketin tüm soruları için birlikte aritmetik ortalama ve olasılık değeri (Sig.)

NO	Sorular	Aritmetik Ortalama	Bağıl Aritmetik	Test Değeri	Olasılık Değeri	Soru Sırası
1	Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.42	68.31	8.01	*0.000	2
2	Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.28	65.62	4.97	*0.000	4
3	Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.43	68.69	8.89	*0.000	1
4	Uygulama ve sistemler uygulama (geçerli idareler, programlar, bütçeler, prosedürler)	3.33	66.58	6.64	*0.000	3
	Tüm Soruların Toplamı	3.36	67.26	7.64	*0.000	

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Tüm maddelerin aritmetik ortalaması 3,36 (toplam puan 5), bağıl aritmetik ortalama %67,26, test değeri 7,64 ve olasılık değeri (Sig.) 0,000'dır. Sorular, $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı kabul edilir; bu sorulara verilen ortalama yanıt derecesinin, ortalama onay derecesi (Null) 3'tür. Bu durum, üst yönetimlerin stratejik planlara yönelik tutumlarının, uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımının, insan ve mali kaynakların mevcudiyetinin, uygulama mekanizmalarının Gazze Şeridi belediyelerinde uygulanmasının önündeki engelleri etkilediğini göstermektedir.

Özel kadın kuruluşlarının üst yönetimlerinin stratejik planlama sürecini net bir şekilde anladığını gösteren bir çalışmaya göre (Siyam, 2010), Üst yönetimin stratejik planların önemine ilişkin tutumları, uygulayıcıların plan geliştirmeye katılımı, insan ve finansal kaynakların mevcudiyeti, yürütme ve uygulama mekanizmalarının stratejik plan uygulama sürecini etkilemektedir. Stratejik planlama için üst yönetimlerin desteklenmesi arasında çok yakın bir ilişkinin varlığını gösteren bir başka çalışmada (Al-Louh, 2007), yine çalışanların stratejik planların hazırlanmasına katılımı, uygun insan ve mali kaynakların mevcudiyeti, idari sistemlerin, organizasyonel yapıların, prosedürlerin, politikaların ve programların geliştirilmesi ve stratejik planlamanın uygulanma süreci ile yöneticiler arasındaki net stratejik planlama anlayışı arasındaki ilişkinin gücünü ortaya koymaktadır.

Başka bir çalışma (Al-Shuwaikh, 2007), çalışanların stratejik planlama sürecine katılımıyla stratejik planlama kültürünün yaygınlaştırılması, nitelikli insan kaynağının sağlanması ve bunun için finansal destek sağlanmasının gerekliliği ve uygulama mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar ve prosedürler) konularına değinmiştir. Farklı başka bir çalışma (Al-Ashkar, 2006), yöneticilerin net bir şekilde anlaşılmasına, çalışanların stratejik planlama sürecine katılımına, gerekli becerilerin, yeterliliklerin ve maddi yeteneklerin mevcudiyetine, yazılı politika ve prosedürlerin varlığına ve bunların güncellenmesine ilişkin net bir anlayışa ulaştığı bilgi sistemlerinin, stratejik planlamanın başarısı ve uygulanması için en önemli faktörler olduğunu ortaya koymuştur.

5.2. Demografik Bilgiler Doğrultusunda Bulguların İncelenmesi

Ankete katılanların Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında, çalışanların demografik bilgileri doğrultusunda istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. “İki bağımsız örneklem için t-testi” istatistiksel olarak anlamlı farklar olup olmadığını anlamak için kullanılmıştır. İki veri setinin ortalamalarını karşılaştırmaya uygun parametrik bir testtir. İstatistiksel olarak anlamlı fark olup olmadığını anlamak için “tek yönlü varyans/tek yönlü kontrast” testi de kullanılmıştır ve bu test üç veya daha fazla ortalamanın karşılaştırılması için uygun parametrik bir testtir. Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin yanıt verenlerin eğitim nitelikleri nedeniyle ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

Tablo 22. “Tek yönlü varyans” testi - akademik yeterlilik sonuçları

Sorular	Aritmetik Ortalamalar				Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	Lisansüstü	Lisans	Diploma	Lise ve Altı		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.6	3.26	3.62	3.67	4.346	*0.005
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.48	3.13	3.48	3.48	3.14	*0.026
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.64	3.31	3.55	3.67	3.011	*0.031
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.45	3.2	3.45	3.68	3.51	*0.016
Tüm soruların toplamı	3.54	3.22	3.52	3.64	4.125	*0.007

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Tek yönlü varyans testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig) anlamlılık düzeyinde $\alpha \leq 0.05$ 'tir. Araştırma örnekleminin bu alanlara ilişkin cevaplarının genel ortalamaları ile lise ve altı diploma seviyesine sahip olanların ortalamaları arasında bilimsel yeterliliğe ilişkin istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılabilir. Bu durum stratejik yönetim için gerekli eğitim ve bilgi seviyesine sahip olmanın önemini gözler önüne sermektedir.

Ankete katılanların Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasına ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında, çalışma ile akademik nitelik açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 23. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları - Cinsiyet

Sorular	Aritmetik Ortalamalar		Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	Erkek	Kadın		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.36	3.69	-2.474	*0.014
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.21	3.59	-2.599	*0.010
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.38	3.66	-2.199	*0.029
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.27	3.6	-2.535	*0.012
Tüm soruların toplamı	3.3	3.63	-2.704	*0.007

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Cinsiyetler açısından değerlendirildiğinde Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanlara ait yanıtların ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

“İki bağımsız örnek için t-testi”ne karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), tüm alanlar için $\alpha \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinden daha düşüktür. Dolayısıyla bu alanlara ilişkin çalışma örnekleminin ortalama tahminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Tablo 24. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – Yaş

Sorular	Aritmetik Ortalamalar				Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	0-30	30-39	40-49	50 yaş ve üstü		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.71	3.3	3.46	3.2	3.677	*0.013
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.5	3.17	3.36	3.09	2.286	*0.079
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.49	3.41	3.42	3.43	0.119	*0.949
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.67	3.22	3.35	3.12	4.831	*0.003
Tüm Soruların Toplamı	3.62	3.27	3.4	3.19	3.211	*0.024

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Gazze Şeridi belediyelerinde yaş nedeniyle stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

“Tek yönlü varyans” testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), iki alan için anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) daha büyüktür. “Uygulayıcıların stratejik planların, kaynakların mevcudiyetinin ve finansal ve beşerî yeteneklerin geliştirilmesine katılımı” çalışma örnekleminin bu iki alanla ilgili tahminlerinin ortalamaları arasında yaşa bağlı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılabilir.

“Üst yönetimin stratejik planların, uygulama mekanizmalarının (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) önemine yönelik tutumları” olasılık değerinin (Sig.) $\alpha \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinden daha küçük olduğu ve bu nedenle, çalışma örnekleminin bu iki alana ilişkin tahminlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak

anlamli farklılıklar olduğu sonucuna varılabilir. Bu, genç nüfusun yaratıcılık ve yenilik anlayışıyla, ileri yaş katılımcıların ise deneyimin getirdiği olgunlukla hareket etmesine bağlanabilir.

Uygulama mekanizmaları ve uygulamacıların stratejik gelişmeye katılım alanı ile ilgili olarak, Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasına ilişkin ankete katılanların yaş nedeniyle ortalama yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 25. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – hizmet süresi

Sorular	Aritmetik Ortalamalar					Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	0-10	10-15	16-20	21-25	25 yıl ve üstü		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.64	3.32	3.33	3.36	3.2	2.171	*0.073
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.5	3.21	3.17	3.19	3.14	1.746	*0.0141
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.49	3.47	3.34	3.44	3.48	0.406	*0.804
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.61	3.23	3.23	3.14	3.13	3.853	*0.005
Tüm soruların toplamı	3.57	3.29	3.27	3.26	3.21	2.312	*0.058

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Gazze Şeridi belediyelerinde hizmet süresi nedeniyle stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

“Tek yönlü varyans” testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), alan için anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) küçüktür. “Uygulama mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)” dolayısıyla bu alandaki çalışma örnekleminin ortalama tahminleri arasında hizmet süresinden dolayı istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılabilir. Hizmet süresi 10 yıldan az olanların, konuyla ilgili yeterli deneyime sahip olmamaları sonucu etkilemektedir.

Diğer sorularda olasılık değerinin (Sig.) $\alpha \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinden daha büyük olduğu bulundu. Bu nedenle, çalışma örnekleminin bu alanlara ilişkin tahminlerinin ortalamaları ile hizmet süresine atfedilen birleştirilmiş alanlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir. Belediyelerde uygulayıcıların hizmet süreleri ne olursa olsun, stratejik yönetimi bir zorunluluk olarak görmektedirler.

Tablo 26. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları - İş Unvanı

Sorular	Aritmetik Ortalamalar			Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	Başkan	Bölüm Başkanı	Daire Başkanı		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.56	3.32	3.43	1.391	*0.251
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.5	3.22	3.23	1.874	*0.156
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.62	3.29	3.46	2.921	*0.056
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.41	3.14	3.43	3.728	*0.025
Tüm soruların Toplamı	3.51	3.23	3.39	2.283	*0.104

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Gazze Şeridi belediyelerinde iş unvanı nedeniyle stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

“Tek yönlü varyans” testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), “uygulama mekanizmaları (geçerli idari yönetim) alanı için $\alpha \leq 0.05$ anlamlılık düzeyinden küçüktür. Sistemler (programlar, bütçeler ve prosedürler) bu alanda yapılan çalışma örnekleminin iş unvanına atfedilen ortalama tahminleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılabilir. Bölüm başkanlarının stratejik planlar geliştirme ve uygulama sürecinde deneyime sahip olmadıkları görülmüştür.

Bir araya getirilen alanların geri kalanına gelince, olasılık değerinin (Sig.) anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) daha büyük olduğu bulundu. Dolayısıyla, çalışma örnekleminin iş unvanına atfedilen bu alanlara ilişkin tahminlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir. Örneklemdaki idareciler belediyelerde önemli idari pozisyonlarda yer aldığından, karar verme ve tavsiye ile ilgili üst yönetimleri temsil ettiği için, stratejik yönetimin önemini anlaması ve uygulaması önemlidir.

Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin katılımcıların yanıtlarının ortalamaları arasında uygulama mekanizmalarına göre iş unvanı nedeniyle istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunurken uygulama mekanizmaları alanına göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Gazze Şeridi’nde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin yanıtların ortalamalarının, üst yönetimlerin stratejik planları ile ilgili olduğu tahmin edilmektedir.

Tablo 27. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları – Belediye

Sorular	Aritmetik Ortalama					Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	Kuzey Gaza	Gaza	Deir Al-Balah	han Yunis	Rafah		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.32	3.42	3.74	3.43	3.27	0.98	*0.419
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.24	3.23	3.63	3.39	3.28	0.9	*0.465
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.2	3.46	3.53	3.35	3.5	0.782	*0.538
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.05	3.38	3.69	3.24	3.14	2.445	*0.047
Tüm soruların toplamı	3.19	3.38	3.67	3.35	3.26	1.172	*0.325

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Gazze Şeridi’ndeki belediyelerde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların yanıtlarının ortalamaları arasında belediye nedeniyle istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunmaktadır.

“Tek yönlü varyans” testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), alan için anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) küçüktür. “Uygulama mekanizmaları (yürürlükteki idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)” dolayısıyla belediyeye atfedilen bu alana ilişkin çalışma örnekleminin tahminlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu sonucuna varılabilir. Özellikle Deir Al-Balah belediyesi, diğer belediyelere kıyasla az sayıda çalışanından kaynaklı farklılıklar göstermiştir.

Bir araya getirilen alanların geri kalanına gelince, olasılık değerinin (Sig.) anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) daha büyük olduğu bulunmuştur. Böylece, belediyeye atfedilen bu alanlara ilişkin çalışma örnekleminin tahminlerinin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılabilir.

Tablo 28. “Tek yönlü varyans” testinin sonuçları - stratejik yönetim alanında uzman eğitim kurslarına katılım oranı

Sorular	Aritmetik Ortalama			Test Değeri	Olasılık Değeri (Sig.)
	Kursa katılmamış	1-4 arası katılmış	4'ten fazla katılmış		
Stratejik planların önemi doğrultusunda üst yönetim tutumları.	3.38	3.44	3.44	0.166	0.847
Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı.	3.23	3.33	3.27	0.286	0.751
Mali kaynaklar ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri.	3.43	3.39	3.58	1.008	0.366
Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler)	3.39	3.26	3.39	0.931	0.395
Tüm soruların toplamı	3.36	3.35	3.41	0.124	0.883

* Korelasyon istatistiksel olarak anlamlıdır $p \leq 0.05$

Stratejik yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurslarının sayısı nedeniyle Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır.

“Tek yönlü varyans” testine karşılık gelen olasılık değeri (Sig.), birlikte birleştirilen tüm alanlar için anlamlılık düzeyinden ($\alpha \leq 0.05$) daha büyüktür. Dolayısıyla, araştırma örnekleminin bu alanlara ilişkin tahminlerinin bir araya getirildiği ortalamaları arasında, ankete katılanların stratejik yönetim alanında katıldığı özel eğitim kurslarının sayısına

atfedilen, istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılabilir. Bu, deneyimli eski işçilerin yeni işçileri eğitmesine ve onlara gerekli deneyimi sağlamasına bağlanmaktadır.

5.3. Korelasyon

Korelasyon, anketin veri analizinde bir sonraki adım ve hipotezlerin regresyon yoluyla test edilmesi için bir önceki süreçtir. Hipotezlerden elde edilen ifadelerin toplanan cevaplarla nasıl ve ne ölçüde desteklendiğinin fiilen görüldüğü ve hipotezlerin en başından değerlendirildiği ve kontrol etmeye çalışıldığı anlamına gelmektedir. Bunu regresyonla yapmak mümkündür. Regresyon yöntemini doğrulamak için yerine getirilmesi gereken çok az koşul vardır. Bu koşullardan biri korelasyondur (örneğin, bağımsız değişkenler kendi aralarında güçlü bir korelasyona sahip olmamalıdır).

Korelasyon, madde gruplarını değerlendirmek için oldukça uygun bir yöntemdir. Korelasyon testleri, maddelerin (bağımlı ve bağımsız) nasıl ilişkili olduklarını belirleme açısından genellikle kolay testlerdir. İstatistiksel ve matematiksel terimlerle, bir korelasyon testi, bağımsız değişken değiştirilirken bağımlı değişkenin taşındığı değeri verir. Öte yandan, doğrusal regresyon değişkenler arasında yapay olarak bu ikisi arasına yerleştirilmiş düz bir çizgi verir. Ayrıca korelasyon, değişkenler arasında doğru bir nedensellik ilişkisi sağlayamayacağını iddia etmektedir. Bunun yerine, değişkenlerin ilişkilendirildiği parametreleri vermektedir (Field, 2013). Ancak bir analiz yaparken en uygun yol, uygun yazılımla testler yapmaktır. Excel, SPSS veya XLStat gibi nihai istatistiksel paket yazılımları kullanılabilir. Bu araştırmanın amaçları doğrultusunda, hem korelasyon analizi hem de regresyon verileri sunulacaktır.

Aşağıdaki satırlarda korelasyon analizini yorumlamak için kullanılan değerler verilmektedir (Rumsey, 2016):

- Tam olarak -1. Mükemmel bir yokuş aşağı (negatif) doğrusal ilişki.
- -0.70. Güçlü bir yokuş aşağı (negatif) doğrusal ilişki.
- -0.50. Orta derecede yokuş aşağı (negatif) bir ilişki.
- -0.30. Zayıf bir yokuş aşağı (negatif) doğrusal ilişki.
- Doğrusal ilişki yok.
- +0,30. Zayıf bir yokuş yukarı (pozitif) doğrusal ilişki.
- +0,50. Orta derecede yokuş yukarı (pozitif) bir ilişki.

- +0,70. Güçlü bir yokuş yukarı (pozitif) doğrusal ilişki.
- Tam olarak +1. Mükemmel bir yokuş yukarı (pozitif) doğrusal ilişki.

r'nin değeri sifira yaklaştıkça veri noktalarının en uygun çizgi etrafındaki varyasyonu artır. Korelasyon, her iki değişkeni de ölçtüğünüzde neredeyse her zaman kullanılır. Doğrusal regresyon genellikle, X manipüle edilen bir değişken olduğunda ve sırasıyla X değişkenlerin yerlerini değiştirmeden Y'yi etkilediğinde kullanılır. Bunun için p-değerlerini döndüren önemli bir analizdir. Her iki yöntem de anlamlılık düzeyi değerlerinin hesaplanmasında kullanılabilir, ancak regresyon daha iyi bir nedensellik göstergesidir.

Tablo 29. Değişken puanları üzerindeki korelasyon matrisi, $p < 0.05$

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO	SPUÖE
ÜYT	1					
UK	0.83	1				
MIK	0.84	0.81	1			
UYM	0.83	0.86	0.79	1		
DDO	0.91	0.84	0.76	0.82	1	
SPUÖE	0.91	0.86	0.79	0.84	0.73	1

* **Bağımlı değişken:** Stratejik Planlama Uygulamalarının Önündeki Engeller (SPUÖE), **Bağımsız değişkenler:** Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Basit bir ifadeyle, araştırmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek için korelasyon analizi uygulanmaktadır. Nicel olarak ölçülen iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin yoğunluğunu analiz etmek için kullanılmaktadır. Değişkenler arasında korelasyon varsa bu, değişkende bir değişiklik olduğunda başka bir değişkenin aynı değişikliği yaşayacağını veya değişkenlerin aynı yöne gidip gitmediğini söyler. Buna dayanarak pozitif ve negatif bir korelasyon vardır. İki değişken arasındaki pozitif korelasyon, bir değişkendeki artışın/azalmanın başka bir değişkende artışa/azalmaya neden olacağı anlamına gelirken negatif korelasyon, bir değişkendeki

artışın diğer değişkende azalmaya neden olması veya tam tersi durumda var olur. Pearson korelasyon katsayısı, değişkenler arasındaki korelasyonu ölçmek için en sık kullanılan katsayıdır. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişebilir. -1, en güçlü negatif korelasyonu ifade ederken +1, mümkün olan en güçlü pozitif korelasyonu gösterir. Bu nedenle, katsayı iki uçtan herhangi birine ne kadar yakınsa değişkenler arasındaki korelasyon o kadar güçlüdür. Sıfır (0), değişkenler arasında korelasyon olmadığını gösterir ve dolayısıyla değerler zayıf korelasyonu tanımlar. Korelasyon katsayısı nedenselliği yansıtmaz, bunun yerine herhangi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin yoğunluğunu göstermektedir (Taylor, 1990).

Bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkilerin fark edilmesi ilginçtir. Hemen hemen tüm olası ilişkiler güçlü korelasyon katsayısını (>0,5) kaydeder. Hiçbir ilişki düşük derecede bir korelasyon göstermez. Stratejik planlamanın eksenlerine bakıldığında, 4 eksenin de genel çalışan bağlılığı ile olumlu yönde ilişkili olduğu görülebilir. Yani bu eksenlerden bazıları organizasyonun kullanımında arttığı sürece, hizmetin genel kalitesinin stratejik planlama ve eksenleri ile duygusal örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu sonucuna varılabilir. Bu da stratejik planlama düzeyi arttıkça hizmet kalitesinin de artacağını ve müşterinin de tatmin olacağını düşündürmektedir. Buna karşılık, hizmet kalitesi düzeyi arttıkça müşteriye kaybetme niyeti azalmaktadır.

5.4. Regresyon

Regresyon yoluyla son testten önce, mevcut olması gereken birkaç ön koşul vardır. Regresyon, aralarında çoklu doğrusal bağlantı olmaması durumunda, bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki nedenselliğin iyi bir göstergesi olabilir. Ancak değişkenler arasında doğrusal bir örüntü olması durumunda (yapılar arasındaki korelasyon da çok güçlü olduğunda), nihai sonuçta bazı sorunlara yol açabilir. Nihai sonucu etkileyen sorunlar, bağımsız değişkenlerin bireysel olarak yorumlanmasından kaynaklıdır (Field, 2013).

Çoklu bağlantının tespiti amacıyla VIF ve tolerans testi değerlendirilmiştir. Aşağıdaki tabloya bakıldığında, tüm VIF değerlerinin 10 değerini aşmadığı açıktır. Ayrıca, tüm tolerans değerleri 0,1 ve 0,2 olan kritik değerlerden daha yüksektir. Bu sonuçlar, bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantının varlığını göstermemektedir.

Tablo 30. Değişkenlere ilişkin çoklu bağlantı istatistikleri

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO
<i>Tolerans</i>	0.912	0.859	0.881	0.736	0.873
<i>VIF</i>	1.042	1.061	1.152	1.263	1.146

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Bowerman ve O'Connell, ortalama varyans enflasyon faktörünün (VIF) 1'den önemli ölçüde yüksek bir değere sahip olmaması ve toleransın 0,1'den düşük aralıkta olmaması gerektiğini belirtmişlerdir (1990). Bu koşulların yerine getirildiği görüldükten sonra regresyon analizine geçilebilir. Regresyon analizi, ilişki analizinin bir uzantısıdır ve günümüzde en yaygın kullanılan ölçülebilir prosedürlerden biridir. Regresyon analizi, gözlemlenen fenomenler, yani toplanan bilgiler olarak ifade edilen değişkenler arasındaki bağlantıyı daha iyi kavramak için kullanılan bir dizi sistematik analitik teknik ve prosedürdür. Nihai ürün olarak analiz bir regresyon denklemi oluşturur; prosedürde meydana gelen tüm sonuçlar, gözlemlenen fenomenler ve çevreleri hakkında önemli veriler verebilmektedir.

Sıklıkla karakteristik olarak birbiriyle ilişkili en az iki veya daha fazla değişkenimiz olur veya aralarında keşfetmek istediğimiz bir miktar bağımlılık, yani korelasyon vardır. Regresyon analizi, bu tür bir bağımlılığı veya korelasyonu nicel olarak ifade etmemizi ve ölçümlerimizin olmadığı bazı verileri tahmin etmek için elde edilen modeli kullanmamızı veya bu bağımlılığı ve korelasyonu tanımlayan bazı sabitlere ulaşmak için kullanmamızı sağlamaktadır. Regresyon, belirli bir düzenlemeden ve noktalar kümesinden geçen bir eğriyi bulmak için verilen noktaların bu eğriden sapmalarının karelerinin toplamını en aza indirmek için kullanılan sayısal bir sistemdir. Artıkların sürekli boyutlar olarak ele alınmasını sağladığı için sapma kareleri kullanılır. Her durumda, sapma karelerinin kullanılması, doğrusal modelden önemli ölçüde sapan odaklar için daha yüksek ağırlık faktörleri verir ve bu bazen sonuçların yorumlanmasını giderek zorlaştırabilir (aykırı değerler).

Regresyon analizi, bağımlı değişken ile en az bir veya daha fazla bağımsız değişken arasındaki ilişkiye vurgu yapılan değişkenleri modellemek ve analiz etmek için çok sayıda prosedür içerir. Daha spesifik olarak regresyon analizi herhangi bir bağımsız değişken değiştğinde, kalan bağımsız değişkenler sabitken bağımlı değişkenin değerinin nasıl değiştğini anlamaya yardımcı olur. Regresyon analizi, bağımlı değişkenin bağımsız değişkenlere göre koşullu beklentisini, yani bağımsız değişkenler sabitlendiğinde bağımlı değişkenin ortalama değerini tahmin eder. Hedeflenen tahmin, bağımsız değişkenlerin bir fonksiyonu veya bir regresyon fonksiyonudur. Regresyon analizinde, bağımlı değişkenin regresyon fonksiyonu etrafındaki varyasyonlarını karakterize etmek önemlidir ve bu, olasılık dağılımı ile açıklanabilir (Cohen. 1988).

Bu araştırma çalışmasında kullanılacak testler p-değeri ve %95 güven aralığıdır. Bulgular ve sonuçlar, IBM'in istatistik yazılımı SPSS aracılığıyla yürütölen model özetini ve katsayıları içeren tablolar aracılığıyla ifade edilecektir. Uygulanan regresyon analizinin göstergelerinin yüksek seviyelerde olduğu aşığıdaki tabloda görölmektedir.

Tablo 31. Regresyon Analizi ile Hipotezlerin Test Edilmesi

MODEL Özeti						
Model	R	R Kare	Düzeltilmiş R Kare	std. Tahmin Hatası	ANOVA F	Sig.
I	.875 ^a	.765	.764	.565	433.822**	.000 ^a
Katsayılar						
Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	Sig.	95% Alt Güven Aralığı	95% Üst Güven Aralığı
	Beta	Std. Hata	Beta			
(Devamlı)	.522	.143		.000	.238	.305
ÜYT	.814	.039	.375	.000	.136	.291
UK	.512	.105	.469	.000	.304	.519
MIK	.739	.058	.338	.000	.254	.323
UYM	.492	.058	.591	.000	.177	.207
DDO	.258	.068	.355	.000	.123	.393
a. Bağımlı değişken: Stratejik Planlama Uygulamalarının Önündeki Engeller (SPUÖE)						
b. Tahminler: Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO). Note: N=130. *p< .05; **p< .01						

Model özetine bakıldığında, korelasyon katsayısının güçlü olduğunu görebiliriz (R= .875). Bu, stratejik planlama ile engeller arasındaki ilişkinin güçlü olduğu anlamına gelir. Düzeltilmiş R Kare (0.764) sonucu, engel seviyesindeki değişkenliğin %76.5'inin model tarafından açıklandığını göstermiştir. Ayrıca, ANOVA F değeri (433.822), $p < .01$ 'de anlamlıdır ve tüm modelin önemini gösterir.

ÜYT için standartlaştırılmamış beta katsayısı (0.814), yani ÜYT'deki 1 birimlik artışın veya geliştirmenin SPUÖE'deki 81.4 birimlik artışa katkı sağlayacağını göstermektedir. p-değeri (Sig. Column) ve %95 güven aralığı, ÜYT ile ilişkili olarak SPUÖE için destekleyici sonuçlar sağlamaktadır (Sig. = 0.000; %95 CI: 0.136, 0.291), hipotezi destekliorsa hata yapma şansının 5'ten az olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu,

%95'lik güven aralığı için kabul edilebilir bir aralıktır. Bu nedenle, ÜYT ve SPUÖE (H1) ile ilgili hipotez desteklenmektedir.

UK için standartlaştırılmamış beta katsayısının (0.512), yani UK'deki 1 birimlik artışın veya geliştirmenin SPUÖE'deki 51.2 birimlik artışa katkıda bulunacağını göstermektedir. p-değeri (Sig. Column) ve %95 güven aralığı, UK ile ilişkili olarak SPUÖE için destekleyici sonuçlar sağlar (Sig. = 0.000; %95 CI: 0.304, 0.519), hipotezi destekliyorsa hata yapma şansının 5'ten az olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu, %95'lik güven aralığı için kabul edilebilir bir aralıktır. Bu nedenle, UK ve SPUÖE (H2) ile ilgili hipotez desteklenmektedir.

MIK için standartlaştırılmamış beta katsayısının yanı sıra (0.739), yani MIK'deki 1 birimlik artışın veya geliştirmenin SPUÖE'deki 73.9 birimlik artışa katkıda bulunacağını göstermektedir. p-değeri (Sig. Column) ve %95 güven aralığı, MIK ile ilişkili olarak SPUÖE için destekleyici sonuçlar sağlar (Sig. = 0.000; %95 CI: 0.254, 0.323), hipotezi destekliyorsa hata yapma şansının 5'ten az olduğu sonucuna varır. Bu, %95'lik güven aralığı için kabul edilebilir bir aralıktır. Bu nedenle, MIK ve SPUÖE (H3) ile ilgili hipotez desteklenmektedir.

Ayrıca UYM için standartlaştırılmamış beta katsayısı (0.492), yani UYM'deki 1 birimlik artışın veya geliştirmenin SPUÖE'deki 49.2 birimlik artışa katkı sağlayacağını göstermektedir. P-değeri (Sig. Column) ve %95 güven aralığı, UYM ile ilişkili olarak SPUÖE için destekleyici sonuçlar sağlar (Sig. = 0.000; %95 CI: 0.177, 0.207), hipotezi destekliyorsa hata yapma şansının 5'ten az olduğu sonucuna varır. Bu, %95'lik güven aralığı için kabul edilebilir bir aralıktır. Bu nedenle, UYM ve SPUÖE (H4) ile ilgili hipotez desteklenmektedir.

DDO için standardize edilmemiş beta katsayısına gelince (0.258), yani DDO'deki 1 birimlik artışın veya geliştirmenin SPUÖE'deki 25.8 birimlik artışa katkı sağlayacağını göstermektedir. P-değeri (Sig. Column) ve %95 güven aralığı, DDO ile ilişkili olarak SPUÖE için destekleyici sonuçlar sağlar (Sig. = 0.000; %95 CI: 0.123, 0.393), hipotezi destekliyorsa hata yapma şansının 5'ten az olduğu sonucuna varır. Bu, %95'lik güven aralığı için kabul edilebilir bir aralıktır. Bu nedenle, DDO ve SPUÖE (H5) ile ilgili hipotez desteklenmektedir.

5.5. Çok Kriterli Karar Verme (ÇKKV) Analizi

Karar verme sürecinde yapılan analizler, matematiksel modeller, sayısal teknikler ve istatistiksel teknikler ile gerçekleştirilmektedir. Analiz sürecinde, birçok farklı çözüm önerisi geliştirilmektedir (Atıcı ve Ulucan, 2009). Karar verme analizi birçok şekilde açıklanabilir. Karar vermeye, en uygun seçimi yapmak olarak tanımlanabilir. Bu tanıma açarsak, karar verme, çok sayıda alternatifin arasından optimum seçimi yapma işlemidir. Karar verme analizinde birçok farklı seçenekler arasından seçimler yapılmaktadır. Bu seçim yapılırken ortaya birçok sorun çıkabilmektedir. Olayların birçok yönü vardır ve tüm bu yönler göz önüne alınarak seçim yapılmaktadır. İşletme içindeki bireylerin çalıştıkları alanda aldıkları seçim kararıdır. İşletmelerin ülke ekonomileri üzerindeki rolü çok önemlidir. Her bir işletmenin amaçlarına ulaşmak için kullandıkları temel fonksiyonlardan biri de karar verme sürecidir (Timor, 2011).

Bireyler, işletmeler ve/veya organizasyonlar yaşamın her alanında çok boyutlu karar problemleri ile karşılaşmaktadır. Yöneticiler çoğu zaman, birden fazla faktörün ve birbirleriyle çatışan amaçların (kriterlerin) gerçekleştirilmek istendiği durumlarda karar vermektedirler. Çok kriterli karar verme teknikleri, birbiri ile çatışan birden fazla kriteri karşılayan olası “en iyi/uygun” çözüme ulaşmaya çalışan yaklaşım ve yöntemlerden oluşmaktadır. Karar vericiler, bu tür problemlerin üstesinden gelmede çok kriterli karar verme tekniklerinden faydalanarak bilimsel ve daha başarılı kararlar verebilirler.

Çok kriterli karar verme (ÇKKV), genellikle birbiriyle çelişen birden fazla kriter içeren problemlerin değerlendirilmesinde yaygın olarak kullanılan güçlü bir araçtır (Erkayman, 2012). Çok kriterli karar verme analizlerinde karar verici, çeşitli alternatifleri farklı miktarlarda ve farklı başlıklar altında karşılaştırır ve değerlendirir. Çok kriterli karar verme yöntemlerinde problemler, kriterlerin ağırlıkları kullanılarak çözülür. Alternatifler ve kriterler analizin ilk aşamasında belirlenir. Daha sonra her bir kriterin ağırlığı belirlenir. Belirlenen kriter ağırlıkları ile kriterler ve alternatifler arasındaki korelasyon analizi yapıldıktan sonra optimum alternatif seçilir. Son olarak duyarlılık analizi yapılarak sonuç önerileri ve değerlendirmeler ortaya konur. ÇKKV yöntemleri, bir çözüm sürecinde birbirinden farklı ve ilgisiz çeşitli kriterlerin olduğu durumlarda analizlerde kullanılmaktadır.

ÇKKV ile ilgili farklı alanlarda çok sayıda literatür tarama çalışması bulunmaktadır. Karaoğlan'ın (2016) çalışmasında, bir otelin fotoğraf hizmetleri için dış kaynak kullanımına ilişkin seçim sorunu incelenmiştir. Karaoğlan ve Şahin (2016) tarafından yapılan çalışmada, satın alma sürecinde kriter ağırlıkları ile kriterler arasındaki ilişkileri belirlemekte kullanılan DEMATEL yöntemi uygulanmıştır.

Mangla'nın (2018) çalışması, literatür taraması yoluyla tedarik zinciri sürdürülebilirliğini geliştirmeye yönelik Endüstri 4.0 girişimlerinin 18 temel zorluğunu ortaya koymaktadır. Raghuvanshi ve diğerlerinin (2017) çalışması kadın girişimciliğinin önündeki engelleri açıkladıktan sonra aralarındaki ilişkileri araştırmıştır. Kriterler arasındaki neden-sonuç ilişkisine dayalı bir çerçeve önerilmiştir. Bu araştırma için DEMATEL tekniği kullanılmıştır. Analiz, bu çalışma için engellerden beşini nedensel olarak tanımlamıştır. Bunlar: eğitim eksikliği, deneyim ve eğitim fırsatları; mekânsal hareketlilik ve aile desteğinin olmaması, kurumsal destek eksikliği, girişimcilik yönetiminin eksikliği ve finansal kaynak sağlamada yaşanan sorunlardır. Gandhi ve diğerleri (2016), yaptığı çalışmayla, tedarik zinciri yönetimi uygulamasıyla ilgili başarı faktörlerini Hindistan üretim endüstrisi açısından değerlendirmeyi amaçlamıştır. Çalışmada öncelikle 24 başarı faktörü tanımlanmıştır. Daha sonra bu başarı faktörlerini değerlendirmek için AHP ve DEMATEL yaklaşımları birlikte kullanılarak yapısal bir model geliştirilmiştir.

AHP Yönteminin Analizi

AHP'de öncelikle kriterler ve bu kriterlerin alt kriterleri belirlenir. Ardından uzmanlara veya karar vericilere yapılan anketlerle hedef belirlenir ve bu hedefi etkileyen faktörler belirlenir. Temel olarak AHP yöntemi, alternatifler ve kriterler için öncelikler geliştirerek alternatifleri değerlendirmeye çalışır. Bu öncelikler, bir ölçekte bir ölçüm varsa oransal değerlerinden, yoksa ikili değerlendirmeler sonucunda yapılan yargılardan üretilir. AHP yöntemi ile çok boyutlu ölçek problemi tek boyutlu ölçekli bir probleme dönüştürülür (Saaty ve Vargas, 2012).

Kurulacak hiyerarşik model sayesinde AHP'nin ilk adımı olan kriterlerin belirlenmesi süreci kolaylaşacaktır. Hiyerarşinin en üstünde hedef yer alır. Daha sonra kriterler ve alt kriterleri bulunmaktadır. Son adımda ise problemle ilgili seçenekler yer almaktadır. Kriterlerin ağırlıklandırma kısmında Saaty'nin 1-9 puanlık tercih ölçeği kullanılmaktadır. AHP, karar verme sürecini matematiksel olarak modeller ve karmaşık

problemleri çözmek için kullanılır. AHP'nin başlangıcı 1980'li yıllara kadar dayansa da, karar verme süreçleri ikili karşılaştırmalar ve benzer ölçeklendirme teknikleri ile zaten bilinmekteydi. Özellikle karşılaştırmalı yargı yasasının ilk olarak 1927 yılında Thurstone tarafından ortaya atıldığını söylemek mümkündür. İkili karşılaştırma tekniğinde alternatifler; analiz sonucunda sayı doğrusu üzerinde daha büyük, daha iyi, daha olumsuz alternatifler gösterilir (Turgut ve Baykul, 1992). Özünde, AHP aynı zamanda ikili karşılaştırmalara da dayanmaktadır. Ancak ölçekleme tekniklerinin ve birinci dereceden karar verme tekniklerinin karar verme sürecinde etkili olan kriterlerin etkisini modelde içermediği görülmektedir. AHP, ölçekleme tekniklerine ikinci veya daha üst düzey katmanları ekleyerek ve karar verme sürecinde etkili olan kriterleri modele dahil ederek ortaya çıkan hiyerarşik modeli analiz etmeyi amaçlamaktadır. (Şahin ve Yurdağül, 2018).

Tablo 32. Direkt İlişki Matrisi

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO	
ÜYT	1	1,263545431	2,828031508	1,944616537	1,63327512	1,7339
UK	0,790947717	1	4,179602479	2,747542654	0,845910594	1,9128
MIK	0,35360285	0,239257203	1	2,185641357	1,039204267	0,9635
UYM	0,514240202	0,363961593	0,459981937	1	1,160782561	0,6998
DDO	0,61226672	1,182158028	0,962274725	0,861487787	1	0,9236
	3,271057488	4,048922255	9,429890649	8,739288335	5,679172542	

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 33. Normalleştirilmiş direkt ilişki matrisi

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO	Önem sıraları	
ÜYT	0,30571	0,31207	0,2999	0,22251	0,28759	0,28556	1
UK	0,2418	0,24698	0,44323	0,31439	0,14895	0,27907	2
MIK	0,1081	0,05909	0,10605	0,25009	0,18299	0,14126	4
UYM	0,15721	0,08989	0,04878	0,11443	0,20439	0,12294	5
DDO	0,18718	0,29197	0,10205	0,09858	0,17608	0,17117	3

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 34. Toplam ilişki matrisi

ÜYT	1,556309816	5,450078899	n=5 ise 1,12
UK	1,5779316	5,654251534	0,099007162
MIK	0,755588989	5,348797302	Tutarlılık Oranı - CR
UYM	0,635024914	5,165340861	0,088399252
DDO	0,917756926	5,361674642	CR=-1,07 dir. 0,1 den küçüktür ve sonuç uyum sınırları

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

DEMATEL Yönteminin Analizi

DEMATEL yöntemi, çalışma karmaşık ve iç içe geçmiş yapılara sahip verilerle çalışıyorsa en uygun yöntemdir. 1972-1976 yılları arasında “Battelle Memorial Institute Geneva”, “Science and Human Relations” programı ile geliştirilmiştir (Gabus ve Fontela, 1972; Fontela ve Gabus, 1974, 1976). Yöntemin en önemli kazanımlarından biri sebep-sonuç ilişkilerini içermesidir. Yöntem, karıştırma ve karmaşık ilişkilerin çözümünde büyük yardım sağlar. Analizin her aşamasında tüm kriterleri, kriter ilişkilerini, türlerini ve etkileşimlerini ve alternatifleri en iyi şekilde inceler. Analiz sırasında baskın olan kriterler neden kriterini, baskın olmayan kriterler ise etki kriterini tanımlar (Karaoğlan ve Şahin, 2016). Uzmanlar tarafından verilen puanların aritmetik ortalaması tabloda gösterilen doğrudan ilişki matrisinden elde edilmiştir. Köşegen matrise yerleştirilen değerlere göre, asimetrik bir matrisede ‘1’ elde edilir. Ortaya çıkan matris, doğrudan korelasyon matrisi (X) olarak adlandırılır. Girilen her anket puanının geometrik ortalaması belirlenip bu değerler doğrultusunda öncelikle ana kriterlerin ağırlıkları hesaplanmıştır.

Tablo 35. Direkt ilişki matrisi

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO
ÜYT	1	1,2635	2,828	1,9446	1,6333
UK	0,7909	1	4,1796	2,7475	0,8459
MIK	0,3536	0,2393	1	2,1856	1,0392
UYM	0,5142	0,364	0,46	1	1,1608
DDO	0,6123	1,1822	0,9623	0,8615	1

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 36. Normalleştirilmiş direkt ilişki matrisi

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO
ÜYT	0,106	0,134	0,2999	0,2062	0,1732
UK	0,0839	0,106	0,4432	0,2914	0,0897
MIK	0,0375	0,0254	0,106	0,2318	0,1102
UYM	0,0545	0,0386	0,0488	0,106	0,1231
DDO	0,0649	0,1254	0,102	0,0914	0,106

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 37. Toplam ilişki matrisi

	ÜYT	UK	MIK	UYM	DDO	Di
ÜYT	0,1186	0,1547	0,4284	0,2598	0,2095	1,171
UK	0,0916	0,1186	0,7961	0,4112	0,0985	1,516
MIK	0,039	0,026	0,1186	0,3017	0,1239	0,6092
UYM	0,0577	0,0401	0,0513	0,1186	0,1404	0,4081
DDO	0,0694	0,1433	0,1136	0,1005	0,1186	0,5456
Ri	0,3763	0,4829	1,508	1,1918	0,6909	

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 38. Toplam ilişki matrisi

	D	R	D+R	D-R
ÜYT	1,171	0,3763	1,5473	0,7947
UK	1,516	0,4829	1,9988	1,0331
MIK	0,6092	1,508	2,1172	-0,8988
UYM	0,4081	1,1918	1,5999	-0,7837
DDO	0,5456	0,6909	1,2365	-0,1453

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

Tablo 39. Kriter ağırlıkları tablosu

	$\text{SQRT}(D/R)^2/(D.R)^2$	Kriter Ağırlığı	Kriter Öncelikleri
ÜYT	1,9469	0,12	3
UK	1,9348	0,12	3
MIK	2,3555	0,14	2
UYM	2,0415	0,12	3
DDO	8,5094	0,51	1

* Üst Yönetim Tutumları (ÜYT); Uygulayıcıların Katılımı (UK); Mali ve İnsan Kaynakları (MIK); Uygulama ve Yürütme Mekanizmaları (UYM), Demografik Değişikliklerin Ortalamaları (DDO).

ALTINCI BÖLÜM

TARTIŞMA

Bu doktora tezi, Gazze Şeridi'ndeki belediyelerin stratejik planlama süreçlerine odaklanmakta ve bu sürecin etkinliğine dair karşılaşılan engelleri kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Özellikle, üst yönetimin stratejik planlara yönelik tutumları, bu belediyelerin stratejik planlama uygulamalarının başarısında istatistiksel olarak belirleyici bir rol oynamaktadır. Araştırma verileri, üst yönetimin desteğinin artmasıyla stratejik yönetim süreçlerinin daha etkin hale geldiğini göstermektedir.

Tez, Al-Louh'un 2007 tarihli araştırmasıyla da desteklenerek, üst yönetimin stratejik planlamayı benimsemesi ve desteklemesi durumunda, çalışanların genel performanslarının ve stratejik planlamanın etkinliğinin arttığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, Abu Muammer'ın 2002 yılında gerçekleştirdiği çalışmaya göre, örgüt kültürünün ve demokratik bir iş ortamının, stratejik planlama süreçlerinde önemli bir etkiye sahip olduğu vurgulanmıştır.

Bu kapsamlı araştırma, Gazze Şeridi belediyelerinin stratejik planlama ve yönetim pratiğini ele alırken, aynı zamanda bu süreçlerin nasıl optimize edilebileceğine dair stratejik yönergeler sunmaktadır. Özellikle üst yönetimin rolü, stratejik planlama sürecinin başarısı için kritik öneme sahiptir ve bu tez bu unsurları detaylı bir şekilde ele almaktadır.

Üst yönetimlerin stratejik planlama sürecini desteklediğini ve performanslarını geliştirmeye kararlı olduğunu gösteren bir araştırmada (Al-Louh, 2007), çalışanların büyük çoğunluğunun stratejik planlamanın önemi konusunda hemfikir olduğu sonucuna varılmıştır. Stratejik planlama sürecinde örgüt kültürünün rolünün ve stratejik planlama sürecinde demokratik bir iklimin sağlanmasının önemini vurgulayan bir çalışma da yapılmıştır. (Al-Louh, 2007).

Bir araştırmada, Filistin sanayi kuruluşlarında, üst yönetimin tedbirli idari davranışı stratejik yönetsel davranışa tercih ettikleri görölmüştür. Aynı çalışmada bu kuruluşların, stratejik planlamayı rekabet ve kâr avantajı sağlayabilecekleri bir kavram olarak görmedikleri ve yeterli zamanı ayırmadıkları saptanmıştır (Al-Farra, 2003).

Eğitim kurumlarında yapılan bir çalışmada, Filistinli yöneticilerin çevredeki değişiklikleri takip etmede yetersiz oldukları, okul müdürleri arasında stratejik planlama kavramının netlik kazanmadığı ve okul müdürlerinin düşük bir yüzdesinin stratejik planlama kavramını net bir şekilde anladığı ortaya koyulmuştur (Abu Hashem, 2007).

Uygulayıcıların stratejik plan geliştirmeye katılımının “Gazze şeridi belediyelerinde uygulanmasının önündeki engeller” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu hipotezinin kabul edilmesiyle, stratejik planların geliştirilmesine uygulayıcıların dâhil edilmesinin gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Stratejik planları uygulayacak, gerekli başvuruları yapacak olan uygulayıcılardır. Aynı zamanda bu süreç ve stratejik planların gelişim süreci için yeterli deneyim ve bilgiye sahiptirler.

Stratejik plan geliştirme sürecine uygulayıcıların katılımının, stratejinin hazırlanmasına ve oluşturulmasına çalışanların katılımının gerekliliğini belirten bir başka çalışmada (Siyam, 2010) Gazze şeridi’ndeki kadın STK’larında %79.40, Kolej yönetiminde %75.2 oranında çalışanların stratejik planlama sürecine dâhil edilerek, gelecek planları hakkında bilgilendirerek bir gelecek vizyonu oluşturmaya çalışıldığı gösterilmiştir (Shuwaikh, 2007). Sivil toplum kuruluşunda yapılan çalışmada, Stratejik planlamadaki sorunlardan birinin çalışan değişimindeki yüksek devir hızı olduğu sonucuna varılmıştır (Al-Ashkar, 2006). Üniversitde yapılan bir çalışmada, stratejik planların uygulanmasına yardımcı olacak yönetici planlarının hazırlanması sürecine %61.35 oranında katılım olduğu ve organizasyondaki tüm idari seviyelerin katılımının stratejiyi uygulama sürecine ilişkin benzersiz algılar yarattığı vurgulanmıştır (Tan, 2004).

Üst yönetimin stratejik planları tek başına çalışanların katılımı olmadan oluşturduğunu gösteren bir çalışma (Dandira, 2011) ile Qalqilya Valiliğinde çalışanların devlet bakanlıklarına düşük katılımını ortaya koyan bir başka çalışma (Mosleh, 2010) stratejik planlar geliştirdiği yerin Bakanlığın Ramallah’taki ana merkez olduğunu, müdürlük çalışanlarının sürece katılmadığını ve planların uygulanmaya hazır olarak geldiğini göstermektedir. Bir başka çalışma (Leslie, 2008), stratejinin oluşturulmasında farklı idari seviyelerin katılım ve karar vericiler arasında fikir birliği eksikliğini göstermektedir. Batı şeria’nın güneyindeki belediyelerin stratejik planlar hazırlanırken

merkezî olma eğiliminde olduklarını ve bunları belirleme sürecinde yer alan tarafların belediye başkanı ve ardından belediye meclisi üyeleri olduğunu gösteren bir çalışma da vardır (Al-Attal, 2008).

Diğer bir çalışmada stratejik planların hazırlanması sürecinde bölüm başkanları ve geri kalan seviyelerin rolü olmadığı (Al-Farra, 2003) sonucuna varılmıştır: Filistinli yönetici için stratejik planlama süreci, üst yönetimlerin görevidir ve yöneticilerin çoğunluğu, planlama ve karar verme sürecine farklı idari seviyeleri dâhil etmemektedir. Bunun en büyük nedeni vizyon yoksunluğudur.

Başka bir çalışmanın kapsamı, Gazze Şeridi'ndeki endüstriyel işletmelerde stratejik yönetim düşüncesinin zayıflığı ve rekabete, açık pazarlara dayalı yeni küresel iş sistemine bakış açılarıyla ilgilidir. Yeni koşullardan habersiz, stratejik planların hazırlanmasında ve buna karar vermede yüksek derecede merkezileşmeyi yansıtan, stratejik planlama sürecinin üst yönetim aracılığıyla farklı idari düzeyler olmaksızın yürütüldüğünü gösteren bir çalışmada bu tarz işletmelerin oranı %56 olarak belirlenmiştir (Al-Khatib, 2003).

Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engeller üzerinde finansal ve insan kaynakları ve yeteneklerin mevcudiyetinin istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahip olduğu hipotezi kabul edilmiştir. Kalifiye insan kaynaklarının mevcudiyetini, belediyelerde stratejik yönetim sürecinden sorumlu olanların ulaştığı bilimsel ve profesyonel düzeye ve belediye yönetiminin kalkınma açısından oynadığı role ve stratejik yönetim sürecinde çalışanların performansının geliştirmesine bağlanmaktadır. Mali kaynaklara gelince, belediyelerde mali kaynaklar stratejik yönetim dışındaki alanlara harcanmakta ve stratejik yönetim için net bir mali kaynak bulunmamaktadır.

Malzeme, insan ve organizasyonel yeteneklerin doğru belirlenmesi stratejik planlamanın en önemli unsurlarından biridir ve bunu gösteren çalışma (Al-Dosari, 2010 ile Al-Louh, 2007) Filistin Üniversitelerinde uygulanmıştır. Ancak yeteneklerin, becerilerin ve insan potansiyelinin, idari kaynakların varlığı %70.67 olarak bulunmuştur.

Mali kaynaklar ise ortalama seviyede mevcuttur ve üniversitelerin mali kaynaklarını sağlam bilimsel temellere göre kullanma konusunda daha fazla bilgiye ihtiyacı vardır. Bir başka çalışmada (Al-Dahdar, 2006), üniversitenin akademisyen ve yöneticilerin işlerini en iyi şekilde yapma becerilerini geliştirmek için çalıştığı ve bütçesinin bir kısmını stratejik planlama sürecine ayırdığı görülmüştür. Başka bir çalışmada (Tan, 2004), stratejinin formüle edilmesi, çevresel belirsizlik koşulları, Organizasyonun yapısı ve kültürü, kaynak tahsisi, insanlar ve gözetim (Kontrol) dahil olmak üzere stratejinin uygulanmasında birçok engel olduğunu bulunmuştur. Analizin sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda şu sonuçlara ulaşılmıştır; Filistin Çevre STK'ları Ağı kurumlarında stratejik planlama uygulamak için yeterli mali ve insan kaynağının bulunmadığını belirten çalışma (Al-Khatib, 2009) ile sivil toplum kuruluşlarında mevcut proje ve planların uygulanmasını mümkün kılan finansal yeteneklerin eksikliği sonucuna varılmıştır.

Başka bir çalışmada (Al-Ashqar, 2006), Ürdün devlet kurumlarında tahsis edilen ve stratejik planlama uygulama sürecini olumsuz yönde etkileyen insani yeterlilik ve fon eksikliğini göstermektedir. Ve bir çalışma da (Arsheed, 2005), Filistinli yöneticinin iş yoğunluğunu bahane ederek insan unsurunu eğitime gerekliliğine ikna olmadığını göstermektedir (Al-Farra, 2003).

Örgütlerde kararlar daha ziyade rasyonel olmayan ve politik modeller ile verilmektedir. Yönetici rasyonel davranma eğiliminde olsa da örgütün kültürel kökleri ve değer sistemleri bunu zorlaştırmaktadır (Hiley, 1987). Dolayısıyla daha önce de belirtildiği üzere rasyonel karar verme modeli esasında örgütlerde kullanılan karar modeli olmaktan çok uzaktır (Barnett ve Karson, 1987).

Bireysel yaşamın içsel bir parçası olan değerler bilinçli bir şekilde verilen her kararda temel kriter olarak kullanılmaktadır (Guth ve Tagiuri, 1965). Karar verme süreçlerinde davranışların kendiliğinden belirdiği düşünülse de aslında kararlar bireysel değerlerin bir yansımasıdır (Weber, 2015). Yönetimsel kararların, yönetimsel değerlerin birer yansıması olması nedeniyle örgütler de bilinçli veya bilinç dışı bir biçimde etkide bulunan liderlerinin değerleri tarafından yönetilmektedir (Bean, 1993'ten akt. Steptoe-Warren vd., 2011), Singer'e (1975) göre de bir yöneticinin verdiği her bir karar, değer önceliklerine dayanan bir yargıyla ilişkili olması nedeniyle yönetimsel değerler aracılığıyla, yönetimsel kararlar, yönetimsel tutum ve davranışlarla açıklanabilir olmaktadır (Oliver, 1999, Weber, 2015).

Yöneticiler, farklı stratejik seçenekleri içeren karar durumlarında kaldıklarında değerleri devreye girmektedir (Carter ve Greer, 2013). Sharfman vd. (2000) yöneticilerin önemli olduğuna inandığı konular ile değerleri arasında açık bir ilişki olduğunu ve yönetsel değerlerin karar vermede temel bir rol üstlendiğini ileri sürdükleri çalışmalarında, yöneticilerin objektif olmaları beklenen karar süreçlerinde aslında objektif olmadıklarını dikkatlerini yöneltmede ve önem atfettikleri konuları seçmede değerlerinin filtre işlevi gördüğü üzerine vurgu yapmışlardır.

Diğer taraftan, yöneticilerin sahip oldukları değerler stratejik karar verme açısından da temel bir belirleyici olarak tanımlanabilmektedir (Finkelstein ve Hambrick 1990). Zira Porter (2008) değerleri, stratejinin irrasyonel bileşenlerinden birisi olarak tanımlamaktadır. Karar verme çalışmalarının stratejik yönetim alanında uzun bir geçmişi vardır (Connor ve Becker, 2003). Alanda yapılan araştırmalar stratejik karar vermeyi hem yönetim hem psikoloji ile ilişkilendirmiş ve yönetsel biliş, değerler ve inançları stratejik kararı etkileyen faktörler olarak ele almıştır (Steptoe-Warren vd., 2011) Değerlerin yapılanı stratejinin belirlenmesinde odaklanma, değerlendirme ve seçenek önceliklendirmesi gibi kritik süreçleri etkilemektedir. Ayrıca stratejik karar durumlarında yöneticinin değerlerini tehdit edecek veya doğrulayacak unsurlar da mevcut olabilir (Rindova ve Martins, 2018).

Kotey ve Meredith'in (1997) çalışması, yazında yer alan belirli bireysel değerlerin belirli stratejik seçimler ile ilişkili olduğuna dair ampirik temellere dayanan ilk çalışma olarak ifade edilmektedir Söz konusu çalışma, yönetsel değerlerin stratejik seçimler ve buna bağlı olarak performans ile ilişkisini küçük ölçekli işletmeler örneğinde ele almıştır. Ortalama üzeri performans gösteren örgüt yöneticilerinin proaktif stratejiler kullanarak hırs, başarı gibi değerler ile özdeşleştirildiği anlaşılmaktadır (Kotey ve Meredith, 1997). İsmail (2016), bireysel değerlerin stratejik seçimlere etkisini ele alan ampirik bir diğer araştırmadır. Lichtenstein vd., (2017) ve Lichtenstein ve Dade (2008) bireysel değer yönelimlerinin stratejik seçimleri etkilediğini destekleyecek bulgulara ulaşmışlardır.

Ancak stratejik açıdan önemi olan yönetsel değerlerin stratejiye nasıl yansıdığını araştıran çalışma sayısının az olduğu ifade edilmiştir (Miles, 2007). İlk çalışmanın yapıldığı dönemden uzun bir süre sonra dahi yönetsel değerler ve stratejik seçim bağlantısının nadiren ele alınan önemli bir araştırma konusu olduğu (Cannella vd., 2008) ve sistematik araştırmalarda ele alınmadığı (Finkelstein ve Hambrick, 1990) vurgulanmıştır. Alana ilişkin yanıtlanması gereken soruların olduğu ve yönetsel değerlerin araştırılmaya oldukça açık olduğu ifade edilmiştir. Özellikle, yönetsel değerlerin nasıl şekillendiği, değer ile biliş arasındaki ilişki ve bilişsel süreçlerin değerler ile uyumlaştırılma süreci, yönetsel değerlerin değişim süreci gibi konuların önemli ve ümit verici araştırma alanları olduğu, diğer taraftan yönetsel değerler ve stratejik seçim bağlantısının nadiren araştırma yapılmış bir başka önemli konu olduğu ifade edilmiştir (Cannella vd., 2008). Özellikle yönetsel yönelimlerin ne zaman ve nasıl stratejik karar verme sürecini etkilediğinin açıklanmaya ihtiyacı vardır (Hitt ve Tyler, 1991).

Genel olarak önceki bölümde gözlemlendiği gibi korelasyon analizi ve regresyon, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yorumlanmasına ve bu ilişki hakkında sonuca varılmasına yardımcı olmuştur. Ancak, ek ve daha anlaşılır veri yorumlaması için, aşağıda anket sonuçlarına genel bir bakışın ve test edilen hipotezlerin verildiği bir tablo bulunmaktadır. Bu şekilde sonuçları tek bir yerde sunmak ve hangi hipotezlerin desteklendiğini görmek daha kolaydır.

Tablo 40. Hipotezleri Test Etmeye Genel Bakış

H	Hipotezler	Desteklenen veya desteklenmeyen	Yorumlar
H1:	Stratejik planların önemine yönelik üst yönetim tutumları, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.	<i>Desteklenen</i>	Destek için yeterli kanıt
H2:	Uygulayıcıların stratejik planlar geliştirmeye katılımı, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.	<i>Desteklenen</i>	Destek için yeterli kanıt
H3:	Mali ve insan kaynaklarının mevcudiyeti ve kabiliyetleri, Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.	<i>Desteklenen</i>	Destek için yeterli kanıt
H4:	Uygulama ve yürütme mekanizmaları (hakim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) Gazze Şeridi Belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkisi vardır.	<i>Desteklenen</i>	Destek için yeterli kanıt
H5:	Demografik değişikliklerin ortalamaları, Gazze Şeridi'ndeki belediyelerdeki stratejik planların uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır, işçilerin kişisel değişkenlerine atfedilir (eğitim niteliği, cinsiyet, yaş, hizmet süresi, iş unvanı, belediye ve stratejik yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurslarının sayısı).	<i>Desteklenen</i>	Destek için yeterli kanıt

YEDİNCİ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma, Gazze Şeridi belediyelerinin stratejik planlama süreçlerinde karşılaştıkları engellere yönelik üst düzey yöneticilerin görüşlerini kapsamlı bir şekilde ele alır. Analizin çekirdeğini, saha çalışmalarıyla toplanan veriler ve bunların istatistiksel olarak değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Bu değerlendirme sonrasında elde edilen bulgular, son bölümde titiz bir şekilde analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Çalışma ayrıca, karmaşık karar verme süreçlerine ışık tutacak şekilde çok kriterli karar verme analizini de içermektedir. Elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara dayanarak geliştirilen tavsiyeler, akademik ve uygulamalı bağlamlarda stratejik planlama süreçlerinin optimizasyonuna katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

Yapılan istatistik testleri ve çok kriterli karar verme analizi sonucunda elde edilen bulgular ve önerilen tavsiyeler aşağıda yer almaktadır.

1. Stratejik planların önemine yönelik üst yönetimin tutumları, Gazze Şeridi belediyelerinde uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir:

- Üst yönetim, kuruluşun çalışmaları ve faaliyetleri hakkında kapsamlı bilgileri almak için stratejik planlar oluşturmaktadır. Üst yönetim, stratejik yönetim sürecinde organizasyonlarını gelecek hedefleri doğrultusunda geliştirmeye çalışmaktadırlar.
- Üst yönetim, çalışanları ilgili toplantılara katılarak stratejik planların hazırlanmasına teşvik etmektedir. Yöneticilerin kendi aralarında stratejik yönetimin önemi konusunda fikir birliği vardır. Bununla birlikte çalışanlarını hem fikirlerini ifade etmeye hem de yeni fikirler sunmaya teşvik etmektedirler.
- Üst yönetim, stratejik yönetim kavramını iyi derecede anlamıştır. Sürekli gelecek planları oluşturup geliştirmektedir. Ayrıca organizasyonların iç ve dış çevresini inceleyip bundan faydalanmaktadır.
- Üst yönetim, çalışanlar için sürekli toplantılar düzenleyerek kuruluşun geleceği hakkında görüşmeler yapmaktadır. Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda çalışmaları geliştirip büyütürken çalışanları da stratejik yönetim sürecine katılmaya teşvik etmektedir.

- Üst yönetim, stratejik yönetimin uygulanma sürecini takip etmektedir. Üst yönetimin kuruluşun faaliyetlerini ve fiili performansının sonuçlarını, istenen performans ve istenen düzeye gelene kadar sürekli olarak gözden geçirip güncellemektedir. Eğer varsa hataları tespit ederek düzenlemektedir.
- Üst yönetim, çalışanların stratejik yönetim alanındaki yeteneklerini, istenen düzeye gelene kadar geliştirmek, ayrıca kurumun üretkenliğini ve verimliliğini artırmak, onlara stratejik alanda yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli eğitim kurslarını sağlamak amacındadır.

2. Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı, Gazze Şeridi belediyelerinde uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

- Çalışanlar, stratejik planların kabul edilebilir düzeyde hazırlanması için çalıştaylara aktif olarak katılmaktadır. Bu durum, çalışanların stratejik planları en iyi şekilde uygulamaları için motive ve teşvik edilmesini, dolayısıyla organizasyonun başarısının artmasını sağlamaktadır.
- Ekip üyelerinin sorumluluklarını ve yetkilerini belirleyip her alanda yeni fikirler oluşturabilmek için organizasyonun stratejik planı ve iş disiplini geliştirmek gerekmektedir. Kabul edilebilir düzeyde stratejik yönetim için oluşturulan komite ve çalışma grupları, çeşitli kademelerdeki çalışanlardan oluşmaktadır.
- Stratejik planlar farklı idari düzeylerde mevcuttur. Çalışanlar, güncellenmiş yazılı stratejik planların varlığı sayesinde bunlara kabul edilebilir derecede aşınadır.
- Tüm idari kademelerdeki çalışanlar, stratejik yönetim sürecine kabul edilebilir düzeyde katılmaktadır, Bu da çalışanları stratejik planların hazırlanması ve uygulanmasına ilişkin öneri ve görüşlerini sunmaya teşvik etmektedir. Bu durum planların uygulama sürecini kolaylaştırmaktadır.

3. Mali ve insan kaynakları mevcudiyeti ve yetenekleri, Gazze Şeridi belediyelerinde uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

- Belediyenin, stratejik yönetime ve önemine inanan ve bunu iyi derecede uygulayabilen çalışanlarının beceri, deneyim ve mevcut olduğu idari yetkinliğe sahip olması, çalışanlara stratejik planlama konusunda sürekli eğitimler verilmesinin yanı sıra stratejik planların en iyi şekilde uygulanmasına yardımcı olmaktadır.
- Üst yönetim, stratejik planların kabul edilebilir bir düzeyde uygulanması için gerekli bütçeleri sağlamaya çalışır. Bu sayede, stratejik planların en iyi şekilde uygulanmasını desteklemek için fonların sürekli olarak uygun bir kısmı tahsis edilmektedir.
- Mali kaynakları kullanmak, para israf etmemek ve organizasyonun verimliliğini maksimize etmek için çeşitli icra daireleri, mali kaynakları onaylanmış bütçelere uygun olarak stratejik plana göre kabul edilebilir bir ölçüde akıllıca kullanmaktadır.

4. Uygulama ve yürütme mekanizmaları (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) Gazze Şeridi belediyelerindeki uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli bir etkiye sahiptir.

- Belediye, gerekli bilgilerin zamanında temin edilmesi, stratejik planların uygulanmasındaki başarının izlenmesi ve ölçülmesi kolaylığı için bilgi sistemlerini sürekli olarak güncellemektedir. Çalışanları bu sistemler hakkında eğitmeye ek olarak onlarla etkili bir şekilde başa çıkma becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır.
- Belediye istenen hedeflere iyi bir düzeyde ulaşmak için gerekli yıllık ve operasyonel planlara sahiptir. Belediye Kalkınma Programı, Filistin Ulusal Otoritesi tarafından finanse edilen Yerel Yönetim Bakanlığı ile iş birliği içinde olup Belediye Kalkınma Fonu tarafından uygulanmaktadır.
- Belediye, işlerin planlandığı gibi kabul edilebilir bir düzeyde ilerlemesini sağlamak için kontrol ve takip programları belirlemektedir.
- Belediyenin çalışanlar için kabul edilebilir düzeyde açık ve anlaşılır politikaları vardır. Bu politikalar kuruluşun başkanlarına ve astlarına olan güveninin artmasına yardımcı olmaktadır.

- Belediyenin tüm faaliyetleri kabul edilebilir ölçüde kapsayan politikaları vardır. Bu politikalar stratejik planların gerçekleştirilmesine, kuruluşun hedeflerine ulaşmasına ve gerçekleştirme hızına katkıda bulunmaktadır.
- Belediyedeki organizasyon yapısı, stratejik planın kabul edilebilir derecede uygulanması için yeterlidir. Yönetim içindeki ilişkilerin organizasyonu ve çalışanların sorumluluklarının belirlenmesi, organizasyon yapısının güncellenmesinin yanı sıra, stratejik planların iyi bir şekilde uygulanması için çalışılmaktadır.

5. Demografik değişikliklerin ortalamaları, Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasındaki engeller üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahiptir, çalışanların kişisel değişkenlerine atfedilir (eğitim niteliği, cinsiyet, yaş, hizmet süresi, iş unvanı, belediye ve stratejik yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurslarının sayısı).

- Ankete katılanların Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar vardır. Eğitim durumu lise ve altı seviyeler için ve cinsiyet değişkenleri ise kadınlar için değişkendir.
- Stratejik yönetim alanında uzmanlaşmış eğitim kurslarının sayısı nedeniyle Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin katılımcıların yanıtlarının ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.
- Üst yönetimlerin Gazze Şeridi belediyelerinde yaş nedeniyle stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin ankete katılanların ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.
- Hizmet süresi 10 yıldan az olanlar için uygulama mekanizmalarına ilişkin olarak Gazze Şeridi'ndeki belediyelerde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin katılımcıların ortalama yanıtları arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır. Deir al-Balah belediyesinde ise stratejik planların uygulanmasının önündeki engellere ilişkin yanıtların ortalamaları arasında, çalışma yılı açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Teorik çerçevede belirtilenler ve daha önce yapılan çalışmalar ve bu çalışmanın sonuçları ışığında araştırmada, genel olarak Gazze Şeridi'ndeki kuruluşlarda ve özel olarak belediyelerde stratejik planların uygulanmasının önündeki engellerin aşılmasına katkıda bulunabilecek bir dizi tavsiye önerilmektedir.

1. Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimlerin pozisyonlarına ilişkin tavsiyeler aşağıda sıralanmaktadır.

- Kurumsal kültürün ayrılmaz bir parçası hâline gelmesi için kurumlar içinde bir stratejik yönetim kültürü tahsis etmek ve çalışanları, toplumun sürekli değişimine ayak uydurmak gerekmektedir.
- Stratejik düşünme yaklaşımına elde edilebilir stratejik planlar hazırlanmalı ve uygulanmalıdır. Bununla beraber bu süreçte üst yönetime yardımcı olunması, desteklenmesi ve çalışanların buna teşvik edilmesi önemlidir. Problem çözmeye bilgi ve becerilerin geliştirilmesi, organizasyonun amaçlarına verimli ve etkili bir şekilde ulaşması için çalışılmalıdır.
- Gazze Şeridi belediyelerinde, stratejik planların geliştirilmesine uygulayıcıların katılımı tavsiye edilmektedir.
- Çeşitli üst düzey idari seviyelerin stratejik yönetim toplantılarına katılarak stratejik plan geliştirme sürecine katılımlarına ihtiyaç vardır. İsteğe bağlı yetkilerin bir kısmını onlara devretmek, gelecekte yaşanacak olası çatışma ihtimallerini azaltmaya yardımcı olacaktır.

2. Gazze Şeridi'ndeki belediyelerin mali ve insan kaynakları ve yeteneklerine ilişkin bir dizi tavsiye önermektedir.

- Stratejik yönetim süreci için bütçeden uygun bir pay ayrılması, başarısı için plan ve stratejilerin geliştirilmesini kolaylaştıracak yerel ve uluslararası finansman kaynakları arama ihtiyacı vardır.
- İdari araçların ve insan kadrolarının verimlilik düzeyini geliştirmek için uygun bir plan geliştirmek stratejik yönetim sürecine hizmet etmektir. Beceri ve uzmanlıklarını geliştirmek için onlara stratejik yönetim konusunda yeterli uzmanlık eğitimi sağlamak, istenen hedeflere ulaşmanın yolunu açacaktır.

3. Gazze Şeridi belediyelerinde uygulama mekanizmalarına (geçerli idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler) ilişkin bir dizi tavsiye önermektedir.

- Bilgi sistemlerini sürekli geliştirmek ve güncellemek, bilgi verimliliğini uygun bir hızda sağlamak, stratejik yönetim sürecini gerektiği gibi uygulamak için önemlidir.
- Kurumun çalışmaları doğrultusunda kurumsal yapıyı geliştirmek ve rolleri netleştirmek gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinde, çalışanların sorumluluklarını doğru bir şekilde belirleyenmesi kuruluşun hedeflerine ulaşmasını ve stratejik planların uygulanmasını sağlamaktadır.

4. İş verimliliğini artırmak ve kurumun hedeflerine ulaşmak için Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planların uygulanması sürecine katkıda bulunacak etkili bir teşvik sistemi geliştirmenin önemidir.

- Belediye başkanı ve belediye meclisi üyelerinin seçimine ilişkin demokratik sürecin ve düzenin güçlendirilmesi, görev pozisyonuna en uygun başkan ve üyelerin seçilmesi, kurumun amaçlarına hizmet edecektir.

Sonuç olarak, Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planlamanın önemi ve uygulamadaki engeller derinlemesine incelenmiştir. Bulgular, üst yönetimin stratejik planlamaya olan tutumunun, çalışanların bu sürece katılımının, mali ve insan kaynaklarının yeterliliğinin, uygulama ve yürütme mekanizmalarının ve demografik değişikliklerin (eğitim seviyesi, yaş, cinsiyet, hizmet süresi gibi) uygulama engelleri üzerinde istatistiksel olarak önemli etkileri olduğunu göstermektedir. Teorik çerçeve

ve önceki çalışmalar ışığında, Gazze Şeridi belediyelerinde stratejik planlamanın daha etkili bir şekilde uygulanabilmesi için bir dizi tavsiye önerilmektedir. Bu tavsiyeler arasında kurumsal bir stratejik yönetim kültürünün oluşturulması, sürekli eğitim ve kaynak tahsisinin yanı sıra, çeşitli idari kademeler arasında daha iyi koordinasyon ve işbirliği yer almaktadır.



KAYNAKÇA

- Abdel-Ilah, S. (2006). *The reality of the prevailing organizational culture in Palestinian universities in the Gaza Strip and its impact on the level of organizational development of universities: a comparative study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Islamic University, Filistin.
- Abou Naam A.M. (1990). *The Effect of financial strategy on performance in Egyptian and U.K. Hotel Organizations*. (Yayımlanmamış doktora tezi), Faculty of Commerce, Cairo University, Mısır.
- Abu Al-Rous, S. (2004, Şubat). *Corporate Strategy Program*, the Islamic University, Gazze, Filistin.
- Abu Bakr, M. and Al-Naeem, F. (2008). *Strategic management and the quality of thinking and decisions in contemporary institutions*. (Yayımlanmamış doktora tezi), University House, Alexandria, Mısır.
- Abu Dawlah, J. Salhia, L. (2005). Research entitled Evaluation of the Practice of Strategic Planning in Human Resources Management (a comparative study between Jordanian public and private sector organizations), *Arab Journal of Management*, 17(25), 46-59.
- Abu El-Ela, E. (1996). *An Analytical Study of the Application of Strategic Planning in the Engineering Industries Sector in the Arab Republic of Egypt*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Cairo University, Mısır.
- Abu Muammar, F. (2006) Management (concepts and practices). *Horizons for Printing and Publishing*, Gazze, Filistin. c. 1 s. 1: 11-31.
- Abu Nada, Y. (2006). *Obstacles to the Use of Strategic Planning in Non-Profit Organizations in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Islamic University, Filistin.
- Abu Qahf, A. (2005). *Fundamentals of Strategic Management*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). University House, Ibrahimia. Mısır.
- Abu Rahma, M. (2008). *The extent to which the elements for applying the activity-based budget system (ABC) are available*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). The Islamic University, Filistin.
- Abu Sabt, S. (2005). *Evaluation of the Role of Management Information Systems in Administrative Decision Making in Palestinian Universities in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Islamic University, Gaza. Filistin.
- Abu Shiha, T. (1991). Management, *Dar Majdalawi for Publishing and Distribution*, Amman. c. 20. s. 1: 61-74.

- Ahmed, M. (2009). Strategic Management and Human Resources Development, first edition, *Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing*, Amman, Jordan. c. 6-7. s. 22: 521.
- Al-Abd, J. (2003). Business Administration: Introduction to Decision-Making and Building Skills, *New University Publishing House*, Egypt. c. 51. s. 4: 491-507
- Al-Afeef, A. (2005). *Factors affecting strategic planning in the Jordanian government agencies, a field study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yarmouk University, Jordan.
- Al-Agha, I. & Al-Deeb, M. (2000). *The role of the educational supervisor in Palestine in developing teacher performance, a research presented to the fourteenth scientific conference of the Egyptian Association for Curricula and Teaching Methods: Education Curricula in light of the concept of performance*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Ain Shams University. Mısır.
- Al-Arif, N. (2001). Strategic Management, Third Millennium Administration, *University House Journal*, c. 8 s. 4: 290-312.
- Al-Arif, N. (2005) Strategic Management, Small Business Trade Involvement, *University House Journal*, Ibrahimia. Mısır. c. 14 s. 29: 64-85.
- Al-Ashqar, I. (2006). *The Reality of Strategic Planning among Managers of Local Non-Governmental Organizations in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Filistin.
- Al-Attal, N. (2008). *The Reality of Strategic Planning in the Municipalities of Southern West Bank*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Hebron University, Filistin.
- Al-Dahdar, M. (2006). *The Relationship between the Strategic Direction of Senior Management in Palestinian Universities and Their Competitive Advantage - A Field Study on the Universities of the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Gaza.
- Al-Dajani, I. (2006). *The Reality of Strategic Planning in the Islamic University in Light of Quality Standards*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Al-Azhar University. Filistin.
- Al-Dosari, M. (2010). *The Role of Strategic Planning in Improving the Efficiency of the Performance of Security Forces Personnel from the Viewpoint of the Workers at King Khalid International Airport in Riyadh*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Naif Arab University for Security Sciences, Saudi Arabia.
- Al-Douri, Z. (2005). Strategic Management, Concepts, Operations and Case Studies, *Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution*, Amman. Jordan. c. 39 s. 1:50-74.
- Al-Farra, M. (2003). *Views on the Strategic Administrative Behavior of the Palestinian Director, a case study in the Gaza Strip, a comparative study*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.

- Al-Ghadhban, M. (1990) The Dynamic Approach of the Strategic plans, *Al-Manar Library for Publishing and Distribution*, Zarqa, Jordan. c. 27 s. 6: 755-775.
- Al-Ghalabi, T. Al-Abadi, W. & Idris, W. (2006). Business Strategy (Applied Introduction), *Dar Al-Thaqafa for Publishing and Distribution*. Amman. Jordan. c. 14 s. 3: 359-381.
- Al-Ghalbi, T. and Idris, W. (2007). Strategic Management (an integrated methodological perspective), *Wael Publishing House*, Amman, Jordan. c. 28 s. 3: 413-429.
- Al-Ghazali, K. (2000). *Strategic strategic planning in Jordanian public institutions, a field study from the point of view of higher management*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Yarmouk University, Jordan.
- Al-Husseini, F. (2000). Strategic Management Practices, *Wael Publishing House*, Amman, Jordan. c. 36 s. 10: 1579-1596.
- Al-Jawhari, M. (2009). The Foundations of Social Research, first edition, *Al-Masira House for Publishing, Distribution and Printing*, Amman, Jordan. c. 16 s. 5: 496-536.
- Al-Karkhi, M. (2009). Strategic Planning (Theoretical and Applied Presentation), *Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 10 s. 1: 7-24.
- Al-Khatib, W. (2009). *Strategic Planning in the Institutions of the Palestinian Environmental Organizations Network between Obstacles and Support Horizons*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Al-Quds University, Filistin.
- Al-Kurdi, R. (2010). *The Degree of Implementation of Strategic Planning in the Directorates of Education in the Governorates of the West Bank from the Perspective of its Employees*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), An-Najah University, Filistin.
- Al-Lawzi, M. (2000). Administrative Development Concepts, Foundations, Applications, Amman, *Wael Publishing House*. Amman, Jordan. c. 23 s. 6: 518-550
- Al-Louh, A. (2007). *Obstacles to Implementing Strategic Planning in Palestinian Universities in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Al-Madhoun, M. I. (2004). Strategic Analysis Programme. Al-Quds University. Filistin.
- Al-Maghrabi, A. (2006). Strategic Management (By Measuring Balanced Performance), *Modern Library for Publishing and Distribution*, Mansoura. Mısır. c. 60 s. 5: 566-575.
- Al-Manizil, A. and Al-Atoum, A. (2010). Research Methods in Educational and Psychological Sciences, first edition, *Ithra for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 49 s. 1: 192-221.

- Al-Mubarak, M. (2006). Leadership and Strategic Thinking, The Way to the Future, a paper presented to the Fourth Administrative Forum, *Saudi Management Association Publishing and Distribution*. Saudi Arabia. c. 15 s. 44: 962-969.
- Al-Mursi, and others, (2005). *Strategic thinking and strategic management, an applied approach*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University House, Mısır.
- Al-Najjar, F. (2007). Management Information Systems, *Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution*, Amman. c. 18 s. 101-120.
- Al-Otaibi, S. (2005). The Evolution of Thought and Methods in Management, *Dar Hamed for Publishing and Distribution*. Saudia Arabia. c. 17 s. 1: 99-120.
- Al-Qatamin, A. (2002). Strategic Planning in Higher Education Institutions: An Applied Analytical Study. *Journal of Professional, Economic and Administrative Sciences*, c. 2. s. 1: 99-120.
- Al-Qatamin, A. (2009). Strategic Management (concepts and applied cases), second edition, *Dar Majdalawi for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 27 s. 6: 625-641.
- Al-Sakarna, B. (2010) Strategic Planning, First Edition, *Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing*, Amman, Jordan. c. 8 s. 1: 131-151.
- Al-Salem, M. (2005) Fundamentals of Strategic Management, first edition, *Dar Wael for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 13 s. 3: 26-40.
- Al-Shuwaikh, A. (2007). *The Reality of Strategic Planning in Technical Education Institutions in Gaza Governorates*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Al-Suwailem, O. (2004. Mayıs). *How to Plan for Your Future, training course*. Islamic University. Filistin.
- Al-Tal, S. and others. (2007). scientific research methods (research design and statistical analysis), first edition, *Al-Masirah House for Publishing, Distribution and Printing*, Amman, Jordan. c. 18 s. 3: 19-31.
- Analoui, F. & Samour, A. (2012). Strategic Management: the case of NGOs in Palestine, *Management Research Review*, c. 6 s. 35: 473- 489.
- Analoui, F. & Samour, A. (2012). The managers' characteristics and their strategy development in the Palestinian NGOs: An empirical study in Palestine, *Journal of Management Development*, c. 7 s. 31: 674-691.
- Anderson, R.C. and Reeb, D.M. (2004). Board composition: Balancing family influence in S & P 500 firms. *Administrative Science Quarterly*, 49: 209-237.
- Atallah, S. (2005). *The Reality of Strategic Planning in the Contracting Sector, A Field Study on Contracting Companies in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Filistin.

- Awad, M. (2004). Strategic Management (Scientific Fundamentals and Foundations), *University House for Publishing and Distribution*, Ibrahimia. Mısır. c. 19 s. 6: 731-761.
- Awad, R. (2010). *Obstacles to the Application of Geographic Information Systems in the Municipalities of the Gaza Strip – Palestine*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Bamey, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bantel, K. and Jackson. S. (1989). Top management and innovations in banking: Does the composition of the top team make a difference? *Strategic Management Journal*, 10: 107-124.
- Barney, JB. (2001). Resource-based theories of competitive advantage. A ten-year retrospective on the resource-based view *Journal of Management*, 27: 643-650.
- Baysak, B., Bozkurt, S. ve Günsel, A. (2022), “Do leaders have an influence on strengthening entrepreneurial orientation? Empirical evidence from SMEs of Turkish techno-parks”, *Kybernetes*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/K-09-2021-0831>
- Beard, D. & Dess, G. (1981). Corporate-level strategy, business-level strategy, and firm performance. *Academy of Management Journal*, c. 24 s. 4: 663-688. Retrieved January 31, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 1981 yılında yayımlanmıştır).
- Becerra, M. (2009). *Theory of the Firm for Strategic Management (Economic value analysis)*, Cambridge University Press, New York.
- Bellante, D. & Porter, P. (1998). Public and private employment over the business cycle: A ratchet theory of government growth. *Journal of Labor Research*, c. 19 s. 4: 613-628. Retrieved January 29, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 1998 yılında yayımlanmıştır).
- Bourdieu, P. (1983). *The Forms of Capital*. Westport, CT: Greenwood Press
- Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J.G. Richardson (Ed.), *Handbook of theory and research for the sociology of education*, 241-258.
- Bronn, P.S. (2006). Building corporate brands through community involvement. Is it exportable? The case of the Ronald McDonald House in Norway. *Journal of Marketing Communications*, 12: 309- 320.
- Brown, A William, & Iverson, O Joel, (2004). Exploring Strategy and Board Structure in Nonprofit Organizations, *College of Public Programs and the Center for Nonprofit Leadership Management at Arizona State University*, c. 33 s. 3: 377-400.
- Bryson, J. (1993). Strategic Planning for public Services and Non-Profit Organization, Long Range Planning, *Business and Economic Research Journal*. c. 8 s. 1: 9-32.

- Camp, D. (2000). Manager of the Twenty-First Century (Management Skills for the New Millennium). *International Journal of Public Administration*. c. 12 s. 1: 73-87.
- Carpenter, A. Mason & Sanders, Wm Gerard. (2007). Strategic Management (A Dynamic Perspective), *Journal of Management*. c. 12 s. 1: 73-87.
- Carson, CM, Mosley, D.C. and Boyar, SL. (2004). Performance gains through diverse top management teams. *Team Performance Management*, 10: 121-126.
- Chatman, J. and Flynn, F. (2001). The influence of demographic heterogeneity on the emergence and consequences of cooperative norms in work teams. *Academy of Management Journal*, 44: 956-974.
- Chin, K. (2010). Towards a Model of Strategic Management Incorporating Fuzzy. *University of Hull Research Center, Taiwan*. c. 5 s. 9: 111-133.
- Collis, J. David & Montgomery, A. Cynthia. (2005). Corporate Strategy (A Resource – Based Approach), *Journal of Business Venturing*. c. 5 s. 9: 111-133.
- Coombs, JE. and Gilley, KM. (2005). Stakeholder management as a predictor of CEO compensation: Main effects and interaction with financial performance. *Strategic Management Journal*, 26: 827-840.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: An analysis of 37 definitions. *Corporate Social Responsibility and Environment Management*, 15: 1-13.
- Dajani, I. (2011). *The role of strategic planning in the quality of institutional performance, an analytical descriptive study in regular Palestinian universities.* (Yayımlanmamış doktora tezi), Damascus University, Syria.
- Dandira, M. (2011) Involvement of Implementers: Missing Element in Strategy Formulation, *Business Strategy Series*, c.1 s. 12: 30-34.
- David, F.R. (1987). Concepts of strategic management. *New York: Columbus Merrill Journal*. c. 7 s. 207: 79-98.
- David, R. Fred. (2011). Strategic Management (Concepts and Cases). Thirteenth edition, *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c. 62 s. 1: 2-37
- Davis, G. and Greve, H. (1997). Corporate elite networks and governance changes in the 1980s *American Journal of Sociology*, 103: 1-37.
- Deans, G. and Larson, M. (2008). Growth for growth's sake: A recipe for a potential disaster. *Ivey Business Journal*, 72: 1-12.
- Deere & Company achieves highest rank ever on corporate citizenship list. http://www.deere.com/en_US/newsroom/2008/releases/corporate/2008_0220release.html February 20, 2008.
- Dess, G. Gregory. (2009). Strategic Management, *Mc Graw Hill, Irwin*. c. 9 s. 4: 259-301.

- Dessler, J. translated by: Abdul Qadir, Abdul Qadir (1992). Muhammad, Fundamentals of Management (Modern Principles and Applications), *Mars House for Publishing*. Amman, Jordan. c. 22 s. 3: 562-582.
- Dierickx, I and Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35: 1504-1511.
- DiMaggio, P. and Powell, W. (1985). The structure of corporate ownership: Causes and consequences. *Journal of Political Economy*, 93: 1155-1177.
- Drink, S. (2011). *Strategic Planning and its Relationship to Competitive Advantage “A Field Study on Drug Distribution Companies in Gaza Governorates*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Al-Azhar University, Filistin.
- Ebert, J. Ronald & Griffin, W. Ricky, Business essentials, Seventh Edition, *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c. 28 s. 6: 708-727.
- Engle, R.L. (2006). Corporate social responsibility in host countries: a perspective from American managers. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* in press, published online 15 June 2006. DOI: 10.1002/csr 114.
- Feldman, M. and Florida, R. (1994). The geographic sources of innovation: Technological infrastructure and product innovation in the United States. *Annals of the Association of American Geographers*, 84: 210-229.
- Fenton JH. (1962) Liberal-conservative divisions of sections of the United States. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 344: 122-127.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1987) Managerial discretion: A bridge between polar views of organizational outcomes *Research in Organizational Behavior*, 9: 369-406.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1990). Top management tenure and organizational outcomes: The moderating role of managerial discretion. *Administrative Science Quarterly*, 35: 484-503.
- Finkelstein, S. and Hambrick, D. (1996). *Strategic Leadership: Top executives and their effects on organizations*, Minneapolis and St Paul: West Publishing Company
- Finlay, Paul. (2000). *Strategic Management (An Introduction to Business and Corporate Strategy)*, First edition, *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c. 53 s. 4: 868-885.
- Foley, S., Kidder, D., and Powell, G. (2002). The perceived glass ceiling and justice perceptions: An investigation of Hispanic law associates. *Journal of Management*, 28: 471-496.
- Galaskiewicz, J. (1997). An urban grants economy revisited Corporate charitable contributions in the Twin Cities. *Administrative Science Quarterly*, 42: 445-471.
- George A. Steiner, (1983). “Formal Strategic Planning in United States Today”, *Long Range Planning. International Journal of Business and Social Science*. c. 16 s. 3: 58-96.

- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. 79: 137-147.
- Ghislanzoni, G., Penttinen R and Turnbull, D. (2008). The multilocal challenge: Managing crossborder functions. *McKinsey Quarterly*, pp. 70-81.
- Ghoneim, M. (2004). *The Role of Computerized Management Information Systems in the Decision-Making Process in the Municipalities of the Gaza Strip in Palestine*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Glaister, K & Flashaw, J. (1990). Strategic Planning: Still Going Strong? Long Range Planning, *Journal of Retailing and Consumer Services*. c. 32 s. 1: 107-116.
- Gomez-Mejia, LR, Larraza-Kintana, M. and Makri, M. (2003). The determinants of executive compensation in family-controlled public corporations. *Academy of Management Journal*, 46: 226-237.
- Granovetter. M. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78: 1360-1380.
- Guthrie, D. (2003). Survey on Corporate-community relations. New York: Social Sciences Research Council
- Gürsoy, U. T., ve Uzan, Ş. B., (2019). Bir Havayolu Şirketi Bilgi Teknoloji Departmanı Yazılım Şirketi Seçimine Yönelik Bir Uygulama. *International Social Sciences Studies Journal*, c. 5 s. 50: 6635-6648.
- Habtoor, A. (2004). Strategic Management (New Management in a Changing World), First Edition, *Dar Al Masirah for Publishing, Distribution and Printing*, Amman, Jordan. c. 3 s. 10: 1389-1416.
- Hambrick, D.C., Cho, T.S. and Chen M-J. (1996). The influence of top management team heterogeneity on firms' competitive moves. *Administrative Science Quarterly*, 41: 659-684.
- Hambrick. D.C. and Mason, PA (1984) Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9: 193-206.
- Hamdan, K. and Idris, W. (2009). Strategy and Strategic Planning (a contemporary approach), *Dar Al-Yazuri Scientific for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 26 s. 3: 154-166.
- Hareem, H. (2000). Organization Design, Organizational Structure and Work Procedures, *Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 20 s. 4: 25-40.
- Hassan, R. (2002). *Strategic Approach to Human Resources Planning and Development*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University House, Alexandria. Mısır.
- Haynes, S. and Alan, J. (2001). Successful Strategic Planning, translation: Tip Top for Arabization and Translation Services, the first Arabic edition, *Dar Al-Farouk for Publishing and Distribution*, Cogan Pedge, Dokki, Mısır. c. 2 s. 18: 261-267.

- Hermann, P. and Datta, DK. (2002). CEO successor characteristics and the choice of foreign market entry mode: An empirical study. *Journal of International Business Studies*, 33: 551-569.
- Hofstede G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7: 81-94.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills: Sage.
- Hogg, M. and Terry, D. (2000). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25: 121-140.
- Hussein, M. (2002). A proposed vision for the application of strategic planning in Egyptian Universities. *The Egyptian Society for Comparative Educational Administration Journal*. Kahire. Mısır. c. 24 s. 3: 25-36.
- Idris, T. and Al-Mursi, G. (2006). *Strategic Management: Concepts and Applied Models*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University House, Ibrahimia Mısır.
- Ilesanmi, A. (2011). The Impact of Strategic Planning on the Performance of Nigerian Banks, *European Journal of Scientific Research*. c.65 s. 1: 131-165.
- Jackson, M. Houdard, F. and Highfield, M. (2008). Room to grow: Business location, global expansion and resource deficits. *Journal of Business Strategy*, 29: 34-39
- Jawad, S. (2010)/ *The Integrated Reference in Strategic Management*, first edition, *Dar Al-Hamid for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 5 s. 34: 302-308.
- Jeronimo, T. & Medeiros, D. (2012). The Mature of Strategic Business of Small and Medium- Sized High- Tech Companies in Brazil, *International Journal of Business, Humanities and Technology*, c.2 s. 5: 143- 153.
- Johnson, J., Daily, C., and Ellstrand, A. (1996). Boards of directors: A review and research agenda. *Journal of Management*, 22: 409-438.
- Kaplan, S. (2005). Seeing the light. Cognitive frames and firm response to the fiber-optic revolution *Academy of Management*, pH1-H6.
- Katsiolouides, I. Marios. (2006). Strategic Management (Global Cultural Perspectives for Profit and Non- Profit Organizations). *Journal of Management*. c. 7 s. 13: 95-118.
- Kesidou, E. and Romijn, H. (2008) Do local knowledge spill-overs matter for development? An empirical study of Uruguay's software cluster *World Development*, 36: 2004-2028.
- Khalil, N. (1993). Strategic Management, Formation and Implementation of Competition Strategies, *Dar Al-Maarif*, Mısır. c. 4 s. 14: 389-405.
- Khattab, A. (1985). Management and Strategic Planning in the Business and Services Sector, *Dar Al-Fikr Al-Arabi*, Kahire. Mısır. C. 67 s. 6: 667-693.

- Khattab, A. and Sherif, M. (2000). Administrative Strategy, *Engineering House Press*. Amman, Jordan. c. 40 s. 3: 796-819.
- Kirkman, B. and Shapiro. D. (1997). The impact of cultural values on employee resistance to teams Toward a model of globalized self-managing work team effectiveness. *Academy of Management Review*, 22: 730-757.
- Koç Tazıcı, S., ve Benhür Aktürk, E. (2022). Toplam Kalite ve Stratejik Kalite Yönetimi Uygulamaları Bağlamında Motivasyon Araçlarının İşletme Performansı Üzerine Etkisinin İncelenmesi: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, c. 5 s. 7: 870–896. <https://doi.org/10.26677/TR1010.2022.1033>
- Leslie, D. (2008). *From Strategic Planning to Strategy Implementation in the Hotel Industry in South Africa*. (Yayımlanmamış doktora tezi), University of Pretoria, Güney Afrika.
- Lester, R.H. and Cannella. A.A., Jr. (2006). Inter-organizational familiness: How family firms use interlocking directorates to build community-level social capital *Entrepreneurship Theory and Practice*. pp. 755-775.
- Lyon, D. and Ferrier, W. (2002). Enhancing performance with product-market innovation: The influence of the top management team *Journal of Managerial Issues*, 14: 452-469.
- Madi, S. (2011). *Managers' attitudes in the major municipalities in the Gaza Strip to the role of knowledge management in job performance*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Majdalawi, F. (2002). Islamic administration during the era of Omar Ibn Al-Khattab, *Masterpieces of Majdalawi Administration*. Amman, Jordan. c. 7 s. 1: 89-117.
- Malunga, C. (2007). *Improving the Effectiveness of Strategic Planning in NGOs in Malawi*. (Yayımlanmamış doktora tezi), University of South Africa, South Africa.
- Marei, M. (1999). Diagnostic and Analysis Guide, Setting Goals and Setting Plans in Institutions, *Dar Al-Ridha Publishing House*, Damascus. C. 3 s. 8: 142-219.
- Marie, N. (2007). *Strategic Planning Process in Large Companies: Theoretical Perspectives and Evidence*. (Yayımlanmamış doktora tezi), University of St. Gallen, Switzerland.
- Marquis, C., Glynn, MA and Davis, G. (2007). Community isomorphism and corporate social action. *Academy of Management Journal*, 3: 189-205.
- Mekdad, M. and Al-Farra, M. (2008). Scientific Research Methods and Statistical Analysis in Administrative and Economic Sciences, *Administrative Science Quarterly*. c. 45 s. 1: 82-90.
- Mendonca, M. and Kanungo. R. (1994). Managing human resources. The issues of cultural fit action. *Academy of Management Journal*, 32: 925-945.

- Metwally E. (2003). Management - A Contemporary Egyptian Vision, *Dar Al-Fikr Al-Arabi*, Ain Shams. Mısır. c. 15 s. 112: 271-280.
- Miller, C., Burke, L. and Glick, W. (1998). Cognitive diversity among upper-echelon executives Implications for strategic decision processes. *Strategic Management Journal*, 19: 39-58.
- Miller, NJ, and Besser, TL (2000). The importance of community values in small business strategy formation: Evidence from rural Iowa. *Journal of Small Business Management*, 38: 68-86.
- Mokheseng, R. (2005). *A Model for the Efficient Strategic Management of the Port of Ngqura*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Nelson Mandela Metropolitan University, South Africa.
- Morsi, J. (2003). *Strategic management of human resources (the entrance to achieving a competitive advantage for the organization of the twenty-first century)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University House, Ibrahimia. Mısır.
- Morsi, J. and others. (2002). *Strategic thinking and strategic management (applied approach)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University House, Ibrahimia.
- Morsi, N. (2003). Strategic Management (Formation and Implementation of Competitive Strategies). *New University Publishing House*, Alexandria, Mısır. c. 51 s. 1: 81-96.
- Morsi, N. (2006). *Strategic Director (Can your company succeed without preparing a strategic plan? Your scientific guide towards achieving continuous competitive advantage and looking towards penetrating global markets)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Modern University Office, Alexandria. Mısır.
- Mosleh, A. (2010). *The reality of strategic planning in government ministries in Qalqilya Governorate from the perspective of its employees*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Al-Quds Open University, Filistin.
- Moubayed, M. (2006). *The relationship between strategic planning and the growth of small industries in Palestine*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Islamic University, Filistin.
- Musibau, A. (2011). The Relationship Between Strategic Planning and the Effectiveness of Marketing Operations, *International Journal of Innovation and Technology*, c. 2 s. 5: 390- 396.
- Nasser, N. (2003). *Strategic planning and its role in raising production efficiency, from the point of view of the beneficiaries of the General Administration of Security Patrols*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Naif Arab Academy for Security Sciences, Saudi Arabistan.
- Obeidat, Th. and others. (2009). scientific research (its concept, tools, and methods), eleventh edition, *Dar Al-Fikr*, Amman, Jordan. c. 9 s. 73: 118-128.

- O'Reilly, C. and Flatt, S. (1989). Executive team demography, organizational innovation, and firm performance. Working paper, University of California, Berkeley.
- Pearce, A. John & Robinson, B. Richard. (2003). Strategic Management (Formulation, Implementation, and Control), Eighth edition, *Mc Graw Hill*, Irwin. c. 30 s. 1: 57-81.
- Peng, M., Lee, S. and Wang, D. (2005). What determines the scope of the firm over time? A focus on institutional relatedness. *Academy of Management Review*, 30: 622-633.
- Peteraf, M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Pfeffer, J. and Davis-Blake, A. (1986). Administrative succession and organizational performance: How administrator experience mediates the succession effect. *Academy of Management Journal*, 29: 72-83.
- Pinto, R. (2008). How many roads? *International Financial Law Review*, 27: 48-50.
- Pirtea, M. (2009). The Role of Strategic Planning in Modern Organizations, *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, c. 11 s. 2: 953-957.
- Pitelis, C. and Sugden R. (1986). The separation of ownership and control in the theory of the firm A reappraisal. *International Journal of Industrial Organization*, 4: 69-86.
- Porter, M. (1987). From competitive advantage to corporate strategy. *Harvard Business Review*, 65(3), 43-59. Retrieved January 29, 2008, from *Business Source Complete database*. . (Orijinal çalışma 1987 yılında yayımlanmıştır).
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93. Retrieved January 27, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 2008 yılında yayımlanmıştır).
- Qais, H. (2004). *Strategic Management: A Systematic and Simplified Approach to Institutional Management*". (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Islamic University, Gazze. Filistin.
- Qasim, L. (2010). *Requirements for the success of strategic planning in the security services, a field study of the views of a sample of leaders of the security services in Aden Governorate*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), University of Aden, Republic of Yemen.
- Rashid, S. and Jallab, I. (2008). Strategic Management (An Integrative Approach), *Dar Al-Manhaj for Publishing and Distribution*, Amman, Jordan. c. 35 s. 5: 855-872.
- Robbins, P. Stephen & Coulter, M. (2009). Management, Tenth Edition, *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c. 23 s. 3: 47-63.

- Robert, C. Probst, T. Martocchio, I. Drasgow, F. and Lawler, J. (2000). Empowerment and continuous improvement in the United States, Mexico, Poland, and India: Predicting fit on the basis of the dimensions of power distance and individualism. *Journal of Applied Psychology*, 85: 643-658.
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2007). Strategic planning and performance: Extending the debate. *Journal of Business Research*, 61(1) 99-108. Retrieved January 31, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 2007 yılında yayımlanmıştır).
- Runyan, R., Huddleston, P. and Swinney, J. (2007). A resource-based view of the small firm. Using a qualitative approach to uncover small firm resources. *Qualitative Market Research An International Journal*, 10: 390-402.
- Rustom, R. (2004). Strategic Planning in University Education, *Islamic University Scientific Journal*, Islamic University. Gazze. Filistin. c. 38 s. 1: 11-44.
- Sabri, D. (2010). *Critical factors in strategic strategic planning and their impact on the performance of the organization, an applied study of Jordanian commercial banks*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Middle East University, Jordan.
- Salem, I. (2012). *The Reality of Internal Auditing in the Municipalities of the Gaza Strip, "An Analytical Field Study"*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Salim, F. (2007). *The Effect of Applying the Monetary Basis on the Significance of Accounting Information for Decision Makers in the Municipalities of the Gaza Strip in Palestine*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.
- Saxenian, A. (1994). *Regional Advantage: Culture and competition in Silicon Valley and Rout 128*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schneider, S. (1988). National vs corporate culture: Implications for human resource management *Human Resource Management*, 27: 231-246.
- Schulze, W.S., Lubatkin, MH, Dino, RN. and Buchholtz, AK (2001). Agency relationships in family firms. Theory and evidence. *Organization Science*, 12: 99-116.
- Schulze, W.S., Lubatkin. M.H. and Dino. RN. (2003). Exploring the agency consequences of ownership dispersion among directors of private family firms. *Academy of Management Journal*, 46: 179-194.
- Schwartz, S. (1994). Beyond individualism and collectivism: New cultural dimensions of values. In U. Kim, H.C. Triandis, C. Kagitcibasi, S-C. Choi, & G Yoon (Eds.). *Individualism and collectivism: Theory, method, and applications*. Newbury Park, CA: Sage.
- Shallah, F. (2009). *The extent to which the zero budget can be applied in the municipalities of the Gaza Strip (an applied study on the municipality of Gaza)*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Palestine.

- Sheikh Eid, I. (2007). *The extent of the effectiveness of budgets as a tool for planning and control in the municipalities of the Gaza Strip*, (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), the Islamic University, Palestine.
- Shrader, C., Taylor, L., & Dalton, D. (1984). Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal. *Journal of Management*, 10(2), 149-171. Retrieved January 27, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 1984 yılında yayımlanmıştır).
- Siam, A. (2010). *The implementation of strategic planning and its relationship to the performance of women's NGOs in the Gaza Strip*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Al-Azhar University, Palestine.
- Smith, J.E., Carson, K.P. and Alexander, R.A. (1984). Leadership: It can make a difference. *Academy of Management Journal*, 27: 765-776.
- Suklev, B. & Debarliev, S. (2012). Strategic Planning Effectiveness Comparative Analysis of the Macedonian Context, *Economic and Business Review*, c.14 s. 1: 63-93.
- Sultan, J. (2010). Strategic Thinking and Getting Out of the Current Predicament, second edition, *Umm Al-Qura Foundation for Translation, Publishing and Distribution*, Mansoura. c. 10 s. 1: 7-26.
- Taha, T. (2007). Business Administration (Contemporary Hadith Approach), *Dar Al-Fikr University*, Alexandria. c. 36 s. 4: 677-702.
- Tan, Y. (2004). *Barriers to Strategy Implementation: A Case Study of Air New Zealand*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), Auckland University of Technology, New Zealand.
- Tang, M. & Thomas, H. (1992). The concept of strategic groups: Theoretical construct or analytical convenience. *Managerial & Decision Economics*, 13(4), 323-329. Retrieved January 27, 2008, from *Business Source Complete database*. (Orijinal çalışma 1992 yılında yayımlanmıştır).
- Thabet, I. Al-Mursi, J. (2002). Strategic Management (Concepts and Applied Models), *Al-dar Al-jameia for Publishing and Distribution*, Egypt, First Edition. c. 10 s. 3: 18-54.
- Thompson, A. (2004). *Strategy*, *Mc Graw Hill*, Irwin. c. 16 s. 2: 119-134.
- Triandis, H. (1994). *Culture and Social Behavior* New York: McGraw Hill.
- Ürü, F. O., Çalıskan, S. C., Atan, Ö., ve Aksu, M. (2011). How much entrepreneurial characteristics matter in strategic decision-making?. *Procedia-social and behavioral sciences*, 24, 538-562.
- Wahba, H. (2008). *The reality of strategic management in the Palestinian universities in the governorates of Gaza and ways to develop it*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), The Islamic University, Filistin.

- Walker, G. (2004). *Modern Competitive Strategy, Mc Graw Hill, Irwin*. c. 34 s. 1: 86-104.
- Wang, C. (2007). *Explaining the Lack of Strategic Planning in SMEs: The Importance of Owner Motivation*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), School of Management Edit Cowan University, Australia.
- Wei, L., Lau, C., Young, MN. and Wang, Z. (2005). The impact of top management team demography on firm performance in China. *Asian Business & Management*, pp. 227-250. Welford, R. and Frost, S. (2006). Corporate social responsibility in Asian supply chains. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 13: 166-176.
- Wheelen, Th & Hunger, D. (2012). *Strategic Management and Business Policy (Toward Global Sustainability)*, Thirteenth edition, *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c.15 s. 7: 521-536.
- Wheelen, Th. and Hunger, D. (2006). *Concepts in Strategic Management and Business Policy*, 10th ed. *Pearson, Prentice Hall*, New Jersey. c. 3 s. 2: 105-131.
- Wiersema. M. and Bantel, K. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management Journal*, 35: 91-121.
- Wright, P. Pringle, D., and Kroll, M. J. (1994). *Strategic Management. Texts and Cases. McGraw Hill, Irwin*. c. 32 s. 1: 219-239.
- Zahra, A. Shaker, Anders P. Nielsen, William C. Bogner. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*. c. 3s. 23: 169-189.
- Zahra, A. Shaker, Jeffrey G. Covin. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. *Journal of Business Venturing*. c. 10 s. 1: 43-58.
- Zahra, A. Shaker. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*. c. 6 p. 4: 259-285.
- Zarkesh, M. (2008). *Customizing Strategic Planning Model for Iran's Cement industry*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi), luleå University of Technology, Sweden.
- Zehir, Cemal, Ibrahim S. Karakadilar, Gizem G. ve Dogan B. (2019). How the Managerial Environment Effects on Corporate Entrepreneurship: Evidence from Turkey. *Is Ahlakı Dergisi*. c. 12 s. 1: 1-26.
- Zehir, M. (2008). A field research on the relationship between strategic decision-making speed and innovation performance in the case of Turkish large-scale firms. *Management Decision*. c. 46 s. 5: 709-724.
- Zhang, Ann Yan. Anne S. Tsui ve Duan Xu Wang. (2011). Leadership behaviors and group creativity in Chinese organizations: The role of group processes. *The Leadership Quarterly*. c. 22 s. 5: 851-862.

Zineldin, M. (2017). Transformational leadership behavior, emotions, and outcomes: Health psychology perspective in the workplace. *Journal of Workplace Behavioral Health*. c. 32 s. 1: 14-25.



EKLER

Ek A. Anket Formu

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة إسطنبول غيليشيم – إسطنبول

كلية إدارة الأعمال

عزيزي عضو الإدارة،

تم إعداد هذه الدراسة لتشكّل مصدرًا للدراسة للحصول على درجة الدكتوراة في إدارة الأعمال تحت إشراف
Dr. Öğr. Üyesi Şeyma BOZKURT UZAN معهد العلوم الاجتماعية، قسم إدارة الأعمال في
جامعة إسطنبول غيليشيم – إسطنبول. حيث تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على " تحديد معوقات تطبيق
الخطط الاستراتيجية في بلديات قطاع غزة من وجهة نظر الإدارة العليا وتقييمها بأساليب MCDM".
نتائج البحث يجب أن تكون واقعية ومفيدة لأننا نعتمد بشكل أساسي على إجاباتكم الصحيحة والكاملة. لذا
نرجو من حضرتكم التكرم بقراءة ما ورد في الاستبانة من فقرات والإجابة عنها بكل دقة وموضوعية، وإذا
يتقدم الباحث ببالغ الشكر ووافر الاحترام لحسن تعاونكم وكرم تجاوبكم في إنجاز هذه الرسالة، وإننا نؤكد
بأن المعلومات التي سوف يتم الحصول عليها من قبلكم لن تستخدم إلا لغرض البحث العلمي وستظل سرية
تمامًا. لذلك، لا تحتاج إلى كتابة معلومات مماثلة مثل الاسم والتوقيع على الاستبيان.

شكرا لكم على اهتمامكم ومساعدتكم

وتقبلوا فائق الاحترام والتقدير

أولاً: المعلومات الشخصية

يرجى وضع إشارة (X) أمام الإجابة الصحيحة:

1- المؤهل العلمي:

- دراسات عليا
 دبلوم
 بكالوريوس
 ثانوية عامة فأقل

2- الجنس:

- ذكر
 أنثى

3- العمر:

- أقل من 30 سنة
 من 31- أقل من 40 سنة
 من 41- أقل من 50 سنة
 من 51 سنة فأكثر

4- مدة الخدمة:

- أقل من 10 سنوات
 من 11- أقل من 15 سنة
 من 16- أقل من 20 سنة
 26 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي:

- رئيس بلدية
 مدير عام
 نائب/ مساعد مدير
 رئيس شعبة
 عضو في المجلس البلدي
 مدير
 رئيس قسم

6- البلدية

- الشمال
 دير البلح
 رفح
 غزة
 خان يونس

7- عدد الدورات التدريبية المتخصصة التي التحقت بها في مجال الإدارة الاستراتيجية:

- لا توجد
 من 1- 4 دورات
 أكثر من 4 دورات

ثانيا: فرضيات الدراسة (مجالات الدراسة)

المحور الأول: مواقف الإدارات العليا نحو أهمية الخطط الاستراتيجية.						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تملك الإدارة العليا فهم واضح حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية.					
2	تعتبر الإدارة العليا نفسها مسؤولة عن عملية الإدارة الاستراتيجية.					
3	تتوفر قناعة عالية لدى الإدارة العليا بأهمية الإدارة الاستراتيجية.					
4	تشجع الإدارة العليا العاملين في المستويات الإدارية المختلفة على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
5	توفر الإدارة العليا الموارد البشرية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.					
6	توفر الإدارة العليا الموارد المالية اللازمة للإدارة الاستراتيجية.					
7	تسعى الإدارة العليا لتطوير قدرات العاملين وتحسينها في مجال الإدارة الاستراتيجية.					
8	تشارك الإدارة العليا بفعالية في لجان وفرق عمل الإدارة الاستراتيجية.					
9	تلقت الإدارة العليا تدريباً كافياً في موضوع الإدارة الاستراتيجية.					
10	تستعين الإدارة العليا بخبراء من الخارج لتطوير قدرات ومهارات العاملين في مجال الإدارة الاستراتيجية.					
11	تقوم الإدارة العليا بمتابعة وتقييم عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية ومراجعتها وتحديثها باستمرار.					
12	تستند الإدارة العليا على الخطة الاستراتيجية عند اتخاذ القرارات.					

المحور الثاني: مشاركة المنفذين في وضع الخطط الاستراتيجية.

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشارك العاملون من كافة المستويات الإدارية في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
2	تكون الفرصة سانحة للعاملين لإبداء آرائهم وتقديم أفكار تطويرية جديدة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
3	يحرص العاملون على المشاركة في عملية الإدارة الاستراتيجية.					
4	تسود روح الفريق بين العاملين عند إعداد الخطة الاستراتيجية.					
5	يشكل العاملون من مختلف المستويات الإدارية في لجان وفرق عمل للإدارة الاستراتيجية.					
6	يشارك العاملون مشاركة فعالة في ورش العمل الخاصة بإعداد الخطط الاستراتيجية.					
7	يحرص العاملون على تطبيق وإنجاح الإدارة الاستراتيجية.					
8	تتوفر الخطط الاستراتيجية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والعاملون على إطلاع بها.					

المحور الثالث: توفر الموارد والإمكانات المالية والبشرية.

م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تشتمل الخطة الاستراتيجية على موازنة مالية واضحة.					
2	تسعى الإدارة العليا لتوفير الموازنات اللازمة لتطبيق الخطط الاستراتيجية.					
3	تستخدم الإدارات التنفيذية المختلفة الموارد المالية بحكمة وفق أسس علمية ومهنية سليمة وفقا للموازنات المعتمدة حسب الخطة الاستراتيجية.					
4	تتوفر في البلدية كفاءات إدارية تؤمن بالإدارة					

					الاستراتيجية وأهميتها وقادرة على تطبيقها.	
					تتوفر لدى العاملين معرفة جيدة بالإدارة الاستراتيجية.	5
					يسعى العاملون لتطوير قدراتهم وتمييزها في مجال الإدارة الاستراتيجية.	6
					يمتلك العاملون الخبرة التي تساعدهم في إبداء آرائهم في إعداد وتطبيق الخطة الاستراتيجية.	7
المحور الرابع: آليات التنفيذ والتطبيق (النظم الإدارية الساندة، البرامج، الموازنات، والإجراءات).						
م	الأسئلة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	تتوفر لدى البلدية الخطط التنفيذية السنوية والتشغيلية اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.					
2	طبقت البلدية خلال العام الحالي ما هو مطلوب تطبيقه للخطة الاستراتيجية.					
3	تستخدم البلدية نماذج معينة تسهل عملية تطبيق الخطة الاستراتيجية.					
4	تقوم البلدية بوضع برامج وموازنات تحدد الكيفية التي سيتم بها تحقيق الأهداف.					
5	تقوم البلدية بوضع برامج للرقابة والمتابعة للتأكد من سير الأمور كما خطط لها.					
6	يتم إعداد الموازنات المالية بالمشاركة مع الجهات المعنية لتحديد الإيرادات والمصروفات الخاصة بالبلدية.					
7	تملك البلدية سياسات واضحة ومفهومة للعاملين.					
8	تملك البلدية سياسات شاملة لكافة الأنشطة.					
9	تساهم أنظمة المعلومات في البلدية في سرعة الحصول المعلومات المطلوبة.					
10	تقوم البلدية بتحديث أنظمة المعلومات باستمرار.					
11	تتوفر أنظمة معلومات تساعد على مراقبة وقياس درجة النجاح في تطبيق الخطة الاستراتيجية.					

					مخرجات أنظمة المعلومات واضحة وسهلة الاستخدام.	12
					الهيكل التنظيمي في البلدية ملائم لتطبيق الخطة الاستراتيجية.	13
					يتم تحديث الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع تطبيق الخطة الاستراتيجية.	14
					تتوافر قنوات اتصال فعالة بين الإدارة العليا والمستويات الإدارية المختلفة عند تطبيق الخطة الاستراتيجية.	15

شاكرين حسن تعاونكم معنا

Ek B. Anket Formu Türkçeye Çevrilmiştir

İlk: Kişisel Bilgi

Lütfen doğru cevabın önündeki (X) işaretini işaretleyin:

1- Akademik yeterlilik:

- Yüksek çalışmaları
- Lisans derecesi
- Diploma
- Lise ve altı

2- Cinsiyet:

- Erkek
- Kadın

3- Yaş:

- 30 yaşından küçük
- 31 - 40 yaş arası
- 41 - 50 yaş arası
- 51 yaş ve üstü

4- Hizmet süresi:

- 10 yıldan az
- 11 - 15 yıl
- 16 - 20 yıl
- 21 - 25 yıl
- 26 yıl ve üstü

5- İş Unvanı:

- Belediye Başkanı
- Belediye Meclisi Üyesi
- Genel Müdür
- Müdür Yardımcısı
- Bölüm Başkanı
- Daire Başkanı

6- Belediye

- Kuzey Gazze
- Gazze
- Deir Al-Balah
- Han Yunis
- Rafah

7- Stratejik yönetim alanında katıldığınız özel eğitim kurslarının sayısı:

- Kurs Yok
- 1-4 kurs
- 4'ten fazla kurs

No.	Sorular	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Bilmiyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
Birinci eksen: stratejik planların önemine ilişkin üst yönetimin tutumları.						
1	Üst yönetim, stratejik yönetim kavramına ilişkin net bir anlayışa sahiptir.					
2	Üst yönetim kendisini stratejik yönetim sürecinden sorumlu görmektedir.					
3	Üst yönetim, stratejik yönetimin önemi konusunda yüksek bir inanca sahiptir.					
4	Üst yönetim, farklı idari düzeylerdeki çalışanları stratejik yönetim sürecine katılmaya teşvik eder.					
5	Üst yönetim, stratejik yönetim için gerekli insan kaynaklarını sağlar.					
6	Üst yönetim, stratejik yönetim için gerekli finansal kaynakları sağlar.					
7	Üst yönetim, stratejik yönetim alanında çalışanların yeteneklerini geliştirmeye ve iyileştirmeye çalışır.					
8	Üst yönetim, stratejik yönetim komitelerine ve görev güçlerine aktif olarak katılır.					
9	Üst yönetim stratejik yönetim konusunda yeterli eğitim almıştır.					

10	Üst yönetim, stratejik yönetim alanında çalışanların yeteneklerini ve becerilerini geliştirmek için dışarıdan uzmanları kullanır.					
11	Üst yönetim, stratejik planın uygulanmasını izler ve değerlendirir, sürekli gözden geçirir ve günceller.					
12	Üst yönetim, karar verirken stratejik plana güvenir					
İkinci eksen: Uygulayıcıların stratejik planların geliştirilmesine katılımı.						
1	Yönetimin her kademesinden çalışanlar stratejik yönetim sürecine katılır.					
2	Çalışanlar, stratejik yönetim sürecinde fikirlerini açıklama ve yeni gelişim fikirlerini ortaya koyma fırsatına sahiptir.					
3	Çalışanlar stratejik yönetim sürecine katılmaya isteklidir.					
4	Stratejik plan hazırlanırken çalışanlar arasında takım çalışması hakimdir.					
5	Çeşitli idari seviyelerden çalışanlar, stratejik yönetim için komiteler ve görev güçleri oluşturur.					
6	Çalışanlar, stratejik planların hazırlanmasına yönelik çalıştaylara aktif olarak katılmaktadır.					

7	Çalışanlar stratejik yönetimin uygulanmasını ve başarısını sağlar.					
8	Stratejik planlar çeşitli idari seviyelerde mevcuttur ve Çalışanlar bunlara aşinadır.					
Üçüncü eksen: Mali kaynakların ve insan kaynaklarının ve yeteneklerinin mevcudiyeti.						
1	Stratejik plan net bir mali bütçe içerir.					
2	Üst yönetim, stratejik planların uygulanması için gerekli bütçeleri sağlamaya çalışır.					
3	Çeşitli yönetim birimleri, stratejik plana göre onaylanan bütçelere uygun olarak, sağlam bilimsel ve profesyonel temellere göre finansal kaynakları akıllıca kullanır.					
4	Belediye, stratejik yönetime ve bunun önemine inanan ve bunu uygulayabilen idari yetkilere sahiptir.					
5	Çalışanlar iyi bir stratejik yönetim bilgisine sahiptir.					
6	Çalışanlar stratejik yönetim alanındaki yeteneklerini geliştirmeye ve geliştirmeye çalışırlar.					
7	Çalışanlar, stratejik planın hazırlanmasında ve uygulanmasında fikirlerini ifade etmelerine yardımcı					

	olacak deneyime sahiptir.					
Dördüncü eksen: Uygulama mekanizmaları (hakim olan idari sistemler, programlar, bütçeler ve prosedürler).						
1	Belediyenin gerekli hedeflere ulaşmak için gerekli yıllık operasyonel ve uygulama planlarına sahiptir.					
2	İçinde bulunduğumuz yıl boyunca, belediye stratejik plan için uygulanması gerekenleri uygulamaya koymuştur.					
3	Belediyenin stratejik planın uygulanmasını kolaylaştıran özel formlar kullanır.					
4	Belediyenin hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen programlar ve bütçeler oluşturur.					
5	Belediyenin işlerin planlandığı gibi gitmesini sağlamak için izleme ve takip programları oluşturur.					
6	Mali bütçeler, belediyenin gelir ve giderlerini belirlemek için ilgili makamlarla ortaklaşa hazırlanır.					
7	Belediyenin çalışanlar için açık ve anlaşılır politikaları vardır.					
8	Belediyenin tüm faaliyetler için kapsamlı politikaları vardır.					

9	Belediyenin bilgi sistemleri, gerekli bilgilerin hızlı bir şekilde elde edilmesine katkıda bulunur.					
10	Belediyenin bilgi sistemlerini sürekli olarak güncelliyor.					
11	Stratejik planın uygulanmasında başarı derecesinin izlenmesine ve ölçülmesine yardımcı olan bilgi sistemleri mevcuttur.					
12	Bilgi sistemleri çıktıları net ve kullanımı kolaydır.					
13	Belediyedeki organizasyon yapısı stratejik planın uygulanmasına uygundur.					
14	Organizasyon yapısı stratejik planın uygulanması doğrultusunda güncellenmektedir.					
15	Stratejik planı uygularken üst yönetim ile çeşitli idari kademeler arasında etkili iletişim kanalları mevcuttur.					