

## ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM FARKINDALIĞI: KIRŞEHİR İLİ ÖRNEĞİ<sup>1</sup>

Öğr. Gör. Bahar KAYAR ÇELİK<sup>2</sup>

Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AY TAR<sup>3</sup>

### ÖZET

Stratejik yönetim kuruluşun faaliyet gösterdiği iç ve dış çevrenin ciddi bir şekilde ele alınmasını ve değerlendirilmesini gerektirmektedir. Örgüt yöneticileri, paydaşlar adına belirlenen temel hedeflerin gerçekleştirilmesi için yoğun çaba harcamaktadır. Bu çaba sürekli değişen çevre koşulları altında harcanmaktadır. Stratejik yönetim uygulamada statik değildir; modeller genellikle yürütmeyi izlemek ve bir sonraki planlama turuna bilgi vermek için bir geri besleme döngüsü içerir. Bu kapsamda stratejik yönetim araçlarının belirlenmesi ve en uygun olanının seçilmesi ile bir örgütün geleceğe daha güvenli bakması sağlanabilir. Bu araştırmanın temel amacı; Kırşehir İlinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişi istihdam edilen örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim algılarını ve stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi düzeyini ortaya çıkarmaktır. Araştırma sonucunda, katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemleri ile kaynak ve çevre boyutları arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Yönetim, Yönetici, Örgüt, İşletme

## STRATEGIC MANAGEMENT AWARENESS IN ORGANIZATIONS: THE CASE OF KIRŞEHİR PROVINCE

### ABSTRACT

Strategic management requires to serious consideration and evaluation of the internal and external environment in which the organization operates. The managers of the organization make great efforts to realize the main objectives set on behalf of the stakeholders. This effort is made under ever-changing environmental conditions. Strategic management is not static in practice; models typically include a feedback to monitor execution and provide information for the next planning round. In this context, an organization can look more secure in the future by determining the strategic management tools and selecting the most appropriate one. The main purpose of this research is to reveal strategic management perceptions and knowledge of strategic management practices of organization managers on organization with fifty or more employees in Kırşehir Province. As a result of the research, it was found that there is a significant relationship between the participants' strategic management tools and methods and their resource and environmental dimensions.

**Keywords:** Strategic Management, Manager, Organization, Business

<sup>1</sup> Bu makale Dr. Öğr. Üyesi Oğuzhan AY TAR'ın danışmanlığında Bahar KAYAR ÇELİK tarafından hazırlanan Yüksek Lisans Tezinden üretilmiştir.

<sup>2</sup> Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, baharcelik2010@gmail.com

<sup>3</sup> Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, aytaroguzhan@gmail.com

## GİRİŞ

Küreselleşme ve teknoloji etkisinin yüksek seviyede hissedildiği günümüz iş dünyasında, örgütü geleceğe taşımak oldukça zorlaşmıştır. Bu süreçte şirketler çok sayıda kritik ve karmaşık meseleyle karşı karşıyadır. Süreklilik ve rekabet avantajı kaygısı olan yöneticilerin bu süreçte kullanması gereken bir takım uygulama ve araçlar bulunmaktadır. Piyasada var olabilmek için nasıl bir hareket planı hazırlamamız gerektiği konusu, stratejik yönetim disiplini sayesinde açıklık kazanmaktadır. Süreklilik ile ilgili konuları ele almak ve nasıl rekabet edileceğine yönelik planlar iş stratejisi kapsamında değerlendirilmektedir (Barca, 2005: 30). Bir kuruluşun stratejisi, kuruluşun ana kaynaklarını nasıl kullanacağını belirleyen tüm iş planıdır. Başka bir deyişle, bir kuruluşun stratejisi, belirli hedeflere ulaşmayı ve müşteriler ve satıcılarla iyi bir şekilde iletişim kurmayı amaçlayan bir eylem planıdır. Bu açıdan örgüt başarısı örgüt birimlerinin içsel olarak uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlıdır (Alpkan ve Doğan, 2008: 31).

Örgüt yapısı ve örgüt üyeleri arasındaki uyum başarının en kilit unsurları arasında yer almaktadır. Örgütsel yapı, bir şirketin hiyerarşi hakkında ne düşündüğünü, örgüt üyeleri için uygun pozisyonların neler olduğu ve bu unsurların ortak bir hedefe ulaşmak için ideal bir şekilde nasıl kurgulanması gerektiğini ifade eden bir kavramdır (O'Hallaron ve diğ., 2000: 40). Süreklilik, işletmeler açısından her dönem önemini koruyan ve güçlendiren olgulardan en önemlisidir. İşletme amaçları örgütsel yapı, örgüt üyeleri arasındaki uyum ve süreklilik odağında ortaya konan planlamalar kapsamında kurgulanmaktadır. Gelecek yılın amaç ve hedefleri, geçen yılın başarılarının temeli üzerine inşa edilmektedir. Bu süreçte örgütün hangi birimlerinin iyileştirmeye ihtiyaç duyduğuna bakılmalıdır. Hedefler gelecek yılın gelişiminin nasıl ölçüleceği ile yakından ilişkilidir. Amaç ve hedeflerin yararlı bir yönetim aracı olması için gerçekçi ve ulaşılabilir olması gerekmektedir. Örgüt hedefleri gerçekçi bir şekilde belirlenerek örgüt yetenekleri ve çabası bu doğrultuda kurgulanmalıdır. Hedef ve amaçları belirlemek, örgütün karşılaşacağı ekonomik ve rekabetçi ortamın bir analizini ve tahminini içermektedir (Efil, 2010: 285).

Stratejik yönetim konusu gündemde oldukça yoğun tartışılrsa da, yöneticilerin stratejik yönetim araç ve yöntemleri konusundaki görüşlerinin literatüre yeterince yansımadağı görülmektedir. Dolayısıyla çalışmanın, bu konudaki boşluğu belirlenen araştırma soruları kapsamında doldurması, diğer çalışmalara yön vermesi; kaynak ve fırsat yaklaşımlarına geri besleme sağlaması düşünülmektedir. Çalışmanın en önemli sınırlılığı çalışmanın belirli bir bölgeyi kapsamaması ve yöneticilerin önceden belirlenen kriterlere göre seçilmesidir.

## 1. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, bir organizasyonun stratejisinin stratejik planlamasını, uygulanmasını ve gözden geçirilmesini/kontrolünü içerir. Tüm modern organizasyonlar istenen performans seviyesine ulaşmak için stratejik yönetim disiplini ve araçlarını kullanmaktadırlar. Bir örgütün stratejik yönetim sürecini uygulayarak elde edebileceği çok önemli kazanımlar bulunmaktadır. Bu kazanımlar; örgüt sürekliliğini desteklemek, örgütlere yön belirlemek, önemli konulara odaklanma sağlamak, çevre koşullarına dikkat çekmek ve rekabet avantajı sağlamak şeklinde sıralanabilir (Collins ve Jerry, 2004: 273; Betz, 2010: 17; Bryson, 1988: 201). Rekabetin olası kabiliyetlerini ve davranışlarını göz önünde bulundurarak, kaynak dağıtımını sırasını ve zamanlamasını planlayarak bir avantaj elde etmekte stratejik yönetimin faydaları arasında yer almaktadır (Kotter ve Heskett, 1992: 171).

Stratejik yönetim, planlama öncesi ve stratejik planlama süreçlerini içeren stratejik planın ötesine geçer. Stratejik yönetim, stratejik planın uygulanması ve uygulanması ile sonuçların ölçülmesi ve değerlendirilmesidir. Dağıtım, planın tamamlanmasını ve tüm çalışanlara iletilmesini içerir. Uygulama, planın kaynağını bulmayı, eyleme geçirmeyi ve bu eylemleri yönetmeyi içerir. Ölçme ve değerlendirme, sadece uygulama eylemlerinin izlenmesinden ibaret değildir daha da önemlisi, organizasyonun bu eylemler sonucunda nasıl değiştiğini değerlendirmek ve planı güncellemek için bu bilgiyi kullanmaktan ibarettir (Jones ve Patricia: 1995: 59).

Stratejik yönetim stratejistlerin hedefleri belirlediği ve onlara ulaşma yolunda ilerlediği bir yoldur. Bir kuruluşun gelecekteki yönelimi ile ilgili kararlar almak ve uygulamakla uğraşır. Bir kuruluşun hareket ettiği yönü belirlememize yardımcı olur. Stratejik yönetim, bir örgütün dahil olduğu işletmeleri ve endüstrileri değerlendiren ve kontrol eden sürekli bir süreçtir. Rakiplerin değerlendirildiği; mevcut ve potansiyel rakiplerin dengelenmesi için hedef ve stratejilerin geliştirildiği faaliyetler bütünüdür (Collins ve Jerry, 2004: 136). Bir örgütün geleceğini ayrıntılı olarak tanımlama yöntemi, iç çevrenin ve dış çevredeki durumun ayrıntılı bir tanımı değil, örgütün gelecekte olmak istediği örgüte yönelik niteliksel isteklerin bir bileşimidir (Gönen, 2013: 127).

Stratejik yönetim stratejik planlama ve stratejik düşünme ile ilgili kavramları içermektedir. Stratejik planlama doğası gereği analitiktir ve stratejiyle sonuçlanan verileri sentezleyen veri ve analizlerin stratejik düşünme için girdi olarak üretilmesi için resmi prosedürlere atıfta bulunmaktadır. Stratejik planlama, amaçlar belirlendikten sonra stratejiyi uygulamak için kullanılan kontrol mekanizmalarını da ifade etmektedir. Başka bir deyişle, stratejik planlama ya da strateji oluşturma faaliyeti etrafında stratejik planlama gerçekleşmektedir (Stettinius ve diğ. 2005: 91).

Dinçer (2007) stratejik yönetim sürecini bir “stratejik gelişim süreci” olarak adlandırmayı tercih etmektedir. Stratejik gelişim sürecinin, bir örgütün karşı karşıya olduğu stratejik kararları bilgilendiren, şekillendiren ve destekleyen yönetim sürecini benimsediğini ileri sürmektedir. Stratejinin oluşturulması, örgütün faaliyet gösterdiği ortamı analiz etmeyi ve daha sonra örgütün nasıl rekabet edeceği konusunda bir dizi stratejik karar almayı içerir. Formülasyon bir dizi hedef veya amaç ve kuruluşun takip etmesi için gereken önlemlerle sona ermektedir (Wall ve diğ., 1999: 194). Bir örgütün çevresel ilk adımlarından birisi faaliyet göstermesi gereken koşulları belirlemek için operasyonel ortamı değerlendirmektir. Bu bakış açısı rekabeti, tüketici trendlerini, kültürü ve diğer faktörleri kontrol etmeyi ifade etmektedir. Örgüt bu sayede rekabetin düzeyini, güçlü ve zayıf yönlerini, tüketicilerin satın alma alışkanlıklarını ve ekonomik yeteneklerini değerlendirme imkanı bulmaktadır (Kılıç, 2010: 89).

Bir organizasyonun başarısının önemli ölçüde etkiye sahip olan faktörler arasında stratejik yönlendirme araçları olarak ifade edilen vizyon, misyon ve hedef ifadeleri yer almaktadır. Vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği amaç ve hedefler olarak nitelendirilirken misyon ise belirlenen amaç ve hedefler üzerinde odaklanmış bir görev duygusu olarak ifade edilmektedir. Misyon ve vizyon kavramları bir örgütün sürekliliğinin sağlanmasında rehber referans kaynaklarıdır (Aytar ve Soylu, 2017: 119). Hedefler işletmelerde başarılması istenilen somut sonuç ifadeleridir. Hedefler genellikle önceden belirlenir, ardından bu hedeflere doğru ilerlemenizi ölçmenize yardımcı olacak hedefler gelir. Amaç ve hedefler belirlendikten sonra, onlara ulaşmak için gereken özel eylemler ve adımlar belirlenmelidir. Bu kapsamda değerlendirilen faaliyetler örgüt stratejileri ve eylem planlarıdır (Çoban ve Karakaya, 2010: 345).

## 2. STRATEJİK YÖNETİM ve YÖNETİCİ İLİŞKİSİ

Günümüz yönetim anlayışında stratejik düşünce olmadan bir kuruluşun yönetimi mümkün görünmemektedir. Yöneticinin örgütün stratejik konumunu bilmesi, değişen koşulların etkisini anlaması, şirketin iç ve dış çevresini izlemesi ve stratejiyi değiştirmek için doğru zamanı seçmesi gerekir. Stratejik yönetim, yönetim disiplininin en heyecan verici yönüdür. Stratejik yönetim, savaşları planlayabilme ve rakipleri yenme yeteneği hakkında başarı ve başarısızlık ile ilgilidir. Etkin bir stratejik yönetim performansı, bir organizasyonu dönüştürebilir, serveti hissedarlara ideal bir şekilde paylaşılabilir veya bir endüstrinin yapısını değiştirebilir (Kirkpatrick ve Shelley, 2016:106). İşletme yöneticileri, işletmeyi genel kurumsal stratejiyle uyumlu bir şekilde yürütmelidir. Bir iş stratejisi oluşturma çerçevesi, bir kez daha çevresel bir tarama gerçekleştirerek ve değer zincirinin temel faaliyetlerini inceleyerek işin misyonunu geliştirmeyi içerir. Sonuçta ortaya çıkan eylem planı, iş stratejisini, programlarını ve bütçeyi yönlendirir (Collins ve Jerry, 2004: 93). Stratejik yönetim faaliyetleri üst düzey yöneticilerce kurgulanarak astlara benimsetilen uygulama süreçlerini içermektedir. Dolayısı ile yönetimin bu konudaki hassasiyeti ve desteği son derece önem arz etmektedir.

Stratejik bilinç kavramı stratejik düşünme ve kişisel farkındalığın birleşimidir. Çevremizdeki stratejik fırsatlar, çoğu zaman insanlarla birlikte taşıdıkları bilgiler aracılığıyla var olmaktadır. Örgüt yöneticilerinin çevresel fırsat ve tehditlerin farkında olması stratejik bilinç sahibi olmalarına bağlıdır. Stratejik bilinç kavramının içeriğini üç temel başlıkta toplamaktayız. Bunlardan birincisi; kurumların ve rakiplerin çeşitli stratejiler ürettiğinin ve uyguladığının farkında olmak, ikincisi bu stratejilerin nasıl geliştirilebileceği üzerine düşünmek, üçüncüsü ise çevresel fırsat ve tehditler üzerinde düşünmek ve bu fırsat ve tehditlere yönelik düşünceler geliştirmektir (Ülgen ve Mirze, 2014: 33). Stratejik bilinç sahibi olmak bir anlamda stratejik düşünceyi ifade etmektedir. Stratejik düşüncenin iş bağlamı dahil gerçek dünyada bilimsel, teknik, sosyal, hatta estetik alanda örtüşen birçok bağlamı vardır (White, 2004: 49). Stratejik bilincin sunduğu fırsatlardan yararlanmak, çevrenizdeki dünyada neler olup bittiğine daha dikkatli olmanızı gerektirir. Bunu yaparken, alınan bilgileri toplamak ve değerlendirmek için daha uygun ve hazır bir konumda bulunmanızı sağlar (Ülgen ve Mirze, 2010: 165).

Stratejik yönetim bir dizi rutin kural, prosedür ve program ile sınırlı değildir. Sorunları veya durumları çözmek için ne yapılacağını açıklayan bir teoriye sahiptir. Stratejik yönetim, iş ve yönetimin felsefesi veya ideolojisidir. Her yönetici bu ideolojiyi anlar ve büyük ölçüde kendi yoluna entegre eder (Drucker, 1999: 39). Yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımına sahip olmaları örgütün kurumsallaşma düzeyine de katkı sağlar. Yönetici, örgüt yapısı ve strateji uyumu örgütsel bağlılık ve başarıya olumlu yönde etki eder.

## 3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı; Kırşehir ilinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişinin çalıştığı kamu ve özel sektör yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bilgi ve farkındalık düzeyini ortaya çıkarmaktır. Bu kitlenin evren olarak tanımlanmasının sebebi daha küçük ölçekli kurumsallaşmamış örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim terminolojisi hakkındaki yetersiz bilgi düzeyidir. Örgütlerin ölçeği büyüdükçe çevre ile olan etkileşim düzeyleri de artmakta dolayısı ile rekabet ve çevresel etkileri daha yoğun hissetmektedirler. Buna koşut olarak stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik kurumsal ihtiyaç hissedilmektedir.

Toplumun genelini ilgilendiren konularda yöneticilerin stratejik yönetim disiplinine ilişkin algı ve farkındalık düzeyi, örgütlerin sürekliliği açısından önem taşımaktadır. Bu amaç kapsamında; stratejik yönetim uygulamalarının hangi düzeyde uygulandığı ve bu uygulamalarda yönetici ve çalışanların hangi aşamada ve ne şekilde rol aldığı tespit edilmeye çalışılmış, stratejik yönetim ve uygulamaları konusunda yöneticilerin tutumlarının ne düzeyde olduğu ortaya konulmuştur.

Günümüzde örgütlerin en önemli sorunları ve dezavantajları kendilerini geleceğe taşımak ve sürekliliklerini korumaktır. Yöneticilerin stratejik yönetim algılarını görmek, farkındalık yaratmak ve bu konuda çözüm önerilerinde bulunulması önem taşımaktadır.

Bu varsayımlar altında araştırmada aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyet açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H3: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H4: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektör açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H5: Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H6: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H7: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde yaşları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H8: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumları açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H9: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektör açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H10: Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeyleri açısından anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H11: Katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H12: Katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi ile çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

## 4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

### 4.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada betimsel ve ilişkisel bir tarama modeli kullanılmıştır. Bilindiği üzere ilişkisel tarama modellerinde araştırmaya konu olan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkisi ortaya konulur. Bu çalışmada katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyleri ile kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşleri arasındaki ilişkinin ortaya konulması, bu araştırmayı ilişkisel modele yöneltmiştir. Betimsel tarama modelinde ise, katılımcıların sahip olduğu özellikler bağlamında araştırmada yer alan değişken/değişkenlerin durumu ortaya konulur. Bu araştırmada da çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektör ve gelir düzeyi özelliklerinin kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşlerini hangi yönde etkilediği ortaya konulmuştur. Bu yönüyle de araştırma betimsel bir tarama modelidir.

Anket sorularının tasarım sürecinde Özgür'ün (2007) "Denizli Kobi'lerinde Stratejik Yönetim" isimli çalışması, Sucu'nun (2010) "Kobi'lerde Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezi, Kılıcı'nın (2013) "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları" isimli yüksek lisans tezi ve Bilgin'in (2015) "Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezi çalışmalarında kullandıkları ölçeklerden faydalanılmıştır.

### 4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışma kapsamında stratejik yönetim araçlarının en yaygın olanları ile kaynak ve çevre boyutunda yer alan sınırlı yargıların ele alınması, tüm stratejik yönetim disiplinine ilişkin çıkarımlarda bulunamayacak olması öncelikli kısıtlar arasında yer almaktadır. Sosyal bilimlerin doğası gereği anket cevaplayıcılarının sorulara kendi bilgi düzeyi ve görüşleri açısından en uygun yanıtı verdikleri varsayılmaktadır. Çevre ve zamana göre değişen sosyal ve psikolojik durum göz ardı edilmektedir.

Stratejik yönetim disiplinin bu konuda yetkin kişilerin uygulamalarına bağlı olması çalışmanın önemli sınırlılıkları arasında yer almaktadır. Özellikle pilot çalışmaların yapılma sürecinde küçük örgütlerin stratejik yönetim disiplinine olan mesafeleri dikkat çekicidir. Dolayısı ile 50 ve üzeri çalışanı bulunan örgüt yöneticileri çalışmanın evreni olarak alınmıştır. Daha küçük ölçekli kamu ve özel sektör birimlerinin stratejik yönetim terminolojisine daha uzak olduğu bilinmektedir. Örgüt yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarına pratikte başvurursa da kavramsal ve sistematik açıdan bir belirsizliğin bulunması diğer kısıtlarımız arasında yer almaktadır.

Çalışmada, verilerin elde edilmesi amacı ile anket yöntemine başvurulmuş olup anket soruları yüz yüze anket tekniğinden yararlanılarak katılımcılara ulaştırılmıştır. Toplam 44 sorudan oluşan anket içerisinde üç bölüm yer almaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik bilgileri yer alırken; ikinci bölümde stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi soruları yer almaktadır. Üçüncü bölümde ise stratejik yönetim ile ilgili görüşleri ortaya koyan likert ölçekli 22 soru yer almaktadır.

### 4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırma kapsamında stratejik yönetim disipliniyle ilgili objektif ve anlamlı sonuçlara ulaşılması amacıyla farklı örgüt yapıları üzerinde pilot çalışmalar yapılmıştır. Örgüt büyüklüğü belli bir düzeyin altında kalan örgütlerin stratejik yönetim terminolojisi ve alanı ile ilgili yeterli bilgiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Stratejik yönetimin tepe yönetim odaklı yönlendirmelere sahip olması ve kurumsal açıdan daha geniş etkilerinin bulunması nedeniyle üst düzey yöneticilerin görüşlerine başvurulması öngörülmüştür.

Araştırma evreni, Kırşehir ilinde faaliyet gösteren elli ve daha fazla kişi istihdam edilen örgütlerin üst düzey yöneticileri olarak belirlenmiştir. Dolayısı ile çalışmada kasti örnekleme yöntemine başvurulmuş ve tam sayım yapılmıştır. Bu yöntemde örneklem araştırmacının sorularına cevap bulacağına inandığı kişilerden oluşmaktadır (Altunışık ve diğ., 2010: 140). Kırşehir ilinde elli ve daha fazla kişi istihdam edilen 342 örgüt tespit edilmiş ve bu örgütlerin üst düzey yöneticilerinden randevu talep edilerek çalışma hakkında bilgi verilmiş, katkı sunmaları istenmiştir. Olumlu görüş bildiren 302 örgüt yöneticisiyle yüz yüze ve daha sonra teslim alınması bildirimiyle anket uygulanmıştır. Olumlu görüş bildirerek ankete katılımı sağlanan yöneticilerden 268 adet geri dönüş sağlanabilmiştir. Bu anketlerin veri girişi ve analize hazırlanma sürecinde sadece 209 anketin geçerli niteliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Evren ve örneklem arasındaki uygunluğun farklı yönden ifadesi açısından, evren sayısının 342 olarak kabul edilmesi durumunda %95 güven aralığındaki örneklem sayısı 184 olarak hesaplanmaktadır. Araştırma için 209 örneklem sayısının yeterli düzeyde olduğu görülmektedir.

## 5.ARAŞTIRMA BULGULARI ve YORUM

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha katsayısına başvurulmuştur. Bilindiği üzere, güvenilirlik herhangi bir ölçüme ait elde edilen genel puanların ve ölçeğe ait alt boyutların toplam puanların doğru, sağlam ve güçlülük düzeyini belirlemeye yönelik tahmini değerdir (Şencan, 2015: 15).

**Tablo 1: Cronbach's Alpha Testi**

Boyutlar	Cronbach's Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
Bilgi Düzeyi	0.94	17
Kaynak Boyutu	0.93	11
İletişim Boyutu	0.92	11

Tablo 1'de görüldüğü üzere, bilgi düzeyi, kaynak ve çevre boyutuna yönelik ölçek ifadelerinin güvenilir düzeyde olduğu görülmektedir.

**Tablo 2: Normallik Testi**

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İst.	df	Sig.	İst.	df	Sig.
Bilgi Düzeyi	,093	209	,000	,977	209	,002
Kaynak Boyutu	,160	209	,000	,917	209	,000
Çevre Boyutu	,195	209	,000	,898	209	,000

Tablo 2’de ayrıntıları belirtildiği üzere, katılımcıların bilgi düzeyi, kaynak ve çevre boyutları içerisinde yer alan görüşlerine yönelik elde edilen veriler normal bir dağılım göstermemektedir. Bu nedenle bu araştırmada parametrik olmayan test yöntemleri tercih edilmiştir.

### 5.1. Demografik Bulgular

Araştırma kapsamında görüşlerine başvuru alan katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde, yöneticilerin %78.5’inin erkek; %21.5’inin ise kadın olduğu görülmektedir.

**Tablo 3: Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı**

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Erkek	164	78.5
Kadın	45	21.5
Toplam	209	100.0

Türkiye geneli değerlendirildiğinde kadın yönetici yüzde oranını yüksek olduğu görülmektedir. Bunun nedeni kamu örgütlerinde kadın yönetici oranının yüksek olması ve genel anlamda kadın yöneticilerin bilimsel çalışmalara destek olma eğiliminin yüksek olduğu gerçeğidir.

**Tablo 4: Katılımcıların Yaş Dağılımı**

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
25-30 Yaş	15	7.2
31-35 Yaş	32	15.3
36-40 Yaş	37	17.7
41-45 Yaş	52	24.9
46-50 Yaş	23	11.0
51-55 Yaş	32	15.3
56-60 Yaş	14	6.7
61 Yaş ve Üzeri	4	1.9
Toplam	209	100.0

Katılımcıların yaş dağılımlarında %7.2’sinin 25-30 yaş; %15.3’ünün 31-35 yaş; %17.7’sinin 36-40 yaş; %24.9’unun 41-45 yaş; %11’inin 46-50 yaş; %15.3’ünün 51-55 yaş; %6.7’sinin 56-60 yaş ve %1.9’unun 61 yaş ve üzeri olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın veri toplama sürecinde gözlenen dikkate değer durumlardan bir tanesi de, 50 yaş ve üstü yöneticilerin özel sektörde daha fazla yoğunluğa sahip olmasıdır.

**Tablo 5: Eğitim Durumu Dağılımı**

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
İlkokul	8	3.8
Ortaokul	23	11.0
Lise	48	23.0
Ön Lisans	33	15.8
Lisans	81	38.8
Lisansüstü	16	7.7
Toplam	209	100.0

Katılımcıların eğitim durumu dağılımlarında %3.8'inin ilkököl; %11'inin ortaokul; %23'ünün lise; %15.8'inin önlisans; %38.8'inin lisans ve %7.7'sinin lisansüstü mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Yüz yüze yapılan görüşmeler sonucunda ilkököl mezunu örgüt yöneticilerinin özel sektörde daha yoğun oldukları gözlemlenmiş, ancak bu yöneticilerin stratejik yönetim terminolojisi hakkında bilgi sahibi olmadıkları tespit edilmiştir. Önlisans , Lisans ve Yüksek Lisans düzeyindeki örgüt yöneticilerin kamu sektöründe daha fazla oldukları gözlemlenmiş olup stratejik yönetim konusuna diğer eğitim gruplarına göre bir nebze daha ilgili oldukları görülmüştür. Ancak genel bir değerlendirme yapıldığında yöneticilerin stratejik yönetim alanıyla ilgili bilgi düzeylerinin beklenenin oldukça altında olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 6: Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı**

	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Kamu	111	53,1
Özel	98	46,9
Toplam	209	100,0

Katılımcıların sektör dağılımları incelendiğinde %53.1'inin kamu ve %46.9'unun ise özel sektör temsilcisi olduğu görülmektedir. Bu iki grup arasında karşılaştırmaların yapılması açısından dengeli bir dağılımın olduğu ifade edilebilir.

**Tablo 7: Cinsiyete Göre Katılımcıların Bilgi Düzeyi Betimsel İstatistikleri**

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Plan	Erkek	164	2.74	1.329
	Kadın	45	3.22	.951
Stratejik Bilinç	Erkek	164	2.57	1.193
	Kadın	45	2.91	.973
Esas Rakip	Erkek	164	2.87	.973
	Kadın	45	2.69	.996

Temel Yetenek (öz yetenek)	Erkek	164	3.08	.972
	Kadın	45	3.36	1.111
Swot (Fütz) Analizi	Erkek	164	2.46	1.137
	Kadın	45	1.89	1.153
Portföy Analizi	Erkek	164	2.67	1.034
	Kadın	45	2.53	1.100
Fayda-Maliyet Analizi	Erkek	164	2.99	.946
	Kadın	45	2.69	1.104
Risk Analizi	Erkek	164	2.99	.994
	Kadın	45	3.02	1.076
Değer Zinciri Analizi	Erkek	164	2.63	1.021
	Kadın	45	2.18	1.029
Tedarik Zinciri Yönetimi	Erkek	164	2.76	1.026
	Kadın	45	2.13	1.014
Benchmarking (Kıyaslama)	Erkek	164	2.59	1.056
	Kadın	45	2.38	1.230
Toplam Kalite Yönetimi	Erkek	164	2.94	1.144
	Kadın	45	3.20	1.036
Balanced Scorecard	Erkek	164	2.23	1.064
	Kadın	45	1.76	.981
Elektronik Ticaret	Erkek	164	3.01	1.042
	Kadın	45	2.64	1.171
Değişim Mühendisliği	Erkek	164	2.66	1.024
	Kadın	45	2.22	.997
Senaryo Analizi	Erkek	164	2.62	1.041
	Kadın	45	2.36	1.151
Dış Kaynak Kullanımı	Erkek	164	2.82	1.056
	Kadın	45	2.67	.977

Katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyleri incelendiğinde kadınların en yüksek bilgi düzeyi ortalamasını “Temel yetenek (öz yetenek)” konusunun oluşturduğu; en düşük bilgi düzeyine yönelik ortalamayı ise “Balanced Scorecard” aracının oluşturduğu tespit edilmiştir. Yine erkeklerin en yüksek bilgi düzeyi ortalamasının “Temel Yetenek (öz yetenek)” konusunun oluşturduğu; en düşük bilgi düzeyi ortalamasını ise “Balanced Scorecard” aracının oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu açıdan katılımcıların cinsiyetleri açısından stratejik yönetim araçlarına yönelik bilgi düzeyi ortalamalarında en fazla bilgi sahibi olunan ve en az bilgi sahibi olunan araçlar arasında bir farklılık bulunmadığı görülmektedir.

**Tablo 8: Cinsiyete Göre Kaynak Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler**

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır.	Erkek	164	3.66	1.012
	Kadın	45	4.02	.723
Stratejik yönetim anlayışı örgüt etkinliğini ve verimliliğini artırır.	Erkek	164	3.89	.940
	Kadın	45	3.98	.941
Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar.	Erkek	164	3.91	.943
	Kadın	45	3.80	.944
Stratejik yönetim örgütün sorunlarının kısa, orta ve uzun vadeli çözümüne yönelik seçenekler sunar.	Erkek	164	3.87	.908
	Kadın	45	3.98	.723
Stratejik yönetim zamanın verimli kullanılmasını sağlar.	Erkek	164	3.91	.971
	Kadın	45	4.04	.928
Stratejik yönetim örgütte karar almaya yönelik sağlam ve savunulabilir temeller oluşturur.	Erkek	164	3.92	.978
	Kadın	45	3.98	.839
Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir.	Erkek	164	3.96	1.008
	Kadın	45	3.82	.936
Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır.	Erkek	164	3.91	.958
	Kadın	45	4.11	.714
Stratejik yönetim örgütün ihtiyaçlarının tespit edilmesini sağlar	Erkek	164	3.93	.963
	Kadın	45	3.87	1.036
Stratejik yönetim örgütte planlama anlayışını güçlendirir	Erkek	164	3.90	.976
	Kadın	45	3.98	.812
Stratejik yönetim kaynakların etkin kullanımını sağlar	Erkek	164	3.88	.923
	Kadın	45	3.96	.796

Katılımcıların cinsiyetlerine göre kaynak boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde kadınların en yüksek ortalama puanına “Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır” ifadesinin sahip olduğu; en düşük düzeyli ortalamaya ise “Stratejik yönetim örgütte paylaşılmış bir vizyon geliştirilmesini sağlar” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Yine erkeklerin görüşlerinde en yüksek ortalamaya “Stratejik yönetim örgütte stratejik düşünme ve stratejiler geliştirme anlayışını güçlendirir” ifadesinin sahip olduğu; en düşük düzeyli ortalamaya ise “Stratejik yönetim örgütün güçlü ve zayıf yönlerini açığa çıkarır” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 9: Cinsiyete Göre Çevre Boyutuna Yönelik Betimsel İstatistikler**

Stratejik yönetim örgütün fırsat ve tehdit değerlendirmesini sağlar.	Erkek	164	3.95	.986
	Kadın	45	3.80	.869
Stratejik yönetim örgütün değişen koşullara uyumunu kolaylaştırır.	Erkek	164	3.91	.964
	Kadın	45	3.78	.974
Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir.	Erkek	164	3.85	1.001
	Kadın	45	3.78	.902
Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir.	Erkek	164	3.85	.980
	Kadın	45	3.73	.889
Stratejik yönetim önceliklerin belirlenmesi konusunda sistemli bilgi toplamaya götürür.	Erkek	164	3.88	.916
	Kadın	45	4.07	.863
Stratejik yönetim örgütün karşılaşacağı belirsizlikleri ortadan kaldırır.	Erkek	164	3.95	.905
	Kadın	45	3.89	.804
Stratejik yönetim örgütün esas rakip algısını güçlendirir.	Erkek	164	3.87	.887
	Kadın	45	3.84	.796
Stratejik yönetim örgütün yönelimlerini açığa çıkarır.	Erkek	164	3.94	.970
	Kadın	45	3.87	.869
Stratejik yönetim örgütün karşı karşıya olduğu karşılaşabileceği tehditlerin belirlenmesini sağlar.	Erkek	164	3.95	.977
	Kadın	45	3.91	.821
Stratejik yönetim mevcut durum ile hedeflenen durumun karşılaştırılmasını sağlar.	Erkek	164	3.95	.967
	Kadın	45	4.02	1.011
Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar.	Erkek	164	4.02	.930
	Kadın	45	4.09	.821

Katılımcıların cinsiyetlerine göre çevre boyutu içerisinde yer alan görüşlerinde kadınların en yüksek ortalamaya “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesinin; en düşük düzeyli ortalamaya ise “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadesinin sahip olduğu görülmektedir. Yine erkeklerin en yüksek ortalamaya “Stratejik yönetim örgütün yeniliklere ve değişime hazırlanmasını sağlar” ifadesinin; en düşük düzeyli ortalamaya ise “Stratejik yönetim örgüt-çevre işbirliğini geliştirir” ve “Stratejik yönetim örgütün paydaş algısını güçlendirir” ifadelerinin sahip oldukları tespit edilmiştir. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, yöneticilerin stratejik yönetim disiplininin yenilik ve değişimlerde belirli bir role sahip olduğunun bilincinde oldukları ifade edilebilir. Aynı zamanda yöneticilerin paydaşların beklentileri ve algıları konusunda yeterli düzeyde bilince sahip olmadıkları görülmektedir.

**Tablo 10: Sektöre Göre Katılımcıların Bilgi Düzeyi Betimsel İstatistikleri**

	Sektör	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Stratejik Plan	Kamu	111	3.44	1.006
	Özel	98	2.16	1.199
Stratejik Bilinç	Kamu	111	3.06	1.012
	Özel	98	2.17	1.131
Esas Rakip	Kamu	111	2.64	.989
	Özel	98	3.05	.924
Temel Yetenek (Öz Yetenek)	Kamu	111	3.32	1.009
	Özel	98	2.94	.972
Swot (Fütz) Analizi	Kamu	111	2.31	1.327
	Özel	98	2.38	.947
Portföy Analizi	Kamu	111	2.66	1.140
	Özel	98	2.62	.936
Fayda-Maliyet Analizi	Kamu	111	2.93	1.093
	Özel	98	2.92	.858
Risk Analizi	Kamu	111	3.09	1.092
	Özel	98	2.90	.902
Değer Zinciri Analizi	Kamu	111	2.41	1.074
	Özel	98	2.67	.982
Tedarik Zinciri Yönetimi	Kamu	111	2.55	1.093
	Özel	98	2.71	1.005
Benchmarking (Kıyaslama)	Kamu	111	2.46	1.051
	Özel	98	2.63	1.143
Toplam Kalite Yönetimi	Kamu	111	3.15	1.138
	Özel	98	2.82	1.087
Balanced Scorecard	Kamu	111	1.90	1.053
	Özel	98	2.38	1.021
Elektronik Ticaret	Kamu	111	2.81	1.148
	Özel	98	3.06	.982
Değişim Mühendisliği	Kamu	111	2.32	1.036
	Özel	98	2.85	.956
Senaryo Analizi	Kamu	111	2.29	1.048
	Özel	98	2.88	1.008
Dış Kaynak Kullanımı	Kamu	111	2.67	1.090
	Özel	98	2.93	.966

Katılımcıların sektörlerine göre stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyleri incelendiğinde; kamu sektörü yöneticilerinde en yüksek bilgi sahipliğine yönelik ortalamayı “Stratejik Plan” konusunun oluşturduğu; en düşük bilgi düzeyi ortalamasına “Balanced Scorecard” konusunun sahip olduğu görülmektedir. Yine özel sektör yöneticilerinin en yüksek bilgi düzeyine yönelik ortalamayı “Elektronik Ticaret” konusunun oluşturduğu; en düşük düzeyli bilgi sahipliğine yönelik ortalamaya ise “Stratejik Plan” konusunun sahip olduğu görülmektedir. Stratejik plan konusunun kamu sektörü yöneticileri için en fazla bilinen konu olmasına rağmen, özel sektör yöneticileri açısından en düşük bilgi düzeyine sahip ortalamaya sahip olması dikkat çekici bir sonuçtur. Bunun sebebi özellikle kamu sektöründe stratejik plan odaklı istihdam, yatırım ve hizmet çalışmalarına öncelik verilirken; özel sektör açısından performans, verimlilik ve kar odaklı yenilik ve çalışmalara ağırlık verilmesi olabilir.

## 5.2. Hipotez Bulguları

Araştırmanın bu kısmında, katılımcıların kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşleri ile cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, sektör ve gelir düzeyi değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ortaya konulmuştur. Buna göre araştırmaya katılanların kaynak ve çevre boyutuna yönelik görüşlerinin karşılaştırılmasında iki seçeneğe sahip sorular için Mann Whitney U Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Bu araştırmada kullanılan Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis testi analizinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 11: Hipotezlerin Değerlendirilmesi**

HİPOTEZLER	Mann Whitney U / Kruskall Wallis / Korelasyon	SONUÇ
H <sub>1</sub> : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,45) > 0,05	RED
H <sub>2</sub> : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,32) > 0,05	RED
H <sub>3</sub> : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,01) < 0,05	KABUL
H <sub>4</sub> : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,76) > 0,05	RED
H <sub>5</sub> : Katılımcıların kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,15) > 0,05	RED
H <sub>6</sub> : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,31) > 0,05	RED
H <sub>7</sub> : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde yaşlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,53) > 0,05	RED
H <sub>8</sub> : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,56) > 0,05	RED
H <sub>9</sub> : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde çalışılan sektöre göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,06) > 0,05	RED
H <sub>10</sub> : Katılımcıların çevre boyutuna yönelik görüşlerinde gelir düzeylerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	P(0,11) > 0,05	RED
H <sub>11</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Korelasyon r = 0,31 Pozitif İlişki Vardır	KABUL

H <sub>12</sub> : Katılımcıların stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi ile çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.	Korelasyon r = 0,30 Pozitif İlişki Vardır	KABUL
--	--	-------

Araştırma sonuçlarını özetleyen Tablo 11'e göre Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalışılan sektör ve gelir düzeyi gibi değişkenler açısından kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Yine Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin cinsiyet, yaş, çalışılan sektör, eğitim durumu ve gelir düzeyi gibi değişkenler açısından çevre boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık yoktur.

Buna karşı Kırşehir İlinde faaliyette bulunan elli ve daha üzeri personel çalıştıran örgüt yöneticilerinin eğitim durumu açısından kaynak boyutuna yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık vardır; stratejik yönetim araç ve yöntemlerine yönelik bilgi düzeyi ile kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir ilişki vardır.

Bir örgütün sürekliliği açısından etkin stratejilerin oluşturulmasında işletme varlık ve yeteneklerinin önemli olduğunu ifade eden kaynak yaklaşımına yönelik görüşler, yöneticilerin sahip olduğu eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Yöneticilerin sahip olduğu eğitim düzeyi, özellikle işletme varlık ve yeteneklerinin sahip olduğu potansiyelin fark edilmesini sağlamaktadır.

## SONUÇ ve DEĞERLENDİRME

Günümüz dünyasında son derece dinamik olan toplum ve onun oluşturduğu iş yaşamı, ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle hızlı bir şekilde değişmektedir. Dolayısıyla, işletmelerde içinde buldukları bu hızlı değişim ortamında kendilerini etkileyen iç ve dış çevre dinamiklerine karşı duyarsız kalmamaları gerekir. İşte bu hızlı değişkenlik ve beraberinde getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen işletmeler rekabet avantajı sağlayarak amaç ve hedeflerini gerçekleştirebilecekler ve varlıklarını devam ettirebileceklerdir. Bunun yolu da işletmelerin, kendilerini tanımlarından ve çevre koşullarını iyi bir şekilde takip edebilmelerinden geçmektedir.

Stratejik yönetim araçları, yöneticilerin stratejik karar vermelerine yardımcı olan teknik, yöntem ve modeller olarak adlandırılan yaklaşım ve metodolojilerin tümü olarak isimlendirilmektedir (Clark, 1997). Yani bu araçlar, işletmelerin rekabet dünyasında ortaya çıkan karmaşık talepleri karşılamak ve rakiplerine karşı stratejik bir avantaj elde etmesi için işletmelere destek sağlayan araçlardır (Stenfors ve Tanner, 2007).

Stratejik yönetim kavramının iş dünyasına kazandırdığı en önemli olguların başında ise vizyon ve misyon kavramları gelmektedir. İşletmenin varlık nedenini açıklayan ve gelecekte nerede olmak istediğini yazılı bir ifade halinde yönetici ve çalışanların gözleri önüne koyan bu kavramların iş dünyası açısından önemi göz ardı edilmemelidir. Bununla birlikte stratejik yönetim kapsamında amaçlara ulaşmada kullanılacak yöntemler hakkında bilgi sahibi olma ve bu yöntemleri kullanabilme becerisi, vizyona ulaşmada kritik öneme sahip konulardır.

Araştırma sonucunda Kırşehir ilinde bulunan ve stratejik yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyan örgütlerin stratejik yönetim konusunda yeterince bilgiye ve farkındalığa sahip olmadığı görülmektedir. Bu kapsamda örgütlerin geleceğine çok önemli rolü bulunan stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçlarına ilişkin bir farkındalık platformunun oluşturulması gerekmektedir. Çalışma sonunda üst düzey yöneticilerin ve günümüz araştırmacılarına yönelik aşağıda sıralı öneriler sunulabilir.

Araştırma sürecinde görüşlerine başvurulmuş yöneticilerin stratejik yönetim kaynak ve çevre boyutlarına yönelik görüşlerinde eğitim durumu ve yaş değişkeni açısından bir fark bulunmamasıyla birlikte genel olarak yöneticilerin stratejik yönetim disiplinine uzak olduğu görülmektedir. Uygulamada stratejik yönetim araçlarına başvuruluyor ise de bu çabanın sistematik ve kavramsal açıdan boşluklar taşıdığı tespit edilmiştir.

Araştırma sürecinde gözlemlenen ve araştırma sonuçlarına da yansıyan kadın yöneticilerin bu tarz bilimsel çalışmalara yönelik destek eğilimleri gözden kaçırılmamalı, kadın yöneticilerin daha yenilikçi ve katılımcı özellikleri takdir edilmelidir. Anadolu coğrafyasında dahi cinsiyet açısından bu farkın tespit edilmesi yönetim açısından kayda değer bir tespittir. Dolayısı ile insan kaynakları faaliyetleri açısından kadın çalışanların ve kadın yöneticilerin olumlu özellikleri dikkate alınmalıdır.

Araştırma kapsamı üst düzey yöneticilerin bilgi ve farkındalık düzeyini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Konuyla ilgili farklı araçlar kullanılarak farklı alanlarda daha özel çalışmalar yapılabilir. Bu çalışmalar yardımıyla Kırşehir İlinde faaliyet yürüten işletmelerin geleceğe daha güvenle bakması sağlanabilir, sürekliliklerine olumlu yönde katkı sunulabilir.

Üst düzey örgüt yöneticilerin çalışma alanlarına yönelik yeni geliştirilecek proje çalışmalarını öncesi gerek kendilerine gerekse yönettikleri örgütlerin çalışanlarına stratejik yönetim kavramları ve uygulamalarıyla ilgili kısa bir eğitim verilebilir. Özel sektör örgüt yöneticilerinin proje ve yönetim hizmetlerini dışarıdan almak yerine kendi örgütleri içinde kurabilecekleri proje ve yenilik ofisleri sayesinde stratejik yönetim uygulamalarını yakından takip edebilir.

Araştırma kapsamında görüşlerine başvurulmuş katılımcıların stratejik bilinç ve esas rakip konularında bilgi seviyelerinin düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu yöneticilerin rakip analizi kapsamında çalışmalarının yetersiz olduğu söylenebilir. Stratejik bilinç sahibi olmadan stratejik yönetim süreciyle ilgili sağlıklı bir uygulama ortaya konamamaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturan stratejik bilinç ve farkındalığın kazanılması önem arz etmektedir. Stratejik yönetim konusunda sıradan, rutin ve faydasız bir takım slogan ve çalışmaların yerine daha ciddi ve nitelikli program ve politikaların yürütülmesine ihtiyaç duyulmaktadır.

## KAYNAKÇA

Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım E. (2010). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık

Alpkan, L. ve Doğan, T. (2008). Stratejik Planlama Süreci Bileşenlerinin Firma Performansına Etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (2), 21-47.

Aytar, O. ve Soylu, Ş. (2017). Türk Bankacılık Sektörünün Misyon ve Vizyon İfadelerine yönelik Bir İçerik Analizi, Kastamonu İ.İ.B.F. Dergisi, 17 (3), 117-131.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi. Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 7-38.

Betz, F. (2010). Yönetim Stratejisi Stratejik Yönetim ve Enformasyon Teknolojisi. (1.Baskı). Ankara: Tübitak Popüler Bilim Kitapları.

Bryson, John M. (1988). Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations, San Francisco: Jossey-Bass.

Clark, D. N. (1997) Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study, *Journal of Strategic Change*, 6, 417-427.

Collins, J. ve Jerry I., P. (2004). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*. New York: HarperBusiness.

Çoban, B. ve Karakaya, Y. E. (2010). Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve Swot Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar. *e-Journal of New World Sciences Academy (NWSA)*, 5 (4). 342-352.

Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Drucker, P. (1999). *Management*. (1st Edition). USA: Taylor & Francis.

Efil, İ. (2010). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. (11.Baskı). Bursa: Dora Yayınları.

Gönen, B. (2013). Stratejik Yönetim Dersinin Öğrencilere İş Dünyasında Gerekli Nitelikleri Kazandırma Düzeyi: Ankara Üniversitelerinde Bir Araştırma. AÜ. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Jones, P., ve Kahaner, L. (1995). *Say It and Live It: The 50 Corporate Mission Statements That Hit the Mark*. USA: Crown Business.

Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi*, 6 (2), 81-98.

Kotter, J. P., and Heskett, J. L. (1992). *Corporate Culture and Performance*. New York: Free Press.

Sucu, M., E. (2010). Kobi'ler de Stratejik Yönetim ve Bir Araştırma, , Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

O'Hallaron, R., ve O'Hallaron, D. (2000). *The Mission Primer: Four Steps to an Effective Mission Statement*. Mission Incorporated.

Özgür, G. (2007). Denizli KOBİ'lerinde Stratejik Yönetim, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Stenfors, S. ve Tanner, L. (2007). *Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens*. Finland: Helsinki School of Economics.

Stettinius W., Wood, D.R., ve Doyle, J.L., (2005). *How to Plan and Execute Strategy*, New York, USA: Mc Graw-Hill Companies.

Şencan, H. (2015). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*, , Ankara: Seçkin Yayınevi.

Ülgen, H., Mirze, S., K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul, Beta Basım Yayın.

Wall, B., Mark R. S., and Robert S., S. (1999). *The Mission-Driven Organization*. Prima Publishing.

White, C. (2004). *Strategic Management*, New York: Palgrave Macmillan.