



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

**ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞU:  
TÜRK SAVUNMA SANAYİİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA**

Ersoy AKSOY

Doktora Tezi

Ankara, 2021



ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞU:  
TÜRK SAVUNMA SANAYİİ ÜZERİNE BİR ÇALIŞMA

Ersoy AKSOY

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2021

## KABUL VE ONAY

Ersoy Aksoy tarafından hazırlanan "Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayi Üzerine Bir Çalışma" başlıklı bu çalışma, 20.05.2021 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Özlem ATAY (Başkan)

---

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ (Danışman)

---

Prof. Dr. Semra GÜNEY

---

Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI

---

Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylım.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN  
Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kâğıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır. Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

...../...../.....

**Ersoy AKSOY**

*“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”*

(1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.

(2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.

(3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanının** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu tarafından karar verilir.**

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Prof. Dr. Mustafa KILIÇ** danışmanlığında tarafımdan retilildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Ersoy AKSOY**

## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her aşamasında görüşlerini aldığım, kapsamlı ve kıymetli akademik desteğinin yanı sıra güleryüzü, yapıcılığı ve sabrı ile tezin tamamlanmasında önemli katkısı olan çok değerli danışmanım Prof. Dr. Mustafa KILIÇ'a,

Tezin gelişim sürecinde akademik geri bildirimleri ile her zaman yol gösterici ve destekleyici olan çok değerli hocam Prof. Dr. Şahin KAVUNCUBAŞI'na,

Tez konusu belirlerken stratejik yönetim alanını seçmemde etkili olan yorumları, akademik önerileri ve her daim güleryüzü için çok değerli hocam Prof. Dr. Semra GÜNEY'e,

Tezin gerek akademik açıdan, gerekse uygulamacılar açısından değerini artıran iyileştirme önerileri için kıymetli hocalarım Prof. Dr. Özlem ATAY ve Prof. Dr. Pınar BAYHAN KARAPINAR'a ,

Araştırma yöntemleri alanında çok kıymetli bilgi paylaşımları ve geri bildirimleri için değerli hocam Prof. Dr. Mahmut ARSLAN'a,

Doktora programında desteklerini her zaman yanımda hissettiğim değerli hocalarım Prof. Dr. Azize ERGENELİ'ye, Prof. Dr. Leyla ÖZER'e ve Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümü'nün değerli öğretim üyeleri ve personeline,

Doktora çalışmalarımı yürütmeme imkan sağlayan, 2007'den itibaren bünyesinde çalışmaktan gurur duyduğum T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı'ndaki değerli yöneticilerime,

Yoğun tez yazım sürecinde kendilerine ayıramadığım vakit için her zaman anlayış gösteren ve destekleyici olan sevgili kızıma, eşime ve aileme,

teşekkürlerimi sunarım.

## ÖZET

AKSOY, Ersoy. *Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma*, Doktora Tezi, Ankara, 2021.

Savunma sanayii askeri ve politik öneminin yanı sıra, ekonomik açıdan da stratejik bir sektördür. Sektörün gerek kamu, gerekse özel kesiminde çok sayıda stratejik karar alanı bulunmaktadır. Günümüzün hızla değişen koşullarında, etkili stratejik kararlar alabilmek ve uygulayabilmek stratejik yönetimde olgunluk gerektirmektedir. Tez çalışması ile Türk Savunma Sanayii özelinde stratejik yönetim kavramlarının farkındalığını inceledikten sonra, örgütlerde stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarını ve belirleyicilerini ortaya çıkarmak, sektördeki stratejik yönetim olgunluğunu değerlendirmek, kamu ile özel sektörün farklılıklarını irdelemek ve olgunluğun örgüt performansı algısı ile ilişkisini sınamak amaçlanmıştır.

Çalışmanın bütüncül bakış açısıyla yürütülmesi ve boyutların kapsam geçerliliğinin yüksek tutulması için literatürdeki tüm stratejik yönetim okulları ve ilişkili olgunluk modelleri ile yarı yapılandırılmış mülakatlar kapsamında uygulama tecrübesi dikkate alınmıştır. Boyut belirleme ve teorik modelin geliştirilmesinde kullanılan örneklem, Savunma Sanayii Başkanlığı (SSB) veya firmalarda görev alan, farklı yönetsel seviyelerdeki 201 katılımcıdan oluşturulmuştur.

Tez kapsamında gerek kavramsal farkındalık, gerekse uygulama anlamında Türk Savunma Sanayiinde öne çıkan Planlama Okulunun, Öğrenme, Biçimleşme, Konumlandırma, Tasarım, Kültür ve diğer stratejik yönetim okullarının tezleri, kavramları ve metotları ile desteklenmesi, dinamik stratejik planlamaya geçilmesi ve stratejik yönetimden azami ölçüde yararlanılabilmesi için önem taşımaktadır. Anket verileri üzerinde SPSS ve AMOS programlarıyla gerçekleştirilen çalışmalar, Türk Savunma Sanayiinde stratejik yönetim olgunluğunun Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirlik boyutları olduğunu ortaya koymaktadır. Toplamda 38 gözlemlenebilen değişken ile ölçülen söz konusu 5 boyutun, stratejik yönetim olgunluğu algısını; stratejik yönetim olgunluğu algısının ise örgüt performansının göstergelerinden rakiplere göre başarı, müşteri memnuniyeti ve çalışan bağlılığı algısını anlamlı şekilde etkilediği görülmektedir.

Kuruluşların performanslarını artırmak için stratejik yönetim olgunluğunun tüm boyutlarında gelişmeye açık alanlar bulunmakla birlikte, kamu kesiminde öncelikle sürdürülebilirlik ve performans yönetimi alanlarının iyileştirilmesi; özel sektörde ise firmaların olgunlukları arasındaki farklılığın yüksek olmasından hareketle, özellikle stratejik olgunlukları düşük firmaların stratejik yönetim alanına yatırım yapmaları önerilmektedir. Bu çerçevede SSB'nin öncü ve örnek uygulamaları Türk Savunma Sanayii için kritik önemdedir.

**Anahtar Sözcükler:** Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Olgunluğu, Stratejik Olgunluk, Strateji, Stratejik Planlama, Türk Savunma Sanayi



## ABSTRACT

AKSOY, Ersoy. *Strategic Management Maturity in Organizations: A Study on the Turkish Defense Industry*, Ph.D Dissertation, Ankara, 2021.

In addition to its military and political importance, the defense industry is an economically strategic sector. There are many strategic decision areas in the sector. In today's conditions, maturity in strategic management is important to make strategic decisions and strategy execution effective. With the thesis, after examining the awareness of strategy concepts in the Turkish Defense Industry, it is aimed to reveal the dimensions of strategic management maturity in organizations, to evaluate the maturity level, besides the differences between the public and private sector, and to test the relationship of maturity with the performance.

To keep the content validity of the factors high, all schools of thought in strategy, related maturity models and real-life experience were considered. The sample in the analysis consisted of participants working in either SSB or companies.

It is valuable to support the Planning School, which stands out in the industry in terms of both conceptual awareness and implementation, with the theses, concepts and methods of Learning, Configuration, Positioning and other schools, in order to make the most of strategic management, and to facilitate transition to a dynamic planning.

Factor analysis conducted with SPSS-AMOS on the data from the 201-participant survey reveal that the strategic management maturity in the industry has the dimensions of Leadership, Emphasis on Strategy, Performance Management, Employee Attitude and Sustainability. The theoretical model tested in AMOS, reflects that these factors, measured with 38 observable variables, affects the strategic management maturity; and this maturity affects the organizational performance significantly.

While “there are areas open to improvement in all dimensions of maturity”, in the public sector, primarily the areas of sustainability and performance management should be prioritized; and in the private sector, it is important to consider the high variability between the companies and improve the maturity of the ones in the backward position.

**Keywords:** Strategic Management, Strategic Management Maturity, Strategic Maturity, Strategy, Strategic Planning, Turkish Defence Industry

## İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY .....	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI .....	ii
ETİK BEYAN .....	iii
TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER .....	vii
KISALTMALAR DİZİNİ .....	x
TABLolar DİZİNİ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ .....	xiii
GİRİŞ .....	1
1. BÖLÜM .....	
STRATEJİK YÖNETİM VE OLGUNLUK .....	5
1.1 STRATEJİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ .....	5
1.2 STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI .....	10
1.2.1 Tasarım Okulu .....	12
1.2.2 Planlama Okulu .....	13
1.2.3 Konumlandırma Okulu .....	16
1.2.4 Girişimcilik Okulu .....	20
1.2.5 Bilişsel Okul .....	22
1.2.6 Çevre Okulu .....	23
1.2.7 Öğrenme Okulu .....	24
1.2.8 Güç Okulu .....	25
1.2.9 Kültür Okulu .....	27
1.2.10 Biçimleşme Okulu .....	28
1.2.11 Kaynak Tabanlı Yaklaşım Okulu .....	31

1.2.12	Durumsallık Okulu .....	32
1.3	KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM .....	33
1.4	STRATEJİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ .....	38
1.5	STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞU VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR .....	41
1.5.1	Stratejik Bilinç.....	41
1.5.2	Stratejik Farkındalık.....	42
1.5.3	Stratejik Hazır Bulunuşluk .....	42
1.5.4	Olgunluk Modelleri.....	43
1.5.5	Stratejik Yönetim Olgunluğu.....	45
<b>2.</b>	<b>BÖLÜM</b> .....	
	<b>TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK YÖNETİM</b> .....	<b>53</b>
2.1	SAVUNMA SANAYİNİN STRATEJİK ÖNEMİ.....	53
2.2	TEMEL SEKTÖREL BİLGİLER.....	56
2.3	TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK KARAR ALANLARI .....	60
2.3.1	Kamu Kesiminde Stratejik Karar Alanları .....	60
2.3.2	Özel Sektörde Stratejik Karar Alanları.....	65
<b>3.</b>	<b>BÖLÜM</b> .....	
	<b>TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞUNUN BETİMLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI</b> .....	<b>69</b>
3.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	69
3.1.1	Araştırmanın Amacı.....	69
3.1.2	Araştırma Soruları .....	71
3.1.3	Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları .....	71
3.2	ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ .....	72
3.2.1	Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar .....	74
3.2.2	Anket Geliştirme ve Uygulama .....	76
3.2.3	Evren ve Örneklem.....	81
3.2.4	Verilerin Analize Uygunluğu .....	84
3.3	BULGULAR VE ANALİZ .....	89

3.3.1	Stratejik Yönetimde Kavramsal Farkındalık.....	89
3.3.2	Stratejik Yönetim Olgunluğunun Boyutları.....	92
3.3.3	Boyutlar Bazında Stratejik Yönetim Olgunluğu.....	103
3.3.4	Stratejik Olgunlukta Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması .....	104
3.3.5	Stratejik Yönetim Olgunluğu ile Performans İlişkisi .....	111
3.3.5.1	Liderlik-Performans İlişkisi .....	115
3.3.5.2	Stratejiye Verilen Önem-Performans İlişkisi.....	116
3.3.5.3	Performans Yönetimi-Performans İlişkisi .....	117
3.3.5.4	Çalışan Tutumu-Performans İlişkisi .....	118
3.3.5.5	Sürdürülebilirlik-Performans İlişkisi .....	119
	<b>SONUÇ</b> .....	120
	<b>ÖNERİ VE KISITLAR</b> .....	133
	<b>KAYNAKÇA</b> .....	134
	<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU</b> .....	149
	<b>EK 2. ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ</b> .....	150
	<b>EK 3. ANKET FORMU</b> .....	151

## KISALTMALAR DİZİNİ

**CMM:** Capability Maturity Model (Yetenek Olgunluk Modeli)

**DKKE:** Dengeli Kurumsal Karne Enstitüsü

**P-CMM:** People Capability Maturity Model (Kişi Yetenek Olgunluk Modeli)

**PMI:** Project Management Institute (Proje Yönetim Enstitüsü)

**SAHA:** Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği

**SASAD:** Savunma Sanayii İmalatçılar Derneği

**SIPRI:** Stockholm International Peace Research Institute (Stockholm Uluslararası Barış Araştırmaları Enstitüsü)

**SSB:** T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı

**SMMM:** Strategic Management Maturity Model (Stratejik Yönetim Olgunluk Modeli)

**SSİB:** Savunma ve Havacılık Sanayii İhracatçıları Birliği

**TSKGV:** Türk Silahlı Kuvvetleri Güçlendirme Vakfı

## TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Yıllara Göre Savunma Sanayii Sektör Performansı .....	59
Tablo 2: Mülakat Soruları .....	75
Tablo 3: Anket Sorularının Kaynağı .....	77
Tablo 4: Anket Katılımcı Profili .....	83
Tablo 5: Mülakat Gerçekleştirilen Yönetici ve Uzman Profili .....	84
Tablo 6: Anketteki İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri .....	85
Tablo 7: Kavramsal Farkındalık Seviyesi - Özet Tablosu .....	90
Tablo 8: Mülakat Sonuçları: Strateji Denince İlk Aklınıza Gelen Kavramlar Nelerdir? .....	92
Tablo 9: Faktör Analizi Sonucuna Göre Maddelerin Faktörler Altındaki Yükleri	96
Tablo 10: Stratejik Yönetim Olgunluğunun Boyutları ve Boyutlar Altındaki Maddeler .....	99
Tablo 11: Yapısal Eşitlik Modelleri İçin Uyum Ölçütleri ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği .....	102
Tablo 12: Türk Savunma Sanayiinin Stratejik Yönetim Olgunluğunun Farklı Boyutlarında Temel İstatistikler .....	103
Tablo 13: Türk Savunma Sanayiinin Stratejik Yönetim Olgunluğunun Farklı Boyutları Arasında Korelasyon .....	104
Tablo 14: Kamu ile Özel Sektör Arasında Boyutlar Bazında Stratejik Yönetim Olgunluğu Farkı .....	105
Tablo 15: Liderlik Boyutunda Kamu-Özel Karşılaştırması .....	106
Tablo 16: Stratejiye Verilen Önem Boyutunda Kamu-Özel Karşılaştırması .....	107
Tablo 17: Performans Yönetimi Boyutunda Kamu-Özel Karşılaştırması .....	107
Tablo 18: Çalışan Profili Boyutunda Kamu-Özel Karşılaştırması .....	108
Tablo 19: Sürdürülebilirlik Boyutunda Kamu ile Özel Karşılaştırması .....	108
Tablo 20: Boyutlara Girmeyen Anket Sorularında Kamu-Özel Karşılaştırması	109
Tablo 21: Performans Göstergeleri Boyutunda Kamu-Özel Karşılaştırması ....	110
Tablo 22: Teorik Model Uyum İyiliği .....	114
Tablo 23: Liderlik-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu .....	115
Tablo 24: Stratejiye Verilen Önem-Performans Göstergeleri Korelasyonu .....	116

Tablo 25: Performans Yönetimi-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu .....	117
Tablo 26: Çalışan Tutumu-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu .....	118
Tablo 27: Sürdürülebilirlik-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu .....	119

## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1: Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2020) .....	10
Şekil 2: Küresel Ölçekte Savunma Harcamaları (milyar \$).....	54
Şekil 3: AMOS Programı Doğrulayıcı Faktör Analizi Gösterimi .....	101
Şekil 4: Stratejik Yönetim Olgunluğu-Örgüt Performansı İlişkisi Teorik Modeli	113
Şekil 5: Teorik Modelin AMOS Programında Gösterimi .....	114



## GİRİŞ

Stratejik yönetim, kökeni askeri stratejilere ve planlamalara dayanmakta olan; 1950'li yıllardan itibaren akademik alanda yaygın olarak çalışılmaya başlanmış; iş hayatında özellikle 1980'li yıllardan itibaren popülerlik kazanmış; zaman içerisinde sadece özel sektör kuruluşları için değil, kamu kurumları için de kaynakların etkili ve verimli kullanımı anlamında değer oluşturabileceği görülmüş bir yönetim paradigmasıdır.

Söz konusu gelişim sürecinde strateji kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınmış, literatürde stratejik yönetim alanında çok sayıda düşünce okulu oluşmuştur. Araştırmacılar stratejiyi planlama, konumlandırma, öğrenme, girişimcilik (liderlik), kültür, kaynak ve daha birçok perspektiften incelemiş; stratejik yönetimde kendi bakış açılarıyla önem taşıyan tezleri, kavramları ve süreçleri literatüre kazandırmışlardır. Dolayısıyla her örgüt için geçerli ve ideal tek bir strateji tanımı veya stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmamıştır. Söz konusu farklı bakış açıları, çoğu zaman başarılı stratejik yönetim uygulamaları için birbirini tamamlayan tezler ve yönetsel araçlar sunmuşlardır.

Örgütlerde stratejik yönetim yaklaşımının günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerin arttığı iş ortamında etkin bir şekilde kullanılması, dinamik bir planlama anlayışı ve stratejik yönetim sürecine bütüncül bir bakışla farklı okullar altında yer alan stratejik yönetim kavramlarının, tezlerinin ve metodolojilerinin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Stratejik olgunluk olarak görülebilecek söz konusu farkındalık ve uygulama gücü gerek özel sektör, gerekse kamu kurumları için önem taşımaktadır.

Ameliyata girmesi gereken bir bireyin, ameliyat öncesi durumunun tespiti için kan değerleri ve diğer tıbbi göstergelerine bakma ihtiyacı olduğu gibi, stratejik

yönetim sistematiğine geçmeyi planlayan veya bu alanda kendini geliştirmek isteyen bir örgüt için de kapsamlı olarak stratejik olgunluk durumunun irdelenmesinde fayda görülmektedir. Aksi takdirde ameliyat sırası veya sonrasında hayati sorunlar yaşanması olası olduğu gibi, kurum veya firmaların strateji geliştirme ve uygulama aşamalarında önemli sorunlar yaşanması, strateji çalışmalarında “istenen sonuçların elde edilememesi” ihtimali artmaktadır.

Örgütlerde stratejik olgunluk, stratejik yönetim yaklaşımının başarısı için belirtilen önemine rağmen, akademik alanda sınırlı seviyede araştırılmış bir konudur. Literatürde iki ayrı çalışmada (Arveson, Rohm, Wilsey, Perry, Halbach ve DeCarlo, 2010, s.5; Demir, 2017) örgütler için stratejik yönetim olgunluğu konusunun incelendiği görülmektedir. İlişkili kavramlar olarak stratejik bilinç, stratejik hazır bulunuşluk ve stratejik farkındalık kavramları ile farklı alanlarda yetkinlik olgunluk modellerinin daha fazla araştırmaya konu olduğu belirtilebilir. Bununla birlikte ilişkili kavramların ve olgunluk modellerinin, stratejik yönetim olgunluğu kavramının yerini doldurmadığı, dolayısıyla bu kavramın çalışılması ihtiyacını ortadan kaldırmadığı değerlendirilmektedir. Bu anlamda tez çalışması ile literatüre “stratejik yönetim alanına özel” olgunluk konusunda katkı sağlamak hedeflenmektedir.

Akademik alanda, stratejik yönetim olgunluğu kavramının görece az çalışılmasının önemli bir sebebinin stratejik yönetim araştırmalarının boyut ölçümü konusuna diğer yönetim konuları kadar eğilmemesi (Boyd, Gove ve Hitt, 2005, s.239) olduğu değerlendirilmektedir. Genel olarak, stratejik yönetim literatüründeki teorik modellerde yer alan boyutlar için kısıtlı sayıda göstergeler kullanıldığı; bu sebeple çoğu strateji araştırmasının boyutlar arasındaki doğal ilişkileri hafife alma ihtimali olduğu belirtilebilir (Boyd, Bergh, Ireland ve Ketchen, 2013, s.5). Söz konusu ihtimalin en aza indirgenmesi için kavramlar ile ölçütleri arasındaki ilişkinin kuvvetli bir şekilde tespit edilmesi önem taşımaktadır (Venkatraman ve Grant, 1986).

Tez kapsamında stratejik olgunluk kavramının boyutları ile tanımlanması, bu doğrultuda teorik çerçevenin ortaya koyulması ve stratejik yönetim olgunluğu ile örgüt performansı ilişkisinin test edilmesi planlanmıştır. Öncelikle stratejik yönetim olgunluğunun aday boyutları ve her boyutun öğelerini belirleyebilmek için kapsamlı bir literatür taraması ile farklı dönemlerde öne çıkan okullar ve kavramlar incelenmiş; tezin 1. Bölümünde, literatürde öne çıkan konular paylaşılmıştır. Herkesin üzerinde anlaştığı bir strateji tanımı olmadığından, bu alandaki tüm yaklaşımlar göz önünde bulundurularak çalışma yürütülmesine dikkat edilmiştir. Literatür taramasında özetlenen, farklı dönemlerde öne çıkarılan kavramlar, metodolojiler ve uygulamalar, teorik modeldeki boyutların ve öğelerin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır. Ayrıca ABD’de yerleşik bir danışmanlık kuruluşunun (Dengeli Kurumsal Karne Enstitüsü’nün) stratejik olgunluk modelinin ilgili birkaç boyutu ve öğesi tezde kullanılan anketin geliştirilmesine katkı sağlamıştır. Örgüt performansı konusunun literatürde çok boyutlu ve kapsamlı çalışılmış bir alan olduğu bilinmekle birlikte, çalışma kapsamında stratejik yönetim olgunluğu ile performans ilişkisini sınamak için farklı paydaşların beklentilerini dengeli bir şekilde ifade edebilecek seçili performans göstergeleri kullanılmıştır.

Tezin 2. Bölümünde araştırmanın evrenini oluşturan ve araştırmacının 15 yıldır görev aldığı savunma sanayiinin stratejik önemi, Türk Savunma Sanayii hakkında temel bilgiler, Savunma Sanayii Başkanlığı ve özel kuruluşların stratejik karar alanları ile yürütülen stratejik yönetim faaliyetleri hakkında bilgi sunulmuştur.

3. Bölümde, Türk Savunma Sanayinde stratejik yönetim olgunluğunun betimlenmesine yönelik alan araştırması tasarımı (araştırma soruları, metodoloji, vb.) verildikten sonra stratejik yönetimde kavramsal farkındalık, stratejik olgunluk, kamu ile özel sektör farkları ve stratejik olgunluk ile performans ilişkisine yönelik bulgular paylaşılmıştır.

Sonuç bölümünde araştırmada elde edilen bulgular ve tespitlerden hareketle Türk savunma sanayiinde stratejik olgunluk kavramının tanımı yapılmış; boyutları, önemli bileşenleri ve örgüte ilişkin çeşitli performans göstergeleri ile ilişkisi paylaşılmış; kamu ile özel sektör karşılaştırmalı analizi ile Türk Savunma Sanayiinin stratejik yönetim olgunluğu hakkında değerlendirmeler ve öneriler sunulmuştur.

# 1. BÖLÜM

## STRATEJİK YÖNETİM VE OLGUNLUK

### 1.1 STRATEJİ KAVRAMINA GENEL BAKIŞ

Strateji kavramı, askeri ve diplomatik alanda tarih öncesi dönemlerden beri kullanılmaktadır (J. B. Quinn, Mintzberg, H. ve James, R. M. , 1988). II. Dünya Savaşında askeri planlamacı olarak görev aldıktan sonra akademisyenliğe geçiş yapan bazı emekli askerler (Harvard Business School öğretim üyelerinden Kenneth Richmond Andrews gibi) askeri stratejilerin iş dünyasında da kullanımı yönünde çalışmalar yürütmüşlerdir (French, 2009c, s.52). Söz konusu çalışmaların katkısıyla stratejik yönetim, ABD başta olmak üzere gelişmiş ülkelerde etkin olarak kullanılmaya başlanmıştır, örgütlerin kaynaklarını önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda daha etkili kullanması arayışında farklı okullara ait tezleri, kavramları ve metodolojileri ile yol gösterici olmuştur.

1950'li yıllardan itibaren büyük firmaların uzun dönemli planlama veya stratejik planlama adıyla yürüttüğü çalışmalar, yönetim araştırmaları içerisinde stratejiye olan ilgiyi artırmıştır (Grant, 2003). 1980'lere doğru stratejik yönetimin iş hayatında popülerliğinin artmaya başlamasıyla akademik alanda strateji kavramı ile ilgili araştırmalar da yaygınlaşmaya başlamıştır, 2000'li yıllara kadar çoğunlukla bugün bile kullanılan planlama, iç ve dış analiz, çevreye uyum, rekabetçilik, vb. genel kavramlar çalışılmıştır.

2000'li yılların başı itibariyle stratejik yönetim araştırmaları oldukça geniş ve çeşitlilik içeren bir alana dönüşmüştür (Bowman vd., 2002) ve genel konular yerini oldukça özel konulara bırakmaya başlamıştır. Araştırmalar "İspanya Bankacılık Sektöründe Üst Yöneticilerin Duygularının Stratejik Performansa Etkisi (Delgado-García ve De La Fuente-Sabaté, 2009)"; "Çevrimiçi Topluluklar İçin Stratejiler (Miller, 2009)", "Çeşitlendirme Stratejisi, Sermaye Yapısı ve Asya

Finansal Krizi (Ngah-Kiing Lim, 2009)” gibi oldukça spesifik konulara doğru kaymıştır.

Günümüzde, örgütlerde stratejik yönetim kavramlarının çok yaygın olarak kullanıldığı, birçok faaliyetin, varlığın ve konunun önüne veya arkasına “stratejik” veya “stratejisi” ifadesinin eklendiği (stratejik yatırım, stratejik işbirliği, stratejik insan kaynakları yönetimi, dijitalleşme stratejisi, pazarlama stratejisi, arge stratejisi, ihracat stratejisi, vb.) görülmektedir.

Bununla birlikte kavramları doğru anlamada ve kullanmada önemli oranda sorun olduğu söylenebilir. Temel stratejik yönetim kavramlarının ayrı ayrı anlamlarının ve birbirleriyle ilişkilerinin iyi bilinmesi stratejik yönetim paradigmasının anlaşılabilmesi bakımından önem taşımaktadır (Kılıç, 2010, s. 83). Bu sebeple stratejik yönetim okullarına geçmeden önce strateji, politika, stratejik karar ve stratejik yönetim süreci gibi bazı temel kavramlara değinmekte fayda görülmektedir.

“Strateji” kelimesinin kökeni askeri alanda “komuta etme veya savaş sanatı” olarak tanımlanabilecek “strategos” kelimesine dayanmakta olup, söz konusu kelime ilk defa 18. yüzyılda kullanılmıştır (J. B. Quinn, Mintzberg ve James, 1988). Strateji alanındaki araştırmaların evrimine bakıldığında, kısmen birbiriyle rekabet eden ve kısmen birbirini tamamlayan farklı paradigmlar ortaya çıktığı görülmektedir (Elfring ve Volberda, 2001). Bu sebeple stratejinin dünyaca kabul görmüş tek bir tanımı bulunmamaktadır. Farklı yazarlar ve yöneticiler strateji kavramını farklı şekilde kullanmaktadır (J. B. Quinn vd. 1988).

Bu noktada stratejik yönetim yaklaşımının ortaya çıkışından 2000’li yıllara kadar literatüre kazandırılan strateji tanımlarına bakacak olursak,

- Chandler’e (1962) göre strateji uzun dönem amaç ve hedefleri belirlemek, buna uygun şekilde kaynakları ayırmak ve eylemleri hayata geçirmektir.

- Andrews'a (1980) göre strateji bir örgütün paydaşlarına ekonomik ve ekonomik olmayan katkılarını tanımlayan, amaçlarına ve hedeflerine ulaşmak için politika ve planlarını formüle eden karar modelidir.
- Butler ve Carney'e (1986) göre strateji organize edilmiş faaliyetler bütünüdür.
- Mintzberg'e (1987) göre strateji "Plan, Hile, Desen, Konum ve Perspektif (5P: Plan, Ploy, Pattern, Position ve Perspective)" bakış açılarıyla beş farklı şekilde tanımlanabilir.
- Drucker'a göre strateji amaçlı eylemdir (J. B. Quinn, Mintzberg, H. ve James, R. M. , 1988).
- Quinn'e (1988) göre strateji, amaçlar, politikalar ve planlı eylemler arasındaki karşılıklı bağımlılıkları dikkate alan model olarak tanımlanabilir.
- Porter'a (1996) göre strateji örgüte rekabette avantaj sağlayacak formüldür.
- Williamson'a (1999) göre strateji ekonomi, organizasyonel teori ve diğer sosyal bilimlerin yanı sıra teknolojik sektörlerde mühendislik ve entelektüel sermaye hakları gibi alanlardan yararlanan disiplinler arası bir konudur.

Görüldüğü üzere stratejinin farklı tanımları olmakla birlikte, her örgüt raporlanmış olsun veya olmasın, karar alırken ve faaliyetlerini yürütürken belirli bir stratejiyi takip etmektedir (M. L. Hatten, 1982, s.90). Mintzberg'e göre iyi belirlenmiş bir strateji, bir organizasyonun göreceli olarak yetenekleri ve kısıtlarını, çevrede beklenen değişimleri ve rakiplerin olası hareketlerini dikkate alarak, kaynaklarını nasıl kullanması gerektiği konusunda yol gösterici olmaktadır (J. B. Quinn vd., 1988).

Kimi zaman yanlışlıkla strateji ile eş anlamda kullanılabilen "politika" kavramı, faaliyetlerin hangi sınırlar (limitler) içerisinde yürütüleceğini işaret eden kurallar veya prensipler olarak tanımlanabilir. Örneğin malzeme sipariş ihtiyacının belirli

bir tutarı geçmesi durumunda yönetimden onay alınması ihtiyacı bir kural olarak firma politikası içerisinde yer alabilir (J. B. Quinn vd., 1988).

“Stratejik kararlar”, tahmin edilebilen veya edilemeyen çevresel değişimler ışığında kuruluşun genel yönünü ve yaşama yeteneğini belirleyen kararlardır. Bu tür kararlar uzun dönem boyunca organizasyonu çeşitli yönlerden etkiler, kaynakların önemli bir bölümünü beklenen çıktılara odaklarlar (J. B. Quinn vd., 1988). Hunger and Wheelen, bu tür yönlendirici kararların olağandışı olduğunu ve yüksek miktarda adanma gerektirdiğini belirtmektedir (Hunger ve Wheelen., 1996)

Strateji tanımındaki farklı bakış açıları durumunun, “stratejik yönetim” kavramı için de geçerli olduğu belirtilebilir. Wissemaya’ya göre stratejik yönetim, kurumsal ve birim bazlı hedefler ile çevre ve yeteneklerin dinamik bir şekilde uyumlandırılması olarak görülebilir. Firmanın yetenekleri ve amaçlarını çevredeki değişimleri dikkate alarak zaman zaman gözden geçirmesi gerekebilir (Wissema, 1981). Kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini de dikkate alarak çevredeki fırsatları ve tehditleri izlemesi ve değerlendirmesi stratejik yönetim açısından yüksek önemdedir (Hunger ve Wheelen., 1996).

Stratejik yönetim, bir firmanın uzun dönemdeki performansını belirleyen yönetsel kararlar ve eylemler olarak da tanımlanabilir. Çevreyi tarama, strateji geliştirme, strateji uygulama ile değerlendirme ve kontrol faaliyetlerini gerektirmektedir. Bu doğrultuda, stratejik yönetimin stratejik planlamadan temel farkı, uygulama aşamasını da içermesidir.

Stratejik yönetim rekabet avantajı arayışında analiz, formülasyon ve uygulama faaliyetleri içeren; pazarlama, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi, finans gibi disiplinlerden de yararlanan bütünleştirici bir yönetim alanı olarak da görülebilir (Rothaermel, 2013).

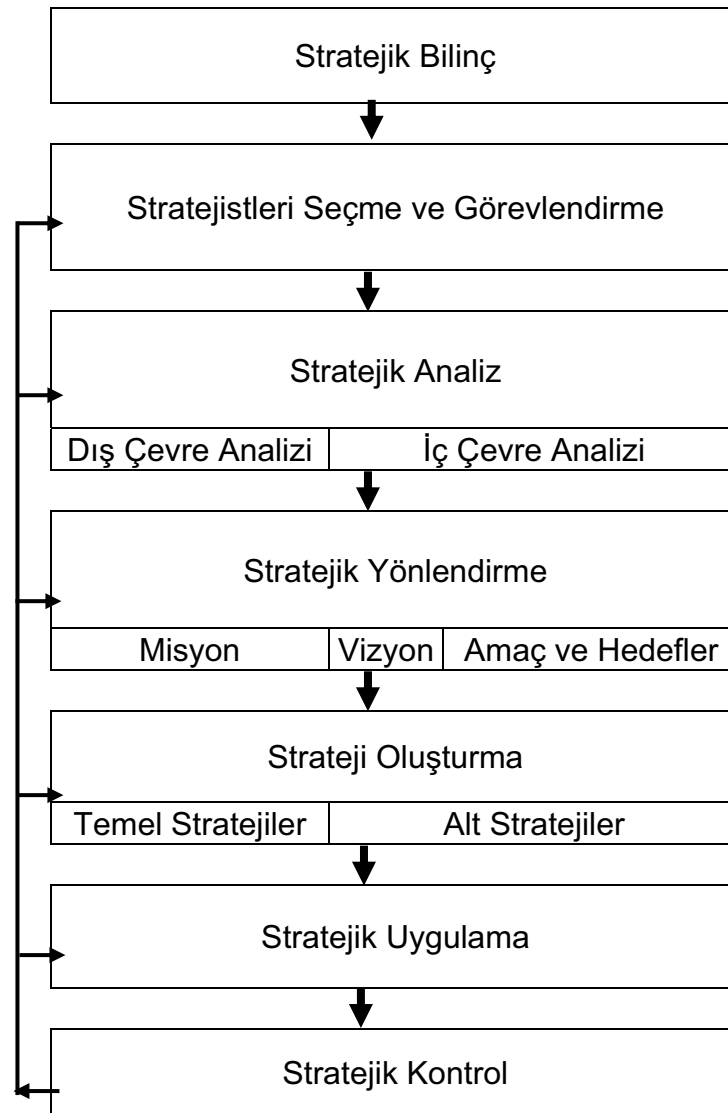


Stratejik yönetim süreci “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik tüm bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2020, s.44).

Ginter ve arkadaşlarına (Ginter, Rucks ve Duncan, 1985) göre *strateji sürecinin sekiz ögesi bulunmaktadır:*

1. *Vizyon ve misyon belirleme*
2. *Hedef belirleme*
3. *Dış çevrenin taranması*
4. *İç çevrenin taranması*
5. *Stratejik alternatiflerin çalışılması*
6. *Stratejinin seçimi*
7. *Uygulama*
8. *Kontrol*

Farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde aşamalandırma yapılmış olsa da, stratejik yönetim sürecinin ana hatlarıyla Şekil 1'deki modelle ilerlediği belirtilebilir (Ülgen ve Mirze, 2020, s.45). Söz konusu modelde, günümüzün hızla değişen koşulları ve belirsizlik ortamında sürece esneklik kazandırmak için stratejik kontrolün ve stratejik analizin sürekliliği, gerektiğinde geçerliliğini yitiren stratejilerin tespiti, yeni stratejilerin sürece dahil edilmesi olası ve değerli görülmektedir. Ayrıca günümüzde strateji belirleme ile uygulama zamanları arasındaki farkın azaldığı dikkate alındığında, strateji geliştirme sürecinde birim yöneticileri ve çalışanların daha aktif rol almaları gerektiği, dolayısıyla stratejist seçiminin dinamik bir yaklaşımla gerçekleştirilebileceği de belirtilmelidir.



Şekil 1 Stratejik Yönetim Süreci (Ülgen ve Mirze, 2020)

## 1.2 STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI

Stratejik yönetim alanındaki araştırmacıların stratejiye bakış açıları farklılıklar taşıyabilmektedir. Aralarında strateji alanının önde gelen araştırmacılarından Mintzberg'in de bulunduğu birçok araştırmacı, stratejinin herkesçe kabul edilen tek bir tanımının olmadığı konusunda hemfikirdir (J. B. Quinn vd., 1988). Stratejinin tanımındaki farklılıklar stratejik yönetim sürecinin aşamaları, öne çıkan kavramları, varsayımları, yaklaşımları konusunda da farklılıkları

beraberinde getirmektedir. Söz konusu farklılıklar strateji literatüründe konu çeşitliliğini artırmakta, yaygın kullanılan bazı kavramlar ve boyutlar olmakla birlikte literatürün parçalanmış ve ayrık bir yapı göstermesine sebep olmaktadır (Ketchen, Boyd ve Bergh, 2008). Öyle ki, Stegmann yeni başlayanlar için stratejiyi farklı ve birbirinden oldukça ayrık teorilerden oluşan bir mozaiğe benzetmektedir (Stegmann, 2007, s.1). Örneğin firma performansını sırasıyla firmanın içinde bulunduğu sektöre ve firmanın kaynaklarına bağlayan Endüstriyel Organizasyon ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım teorileri vardır ki, her bir alanda çok sayıda stratejik yönetim araştırmacısı tarafından farklı değişkenler üzerinde araştırma ve analizler yapılmıştır.

Mintzberg ve Lampel, strateji geliştirmeyi anlamaya çalışan araştırmacıları, “fili bir tarafından kavrayıp anlamlandırmaya çalışan görme özürü insanlara” benzetmektedir (Mintzberg ve Lampel, 1999, s.21). Araştırmacılar, 1960’lardan başlayarak stratejik yönetim alanında önde gelen 10 düşünce okulunun olduğunu belirtmektedir: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Girişimcilik Okulu, Öğrenme Okulu, Kültür Okulu, Güç Okulu, Çevre Okulu, Bilişsel Okul ve Biçimleşme Okulu.

French’e göre (French, 2009b, s.218), literatüre bakıldığında stratejik yönetim alanında 7 okul olduğu belirtilebilir. Söz konusu okullar, Tasarım, Planlama, Konumlandırma, Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Durumsallık, Öğrenme ve Belirme (Emergence) Okulu olarak belirtilebilir. Söz konusu sınıflandırma, Mintzberg’in belirttiği 10 okul arasında yer almasa da stratejik yönetim araştırmalarında Durumsallık Okulu ve Kaynak Tabanlı Yaklaşım Okulu olduğunu da göstermektedir. Stratejik yönetim okullarının tezlerindeki farklılıklar Ginter’in stratejik yönetim süreci için belirttiği sekiz ögenin içeriği ve nasıl gerçekleştirileceği ile ilgilidir. Ring ve Perry, stratejik yönetimi örgüt, çevre, teknoloji ve insan kaynakları faktörleriyle tanımlamaktadır (Ring ve Perry, 1985, s.276).

Bu tez çalışması kapsamında stratejik yönetimi belirli bir okulun daha iyi temsil ettiğini varsayarak, o okulu esas alan bir çalışma yürütmek yerine, bütünsel bir bakış açısıyla bu alandaki farklı yaklaşımları dikkate alan bir çalışma gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Bu sebeple stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarını ortaya koyabilmek için literatürde yer alan önde gelen okulların temel yaklaşımlarına ve öne çıkan kavramlarına göz atmakta fayda görünmektedir.

### 1.2.1 Tasarım Okulu

Stratejik yönetim literatürünün ilk dönemlerinde, özellikle 1970'lerde, tasarım okulunun ağırlığı olduğu belirtilebilir (Sarvan, Durmuş Arıcı, Özen, Özdemir ve Tarcan İçigen, 2003) Tasarım okulunun temel fikri çevresel durum ve gelişmelere uygun stratejiler belirlenmesi gerektiğidir (Sarvan vd., 2003). Çevredeki fırsatlarla organizasyonun yeteneklerini eşleştirmek, organizasyonun zayıf alanlarını en aza indirgeyip güçlü yönlerini ön plana çıkarmak ve çevredeki konumunu belirlemek için önemlidir (J. B. Quinn vd., 1988).

Mintzberg, strateji oluşturma sürecini üst yöneticiler tarafından dış tehdit ve fırsatlarla içsel ayırt edici özelliklerin uyumunu elde etmek üzere yürütülen bir tasarım süreci olarak ifade etmektedir (Mintzberg, 1990, s.171).Tepe yönetici kurum politikası, misyon ve vizyonu belirler, çevreyi tarar ve örgütün ilgili birimleri için hedefleri belirler ve uygulamaya alınmasını sağlar. Resmi ve yapısal süreçlerle oluşturulmasa da bir kavramsal plan vardır ve yönetimin görevi planın hayata geçirildiğini kontrol etmektir (French, 2009c).

French'e göre tasarım okulunda strateji oluşturmaya zemin oluşturan üç temel soru bulunmaktadır: İşin kapsamının belirlenmesi, GZFT (SWOT) analizinin yapılması ve firma vizyonunun belirlenmesi (French, 2009b, s.219).Her firmanın ayırt edici yetenek, organizasyonel kaynaklar ve değerleri bir araya getiriş şekli diğerlerinden farklıdır veya farklı olmalıdır. Firmanın ekonomik stratejisi oluşturulurken, ürün ve pazar seçimi fırsat ve kaynaklar arasında en iyi uyumu sağlamak hedeflenmelidir (J. B. Quinn vd., 1988)

Tasarım okulunun temel varsayımları, bilinçli bir şekilde fikirleri kontrol etme, basit, eşsiz ve somut stratejiler oluşturma ve uygulama öncesinde tamamen net stratejiler üretme olarak belirtilebilir. Söz konusu varsayımlar tasarım okulu hakkında eleştirilere kaynak olabilecek çeşitli problemler oluşturmaktadır. Okulun bilinçli bir şekilde güçlü ve zayıf yönleri değerlendirme, net stratejiler geliştirme, strateji geliştirme ile uygulamayı birbirinden ayırma gibi tartışılabilir hususları bulunmaktadır (Mintzberg, 1990).

Ayırıcı özellik, GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) analizi, iç kaynaklar gibi çok sayıda anahtar kavram tasarım okulunun araştırmacıları (Selznick, Chandler, Andrews, vd.) tarafından literatüre kazandırılmıştır.

### **1.2.2 Planlama Okulu**

Planlama Okulu, Tasarım Okulunun devamı olarak daha karmaşık, yapılandırılmış ve uzman bir planlamacı ekip tarafından geliştirilen plan ile hareket edilmesi gerektiği tezi ile ortaya çıkmıştır (French, 2009c, s.53). Yönetim alanının bir disiplin ve uzmanlık olarak ortaya çıkışında teorileriyle önemli rol oynayan Fayol'un (Pryor, Heames ve Taneja, 2010) yöneticilerin 5 ana görevi sıralamasında ilk sırada planlama gelmektedir (French, 2009a, s.7).

Planlama yaklaşımının ilk dönemlerinde araştırmacılar strateji geliştirme sürecini birbirinden ayrılabilen adımlardan oluşan resmi bir süreç olarak görmektedir. Söz konusu süreç kontrol listeleri, amaçlar, bütçeler, programlar, operasyon planları gibi destekleyici araçlar gerektirmektedir. Süreci üst düzey yöneticiler değil, bu alanda uzmanlaşmış planlamacılar yürütmektedir (Mintzberg ve Lampel, 1999).

Stratejik planlama süreci zaman içerisinde belirsizlikler ve hızlı değişimle baş etmek üzere daha esnek ve çevik bir hale evrilmiş olmakla birlikte, örgütlerde uzunca bir dönem vizyon ve misyon belirleme; durum analizi çalışmaları kapsamında güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin analizi;

politik, ekonomik, sosyal, teknolojik alanlarda gelişmelerin analizi; stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergelerinin belirlenmesi; stratejilerin (kimi zaman ayrı bir plan ile) uygulamaya geçirilmesi; performansın izlenmesi ve gerekli değişimlerin plana yansıtılması şeklinde döngüsel bir süreç işletildiği belirtilebilir.

Planlama Okulu araştırmacılarına göre strateji, bilinçli olarak niyetlenilmiş bir dizi eylem ve bir sorunu ele almak için kullanılan rehber olarak tanımlanabilir. Stratejinin temel özelliği uygulanacağı eylem gerçekleşmeden önce bilinçli ve kasıtlı olarak geliştirilmiş olmasıdır. Çoğu zaman stratejiler plan olarak isimlendirilen resmi bir doküman üzerinde açıkça belirtilmektedir (J. B. Quinn vd., 1988). Günümüzde birçok organizasyon stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde bir çeşit planlama tekniği kullanmaktadır (Lyles ve Lenz, 1982). Strateji nasıl tanımlanırsa tanımlansın genellikle planlama kavramı da tanıma iliştilmektedir (French, 2009a).

Stratejik yönetim okullarının tarihsel gelişimi içerisinde ilk dönemlerde stratejik planlama genellikle örgüt içerisinde belirsizliği ve riski azaltmak, kaynağı ve gücü dağıtmak için kullanılabilmekteydi (French, 2009c). Çevredeki değişimin sınırlı olduğu veya kuruluşun değişimlerden etkilenmemesinin sağlanabildiği bu dönemlerde rasyonel yaklaşıma dayalı stratejik planlama ile hareket edilebilmekteydi. Söz konusu dönemde çok yaygın bir kullanımla takvimsel bir rutin haline dönüşen stratejik planlama, zamanla uygulamada önemli sorunlar doğurmaya başlamıştır (Kenny, 2006).

Öyle ki, özellikle 20. Yüzyılın son çeyreğiyle birlikte dünya genelinde sosyal ve ekonomik hayatta çok önemli değişimler yaşanmaya başlamıştır. Bu değişim, iş hayatında var olmayı sürdürebilmek için kuruluşların yapılarında ve süreçlerinde esneklik ve değişime açıklığı gerekli kılmıştır. Beklenmeyen ve tahmin edilemeyen durumlara ayak uydurabilmek ve ortaya çıkan değişimleri etkili şekilde ele almak her zamankinden daha önemli hale gelmiştir (Kenny, 2006).

Stratejik planlama söz konusu dönemde, çevresel belirsizliklerin artışı ve çalkantılı dönemler sebebiyle, şekil ve mahiyet değişirse de 2000'li yılların başlarında da büyük firmaların yönetim sistemleri içerisinde önemli bir rol üstlenmeye devam etmiştir. Merkezi bir planlama yerine dağıtılmış bir planlamayla, daha az personelle, şekilsellikten uzak bir anlayışla daha kısa dönemli, daha hedef odaklı, eylemler ile kaynaklar konusunda daha az detaylı planlar geliştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca stratejik planlama, stratejik kararlar almak yerine koordinasyon ve performans yönetimine yönelik bir faaliyet olarak görülmeye başlanmıştır (Grant, 2003).

Stratejik planlamanın ortaya çıkışı ve gelişimine değindikten sonra planlamanın başarısını etkileyen faktörlere de göz atmakta fayda görülmektedir. Stratejik planların sahiplenilmesini sağlamak için çalışanları stratejik planlama sürecine katmak önemli görülmektedir. Söz konusu katılım çalışan memnuniyetini ve üretkenliğini artırdığı gibi, değişimin gerçekleştirilebilmesine de destek olmaktadır (Jette ve Johns, 2016, s.9).

Stratejik planlamanın başarısı için stratejik yönetim ekibinin üst yönetime yakın konumlandırılması; üst yönetim, planlama ekibi ve birim yöneticileri arasında iyi ilişkiler olması; plandaki hedeflerin birimlere uygun bir şekilde dağıtımı ve planın çevredeki değişimleri dikkate alarak, çok katı olmayan bir süreçle geliştirilmiş olması önem taşımaktadır (Ugboro, Obeng ve Spann, 2010).

Ansof'a göre iş hayatında da fırsatlar ve tehditler askeri baskınlara benzer etkilere sahiptir. İnsanlık tarihi boyunca Truva atı ve Pearl Harbor gibi stratejik askeri baskınlar yaşanmış; düşmanı hakkında çokça bilgiye sahip olmasına rağmen ordular bu tür baskın durumlarında ani krizler yaşamıştır. Benzer şekilde, firmalar tahmin etme teknikleri kullansa da genel olarak fırsat ve tehditleri öngörmede başarısız olabilmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama ile çevrede stratejileri etkileyebilecek değişimlerin somut uygulama planı, program ve bütçelere dönüştürülmesi önem taşımaktadır (Ansoff, 1975).

Planlama okulunun temel kavramları günümüz iş dünyasında halen kullanılmaktadır. Söz konusu kavramlardan “misyon”, kısaca örgütün varoluş sebebini açıklayan ifade olarak tanımlanabilir. Misyon örgütün “şu anda neden var olduğunu ve hedefine ulaşmak için izleyeceği rotayı” ifade etmektedir.

“Programlar”, amaçlara ulaşmak için adım adım yürütülmesi gereken faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Amaçların politikalarla belirlenen limitler içerisinde nasıl başarılabileceğini tarif ederler (J. B. Quinn vd., 1988). Günümüzde sıklıkla kullanılan, Proje Yönetim Enstitüsü (PMI) tarafından geliştirilen program yönetimi metodolojisi, bir örgütte programların stratejilerden doğacağını ifade etmektedir (*The Standard for Program Management*, 2006)

### 1.2.3 Konumlandırma Okulu

Konumlandırma Okulu 1980’li yıllarda stratejik yönetim alanındaki araştırmalarda yaygın olarak kullanılan, analitik bir yaklaşımdır. Tasarım Okulu ve Planlama Okulu sürece odaklanırken, konumlandırma okulunun araştırmacıları önceki okullardan farklı olarak stratejinin ne olduğu, bir başka ifadeyle içeriği üzerine odaklanmıştır (Landrum, 2008, s.128). Konumlandırma okuluna göre stratejide jenerik bazı pozisyonlar mevcuttur ve bir firma için en uygun pozisyon analitik hesaplamalarla ortaya çıkarılabilir. Danışmanlık firmaları geliştirdikleri analitik çerçeveler ve modellemelerle firma ölçeğinde stratejiler geliştirmeye destek olabilmektedir (French, 2009c).

Konumlandırma yaklaşımına göre strateji bir organizasyonun kendisini çevresinde nasıl konumlandığı ile ilgilidir. Pozisyon diğer okullarla uyum içinde, örneğin bir plan dahilinde belirlenebilir. Konumlandırma okulunun özünü oluşturan rekabetçi strateji en uzun süre kullanılabilen, taklit edilmesi güç bir avantaj geliştirmeyi veya bu tür bir avantajdan yararlanmayı esas almaktadır. Daha iyi kaynaklara, daha iyi yeteneklere veya daha iyi bir pozisyona sahip olarak rekabet avantajı elde edilebilmektedir (J. B. Quinn vd., 1988).



Rekabetçiliğin nasıl sağlanacağına belirlenmesinin yanında nasıl sürdürülebileceğinin de çalışılması önem taşımaktadır. Rekabet avantajı, başka mevcut veya potansiyel bir firma tarafından aynı anda uygulanmayan bir değer yaratma stratejisi izlenerek; sürdürülebilir rekabet avantajı ise başka mevcut veya potansiyel bir firma tarafından aynı anda uygulanmayan ve bu firmalar tarafından taklit edilemeyecek bir değer yaratma stratejisi izlenerek elde edilir (Ansoff, 1975).

Konumlandırma okulunun öncülerinden Porter stratejiyi rakiplerinizden farklı olmayı sağlayacak eşine rastlanmayan faaliyetlere yön verecek konum olarak görmektedir. Strateji firmaların rakiplerini geride bırakması için kritik önemdedir. Sürdürülebilir bir rekabet avantajına sahip firmalar yarışta öne geçeceklerdir. Bu avantajın elde edilmesi için de firmaların müşterilerine daha fazla değer sunabilmesi veya benzer değeri daha uygun fiyata sağlayabilmesi gerekmektedir (M.E. Porter, 1996).

Porter'a (1996) göre strateji firmanın farklı faaliyetlerle eşi bulunmayan değerli bir pozisyon oluşturmaktır. Firmalar için sadece tek bir ideal pozisyon olsaydı stratejiye gerek kalmazdı. 1985 yılında yayımlanan "Rekabet Stratejisi (Competitive Strategy)" kitabında Porter, jenerik stratejiler kavramını ortaya koymakta ve bir sektördeki firmaların farklılaştırma, maliyet liderliği veya odaklanma olmak üzere üç farklı jenerik stratejiden biriyle hareket edebileceğini ifade etmektedir. Söz konusu jenerik stratejiler temel seviyede firmaların konumlarını da ortaya koymaktadır. Firma kendi faaliyet alanında maliyet liderliği ile en ucuz maliyetli firma olmayı, farklılaştırma ile alıcılar tarafından değer verilen bazı boyutlarda eşsiz olmayı, odaklanma stratejisi ile ise pazarın sadece belirli bölümlerine hitap ederek bu bölümlerde rekabet avantajı elde etmeyi hedefleyebilmektedir (J. B. Quinn vd., 1988).

Stratejinin benzer faaliyetleri rakiplerden daha iyi yapmak olarak tanımlanabilecek operasyonel etkililikle karıştırılmaması gerekmektedir. Operasyonel etkililikle ürünlerdeki hata payını azaltmak, daha kısa zamanda

daha kaliteli ürünler ortaya çıkarmak gibi amaçlara ulaşılmaya çalışılmaktadır. Verimliliği de içeren operasyonel etkililik örgütlerin başarısı için gerekli ancak yeterli olmayan bir şarttır. Stratejik konumlandırma olarak da tanımlanabilecek strateji ise rakiplerden farklı faaliyetler yürütmeyi veya benzer faaliyetleri farklı şekillerde yürütmeyi gerektirmektedir (M. E. Porter, 1996).

Konumlandırma okulu temsilcileri sektör analizi yapılarak kurum ve firma için, Porter'ın ifade ettiği jenerik pozisyonlardan birinin tercih edilmesi gerektiğini ileri sürmektedir (Sarvan vd., 2003). Porter bir sektörün rekabetçilik açısından elverişliliği analiz edilirken, mevcut rekabet koşulları, sektöre yeni girenler, tedarikçiler, alıcılar ve ikame ürünlere ilişkin birçok boyutta analiz yapılması gerektiğini ileri sürmektedir.

- Rekabet koşulları boyutunda sektörün büyümesi, sabit maliyetler, ürün farklılıkları, marka kimliği, değişim maliyetleri, rakiplerin çeşitliliği, çıkış bariyerleri;
- Sektöre yeni girenler boyutunda ölçek ekonomileri, entelektüel sermaye, marka kimliği, dağıtım kanallarına ulaşma, değişim maliyeti, maliyet avantajları, devlet politikası;
- Tedarikçiler boyutunda girdilerin farklılaşma, değişim maliyeti, ikame ürün varlığı, tedarikçi için sipariş hacminin önemi, girdilerin maliyet veya farklılaşmaya etkisi;
- Alıcılar boyutunda fiyat duyarlılığı, değişim maliyeti, marka kimliği, karar alıcılara sunulan teşvikler, alım miktarı;
- İkame ürünler boyutunda görece fiyat ve performans

gibi etkenlerin göz önünde bulundurulması gerekmektedir (J. B. Quinn vd., 1988, s.59).

Konumlandırmanın Porter'ın belirttiği jenerik pozisyonların ötesinde geçerek daha kapsamlı olarak strateji hiyerarşisinde yer alan “Ne sunmalıyım?”, “Nasıl rekabet etmeliyim?” ve buna uygun olarak “Operasyonlarımı nasıl yürütmeliyim?” şeklinde üç temel soruya cevap sunması beklenebilir. Bu

çerçevede, strateji piramidinde tepede kurumsal strateji, ortada iş stratejisi, altta ise fonksiyonel stratejiler yer almaktadır. Kurumsal strateji, örgütün ne sunmalıyım sorusuna cevap sunacaktır. İş stratejisi, işletmenin nasıl rekabet avantajı elde edeceğini açıklamaktadır (Slater ve Olson, 2000).

Konumlandırma okulu araştırmacıları tarafından yoğun olarak çalışılan bir kavram olan “kurumsal strateji”, bir firmanın amaçlarını ve bu amaçlara ulaşılması için izlenecek politikaları ve planları açıklayan, firmanın faaliyet göstereceği iş kollarını tanımlayan, ortaklarına, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma sunabileceği katma değeri oluşturan karar modelidir (J. B. Quinn vd., 1988). Örgütün tepe yönetimi tarafından alınan kararlar içeren kurumsal strateji hangi sektörlerde, hangi pazarlarda, hangi coğrafyalarda rekabet edileceğini tanımlamalıdır. Daha kısa ifadeyle, örgütün “nerede” rekabet edeceğinin cevabını sunmalıdır (Rothaermel, 2013).

Mintzberg, kurumsal stratejinin oluşturulduğu, organizasyonun ne yapacağına karar verilen strateji formülasyon aşamasında fırsat ve riskler; malzeme, teknik, finansal ve yönetsel kaynaklar; üst yönetimin değerleri ve arzuları ve topluma karşı sorumluluk konularının girdi olarak dikkate alınması gerektiğini ifade etmektedir. Sonuçların elde edileceği uygulama aşamasında ise organizasyonel yapılanma ve süreçler konularında çıktılar ortaya çıkmaktadır. İş bölümü, koordinasyon, bilgi sistemleri, standartlar ve ölçütler, motivasyon ve teşvik sistemleri, kontrol sistemleri, işe alım sistemleri ortaya çıkması beklenen somut çıktılar arasındadır (J. B. Quinn vd., 1988).

Stratejik düşünce yaklaşımına göre “doğru işi yapmak”, “işini doğru yapmak”tan daha önemlidir (H. Mintzberg, 1987). Bu çerçevede, kurumsal strateji faaliyet alanını, bir başka ifadeyle yapılacak işleri belirlemeyi sağlayacağından önem taşımaktadır. Fonksiyonel stratejiler, kurumsal strateji ve iş stratejisinin hayata geçmesini sağlayacak, işlevsel birimler düzeyinde ele alınması gereken stratejilerdir. Örgütlerin finansal operasyona birçok alanda fonksiyonel stratejilere ihtiyacı vardır. Örneğin,

- Finansal stratejiler çerçevesinde finansal likidite, yeni fon kaynakları, müşteri kredileri;
  - Pazarlama stratejileri çerçevesinde reklam frekansı, reklam kalitesi, düşük fiyat, yüksek fiyat, marka imajı, müşteri hizmetleri, müşteri gereksinimlerinin tahmini;
  - Operasyonel stratejiler çerçevesinde maliyet düşürme, çalışan verimliliği, çalışan motivasyonu, ürün kalitesi;
  - Ürün stratejisi çerçevesinde ürün özellikleri, ürün garantisi, geniş ürün gamı, dar ürün gamı, yeni ürün geliştirme, mevcut ürün iyileştirme;
  - Çevresel kontrol stratejisi çerçevesinde firma imajı, tedarik kaynaklarının kontrolü, dağıtım kanallarının kontrolü ve rakiplerin eylemlerinin tahmini;
- ele alınabilmektedir (Bourgeois III, 1980). Yine fonksiyonel stratejiler kapsamında devletle ilişkiler için politik stratejiler (lobi yapma, bağış, vb.) (Hillman, 1999) küresel pazardaki faaliyetlere yön vermek üzere uluslararası stratejiler (Murtha, 1998) üzerinde çalışılabilmektedir.

Stratejik grup, değer zinciri, oyun teorisi, jenerik pozisyonlar gibi birçok kavram konumlandırma okulu çerçevesinde ortaya koyulmuş kavramlardır.

#### **1.2.4 Girişimcilik Okulu**

Girişimcilik Okulu, kesin tasarım, plan veya pozisyonlar yerine, lider konumundaki üst yöneticinin geniş bir perspektiften bakarak ve sezgilerinin sağladığı öngörüyle vizyona dayalı strateji geliştirmeyi esas alan okuldur (Mintzberg ve Lampel, 1999).

Stratejik liderlik günümüz iş dünyasında organizasyonların rekabet avantajı elde etmesi için önem taşımaktadır (Elenkov, Judge ve Wright, 2005). Üst yönetim liderliği kurumsal strateji ile karşılıklı ilişki içerisinde (J. B. Quinn vd., 1988, s.9).

Girişimcilik Okulunun merkezinde vizyon sahibi bir liderin, sezgi, bilgelik, tecrübe ve ferasetle çalışanlarını vizyonuna doğru çekmesi düşüncesi vardır (Landrum, 2008). Bir başka deyişle, strateji geliştirme sürecinin asıl belirleyicisi örgütün kurucusudur. Örgütlerde hiyerarşik olarak tepeden aşağıya indikçe stratejik farkındalığın düzenli bir şekilde azaldığı (Hambrick, 1981) dikkate alındığında liderin stratejik yönetim süreci açısından önemi daha iyi ortaya çıkmaktadır.

Vizyon “rgtn gelecekte ne olmak istediğinin ifadesi” olarak tanımlanabilir. Sadece gelecekle ilgili tahmin değil, hedef belirleme ve karar almayı da içerisinde barındıran bir ifadedir. Bireylerin örgütün gelecekteki yerini kolayca kavrayıp sahiplenmesini sağlayacak, başarı boyutuyla heyecan verici bir tanımlamadır. Bu tanımlama, örgütün tüm birimleri ve bireyelerinin beklentileri, performansları ve hedeflerini yükseltir özelliktir. Bu şekilde kullanıldığında vizyon gerçekçi ve coşku verici hedeflere doğru yönlendirmede oldukça etkili bir araçtır (Kılıç, 2010).

Günümüzün belirsizliklerle dolu iş çevresinde vizyoner bir yaklaşımla strateji geliştirmek daha fazla esneklik sağlamaktadır. Vizyon ile genel hatları ortaya koyduktan sonra, detayları ve özel pozisyonları zaman içerisinde çalışmak olasıdır. Böylelikle beklenemeyen durumlara öğrenme yoluyla hızla uyum sağlamak mümkündür (Henry Mintzberg, 1993).

Girişimcilik Okulunun özünü oluşturan vizyonun hayat geçirilmesi için örgütün her seviyesinde aynı vizyonun taşınması ve stratejilerin uyumlu olması beklenmektedir. Ateş ve arkadaşları (2018), vizyoner bir ekip yöneticisinin tepe yönetici ile strateji açısından uyumunun ekip üyelerinin strateji sahiplenmesi için önem taşıdığını ileri sürmüşlerdir. Ekip yöneticisinin vizyoner liderliğinin tepe yöneticisi ile stratejik olarak uyumlu olması durumunda ekibin stratejik odaklanmasının ve sahiplenmesinin güçleneceğini, tersi durumda ise ekibin stratejik uyumunun zarar göreceğini göstermişlerdir.

Girişimcilik Okulu özel sektör kuruluşlarını anlamayı kolaylaştırdığı gibi, kamu kurumlarındaki strateji geliştirme sürecini anlamayı da sağlayabilmektedir (Ongaro ve Ferlie, 2020). Bu okul araştırmacıları tarafından yeni şirketler, niş pazarlar ve firma devri gibi konularda çok sayıda araştırma yapılmıştır (Mintzberg ve Lampel, 1999).

### 1.2.5 Bilişsel Okul

Bilişsel okula göre strateji geliştirme sürecinin temeli, insanın dünyayı ve olayları anlamaya yönelik zihinsel çabalarıdır (Ülgen ve Mirze, 2020, s.31). Mintzberg'e göre strateji "planlamacıların kafasında yer alan perspektif" olarak tanımlanabilir (Mintzberg, 1990). Bu tanımdan hareketle, bilişsel okul, stratejilerin insan zihnindeki bilişsel süreçlere dayalı olarak ortaya koyulduğunu ileri sürerek bu alanda araştırmalara odaklanan, kökeni psikolojiye dayanan bir okuldur (Sarvan vd., 2003).

Bu okulu temsil eden araştırmacılar insan zihnindeki şema, model, harita veya kavramlar ile strateji geliştirildiğini, dolayısıyla herhangi bir stratejiyi anlamak için bilişsel, psikolojik faktörlere bakılması gerektiğini dile getirmektedir (Mintzberg ve Lampel, 1999). Söz konusu faktörler çevreden gelen bilgiyi belirli bir filtreden geçirdikten sonra işleyerek aslında ne gördüğümüzü veya duyduğumuzu belirlemekte, dolayısıyla nasıl hareket edeceğimizi etkilemektedir.

Bilişsel okul temsilcilerine göre, bireylerin davranışlarının anlaşılabilmesi için dıştan güdülenme yerine içten güdülenme üzerinde durulmalıdır. Bilişsel okulun temel yaklaşımı "inandığın zaman görürsün" veya "üstesinden gel ya da yarat" olarak belirtilebilir (Sarvan vd., 2003).

Bilişsel okul daha çok teoride yer bulmuş, günümüz iş yaşamında stratejik yönetim çalışmalarında pek yer almayan, pratik uygulama anlamında henüz olgunlaşmamış bir okuldur (Ülgen ve Mirze, 2020, s.31).

### 1.2.6 Çevre Okulu

20. yüzyılın son çeyreğinde makroekonomik istikrarsızlıklar ve mikro-elektronik devrimi gibi iş çevresinde yaşanan değişimler biçimsel bir planlama süreci yaklaşımına karşı çıkanları desteklemiştir. Özellikle son 20-30 yılda hızla gelişen teknoloji, yüksek düzeyde küreselleşmiş ekonomide farklı bölgelerdeki krizlerden de etkilenme riski, uluslararası düzeyde rekabet artışı, vb. çok sayıda değişken sebebiyle çevre her zamankinden daha çalkantılı hale gelmiş, orta-uzun vade planlama yapmak güçleşmiştir. Gelecekteki talep, fiyat, döviz kuru ve faiz oranları gibi bilinmeyenler firmaları strateji üretme süreçleri ve stratejinin doğası hakkında düşünmeye itmiştir (Grant, 2003).

Çevre okulu temsilcilerine göre stratejik yönetim, örgüt ile çevresi arasında ilişkileri tanımlayan ve sürdüren bir süreç olarak tanımlanabilir (Mary Louise Hatten, 1982, s.90). Günümüz iş dünyasında hızla değişen koşullar firmalara sürekli olarak çevredeki fırsatları ve tehditleri takip etme ve stratejik karar alma süreçlerinde dikkate alma ihtiyacı doğurmaktadır (Thietart ve Vivas, 1981). Ramnarayan ve Reddy (1989), stratejik yönetimi “örgütün içinde bulunmayı tercih ettiği çevresini anlamaya çalışarak, çevresiyle yaratıcı ve verimli ilişkiler kurmaya yönelik kararlar alma ve uygulamalar başlatma modu” olarak tanımlamaktadır.

Çevre okulu temsilcilerine göre örgütlerin stratejik davranışlarına ilişkin bilimsel ilgi 1950’lerde başlamış ve sonrasında farklı okulları temsil eden, çok sayıda çelişen teorik açıklama yapılmıştır. Bununla birlikte bu okulların hepsi temelde aynı probleme cevap aramaktadır: Bir örgütün dış çevresine uyum sağlamasını sağlayan süreci hangi mantık yönlendirmektedir (Ansoff, 1987)?

Özel sektörde çevre stratejinin belirleyicileri arasındadır. Firmalar strateji geliştirirken çevresindeki rekabetçi güçler de etkili olmaktadır (Porter, 1980). Rekabet avantajı elde etmek için üst yönetimin yerine getirmesi gereken temel görevlerden biri çevreyle ilgili istihbarat almaktır (Thietart ve Vivas, 1981).

Çevre sektörden sektöre ve zaman içerisinde değişmektedir (H. Mintzberg, 1993). Çevrenin nasıl değerlendirilmesi konusunda geniş bir kesimce kabul görmüş bir konsensüs bulunmamaktadır. Ampirik çalışmalarda genellikle durgun-hareketli veya homojen-heterojen şeklinde sınıflandırmalar kullanıldığı görülmektedir (R.T. Lenz, 1980, s.213).

Çevrenin rakip faaliyetleri, ürün özellikleri ve müşteri tercihleri çerçevesinde sınırlandırılması günümüz koşullarında yeterli olmamaktadır. Organizasyonların çevrelerindeki paydaşları artmış, stratejik konuları daha kompleks hale gelmiştir (Diffenbach, 1982). Örneğin çevredeki en önemli aktörlerden birinin devlet olduğu dikkate alındığında kurumların lobi yapma, bağış yapma, vb. politik stratejiler geliştirmesi olasıdır. Ekonomiyle ilgili olmayan hedefler belirleme ve hükümet ile diğer kuruluşlarla ilişkileri yönetme birçok araştırmacı tarafından önemli bir gereksinim olarak vurgulanmaktadır (Butler ve Mick Carney, 1986). Politik olarak güçlü kurum ve kişilere ulaşma, belirsizlikleri azaltma ve yaşama şansını artırma anlamına gelebilir (Hillman, 1999). Arcelus ve Schaefer (1982), sosyal talepleri bile stratejik konular olarak ele alıp bu taleplere proaktif yaklaşımla zamanında cevap vermenin önemine değinmektedir.

Kamu kurumlarına bakıldığında, bu örgütler dış çevreye yasal veya hukuki nedenlerle özel sektörden daha da açık durumdadır (Ring ve Perry, 1985). Dolayısıyla çevre okulu kamu kurumları için de yüksek önem taşımaktadır.

### **1.2.7 Öğrenme Okulu**

Öğrenme okulunun temel yaklaşımı örgütlerin çevrelerindeki gelişmeleri izlemektense uygulama ile öğrenmesi ve başarılı olana kadar deneme yapmasıdır. Bu okul temsilcilerine göre strateji geliştirme ile öğrenme yakından ilişkili faaliyetlerdir. Öğrenme örgütün kendi faaliyetlerinden elde edilebilir ve stratejinin birikimsel olarak gelişmesine imkan sağlamaktadır (Landrum, 2008).



Mintzberg'e (1990) göre çevredeki değişimleri kestirmek güç olduğundan kasıtlı strateji mümkün değildir. Strateji oluşturma zaman içinde bir öğrenme süreci şeklini alır. En uç durumda strateji belirleme ile uygulamayı ayırt etmek olanaksız hale gelir. Örgüt içerisinde liderler geleceği öngörmeye odaklanarak kasıtlı stratejiler geliştirmek yerine, öğrenme sürecinden yeni stratejilerin ortaya çıkmasını temin edecek bir yönetim anlayışıyla hareket etmelidir. Stratejistler en doğru stratejiyi belirleyebilmek için farklı şeyler deneyebilmeli ve bunlar arasından en uygun olanlarını örgütün yeni stratejisine dahil edebilmelidir.

Strateji, niyetli olsun veya olmasın, davranıştaki tutarlılıktır. Niyetli stratejinin bir bölümü kasıtlı olarak uygulamaya alınırken, bir kısmı gerçekleşmeyen strateji olarak kalır. Kasıtlı stratejiler, sonradan ortaya çıkan stratejiler (beliren stratejiler) ile birlikte gerçekleşen stratejiyi oluşturur (Mintzberg, 1990). Kenny'ye (2006) göre geleneksel stratejik planlama yaklaşımının aksine, stratejiler ancak problemin daha iyi anlaşılmasını sağlayacak öğrenme süreciyle açık ve net ifade edilebilir. Problem ne kadar iyi kavranırsa stratejik çözümlerin tanımlanması o kadar rahat olur. Bir başka ifadeyle strateji, temeli öğrenme sürecine dayandığı ölçüde sağlamdır.

Öğrenme strateji geliştirmede öncül olabileceği gibi, uygun bir şekilde tasarlanmış stratejiler, kuruluşların gelecekteki hedeflerine ulaşma yolunda öğrenme kültürü geliştirmesine de destek olabilir (Kenny, 2006, s.353).

Öğrenme okuluna ait öne çıkan kavramlar, ortaya çıkan strateji, stratejik niyet, kopuk adımlarla ilerleme, geçmişe bakarak anlam verme olarak belirtilebilir.

### **1.2.8 Güç Okulu**

Örgütlerin çevrelerinden farklı ayrı yapılar değil, çevrenin etkilerine açık sistemler olarak görülmeye başlamasıyla strateji oluşturma kökeni güçte aranmıştır. Yetkinin strateji belirlemede tek güç kaynağı olduğu düşüncesi yerini

örgüt stratejilerinin mikro ve makro güçlerin politik etkisi ile şekillendiği düşüncesine bırakmıştır (Butler ve Mick Carney, 1986).

Mikro güç çerçevesinden bakıldığında, örgüt içerisinde strateji geliştirme pazarlık, ikna ve aktörler arasında çatışmalara dayanan politik bir süreçtir. Bu süreçte örgüt aktörleri stratejileri çıkarları doğrultusunda şekillendirmeye çalışmaktadır (Butler ve Mick Carney, 1986) Bir başka ifadeyle, örgütlerde farklı birimlerdeki çalışanlar örgüt için en iyi stratejinin kendi perspektiflerinden görünen potansiyeli en yüksek strateji olduğunu düşünebilir. Farklı veriler, fikirler, motivasyonlar ve kaynaklarla kendilerine özgü inisiyatifler oluşturabilirler (Burgelman, 1991, s.244).

Örgütte tüm resme bakarak en iyi stratejinin belirlenmesi için birimlerin ve çalışanların uyum içerisinde çalışması önem taşımaktadır. Seçilen stratejinin uygulamasında da örgüt üyeleri arasındaki süreçler ve konular belirleyici olmaktadır. Ortak bir anlayış ve adanma, uygulama performansını olumlu yönde etkileyebilmektedir (Noble, 1999).

Makro güç çerçevesinden bakıldığında, örgütün işbirliği yaptıkları, ortakları ve diğer ilişkide olduğu birimler örgütü yoğun biçimde etkilemektedir. Her organizasyon çevresinde bağımlı olduğu müşteriler, tedarikçiler, kamu kurumları, bankalar ve benzeri kuruluşların çoğu zaman çakışan talepleri ile karşılaşabilmektedir (Butler ve Mick Carney, 1986).

Strateji geliştirirken ve stratejik hedeflere ulaşma yolunda koşul bağımlılıkları etkili olabilmektedir. Bu çerçevede örgütün içerisinde ve dışarısında etkili olabilecek kişiler, olaylar ve faaliyetler dikkate alınmalıdır. Büyük değişimler öncesinde örgütlerin gerek kendi içerisinde, gerekse diğer örgütlerle birlikte çalışma kapasitesinin hazır olması önem taşımaktadır (Blackman, O'Flynn ve Ugyel, 2013).

Güç okulunun öne çıkan kavramları paydaşlar, stratejik koşul bağımlılığı, çatışma, iç ve dış koalisyon, politik oyun, işbirliği ve kaynak bağımlılığı olarak belirtilebilir.

### 1.2.9 Kültür Okulu

Kültür okulu örgüt kültürünün stratejiler üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalardan oluşmaktadır. 1980'li yıllarda Japonya'nın başarılı yönetsel yaklaşımlarının dünyada bilinirliğinin artmasıyla örgüt kültürü ile stratejiler arasındaki ilişki daha fazla araştırılan bir konu haline gelmiştir (Sarvan vd., 2003, s.99).

Kültür Okulu'nun temel tezi "Bir elmanın asla ait olduğu ağaçtan uzağa düşmemesi" gibi, stratejinin de örgüt kültüründen bağımsız düşünülmemesi şeklindedir. Buna göre, strateji örgütün kültürü ile çalışanların inanışları ve değerleri ile ters düşmemeli; stratejiler bir sosyal etkileşim süreciyle ortaya koyulmalıdır (Sarvan vd., 2003, s.99).

Kurum kültürü inançlar, değerler, semboller ve davranışsal modellerin birlikteliğiyle şekillenir ve çalışanların davranışları açısından norm teşkil etmektedir (Yeh, Lai ve Ho, 2006). İnançlar, değerler, normlar ve semboller kültür okulunun kullandığı temel kavramlardır. İnançlar belirli bir konuda tartışmasız olarak kabul edilen doğrular, inançlara dayalı olarak ortaya koyulan değerler ise çeşitli durumları değerlendirme ve yargılamada kullanılan temel algı dayanaklarıdır. Değerler, yönetici ve çalışanlarının faaliyet ve kararlarında sınırları belirleyen, düşünme biçimi, davranış ve tepkilere yön veren örgüte özgü özellikler olarak tanımlanabilir. Değerler kurum kültürünün temeli, vizyon ve hedeflere doğru çalışmaların zemini durumundadır (Kılıç, 2010).

Uzun vadede başarılı olmak için değerler önem taşımaktadır. Paylaşılmış değerler karar verme sürecini iyileştirmekte ve işbirliğini teşvik ederek ekip çalışmasını daha etkin hale getirmektedir. Değerlerin kâğıt üstünde kalmaması,

örgütün tüm bölümlerinde uygulamada dikkate alınması çok önemlidir. Aksi takdirde zamanla değersiz yazı parçaları olarak algılanması ve bireylerde kandırılmışlık hissi uyandırması kaçınılmazdır (Kılıç, 2010, s.86). Örgüt üyelerine olay, olgu ve durumları açıklamada yol gösteren kural ve standartlar normları, örgüt kültürünün gözlemlenebilen unsurları ise sembolleri oluşturmaktadır (Sarvan vd., 2003).

### **1.2.10 Biçimleşme Okulu**

Bütünleştirici bir yaklaşıma sahip olan Biçimleşme Okulunun (Mintzberg ve Lampel, 1999) temel tezi örgütlerin belirli sürelerde istikrarlı bir şekilde belirli yapılar benimsediği, zaman içerisinde dönüşüm ihtiyaçlarının ortaya çıkmasıyla istikrarda kesintiler yaşayarak yeni biçimleşmelere gittiğidir. Bu doğrultuda, örgütlerin yaşam döngüleri içerisinde zaman zaman istikrarı korumak, zaman zamansa gerekli dönüşümleri gerçekleştirmek üzere kesinti süreçlerini yönetmek ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çerçevede, örgütler zaman ve şartlara bağlı olarak yapısal planlama, vizyon yaratma, öğrenme, rekabetçi politika izleme, bilişsel konulara odaklanma, sosyalleşme veya çevresel şartlara tepki verme şeklinde stratejik yönetimde farklı düşünce okullarına ait biçimleşmeler gösterebilirler (Sarvan vd., 2003).

Biçimleşme okuluna göre her strateji sürecinde farklı okullar birarada dikkate alınabilmelidir (Sarvan vd., 2003). Stratejik yönetim literatüründe birçok araştırmada biçimleşme okulunu destekler şekilde birden fazla okulun dikkate alındığı görülmektedir. Aynı şekilde örgütlerde yürütülen faaliyetler göz önünde bulundurulduğunda, birden fazla okulun uygulamalarına yer verildiği gözlemlenmektedir.

Stratejik yönetim alanının önde gelen araştırmacılarından Mintzberg ve Ansoff'un aşağıda yer verilen tespitleri, bilimsel araştırmalar çerçevesinde okulların birlikte kullanımına örnek verilebilir.

Mintzberg, bir organizasyonun çevresini onun yaşamını ve gelişimini etkileyen tüm dış koşullar ve etkiler olarak tanımlamakta ve stratejik planlama sürecinde yer alan yöneticilerin firmanın çevresinde teknoloji, ekoloji, ekonomi, endüstri, toplum ve politika gibi alanlardaki değişimlerin farkında olması gerektiğini ileri sürmektedir. Ayrıca stratejinin tutarlı hedefler ve politikalar sunması, dış çevreye ve önemli değişimlere adapte olmayı sağlayabilmesi, belirli bir faaliyet alanında bir rekabet avantajı oluşturması veya devamını sağlaması, yapılabirliği ve bu çerçevede mevcut kaynakları dikkate almasını stratejilerin değerlendirilmesinde kullanılacak temel prensipler olarak belirtmektedir (J. B. Quinn vd., 1988). Söz konusu tespitler okullar perspektifinden analiz edildiğinde, planlama, tasarım, çevre, konumlandırma ve kaynak tabanlı yaklaşım gibi okulların öne çıkan söylemlerini aynı anda barındırdığı açıktır.

Mintzberg'in strateji geliştirme yöntemlerine ilişkin tespitleri okulların birlikte kullanımına diğer bir örneği oluşturmaktadır. Mintzberg, strateji geliştirmenin üç farklı yöntemi olabileceğini ileri sürmektedir: Girişimci, uyum sağlayıcı ve planlamacı yöntem. Girişimci yöntemde yoğun olarak yeni fırsatlar takip edilmektedir; güç tepe yöneticide toplanmıştır; yüksek belirsizlik altında sıçrama niteliğinde kararlar alınır ve temel amaç büyümedir. Uyum sağlayıcı yöntemde açık hedefler bulunmaz; güç kompleks bir koalisyonda dağıtılmıştır; proaktif çözümler geliştirmek yerine mevcut problemlere reaktif çözümler geliştirmek tercih edilmektedir; kararlar aşamalı olarak alınır. Planlama yönteminde analistler strateji geliştirme sürecinde kritik rol oynamaktadır. Alternatif eylemlerin avantaj ve dezavantajlarını dikkate alan sistematik bir analiz gerçekleştirilir, bütünsellik içinde kararlar ve stratejiler belirlenir (J. B. Quinn vd., 1988). Üç yöntemin uyum içerisinde bir arada kullanılması mümkündür ve daha etkili olabilmek için bu yol izlenmelidir (H. Mintzberg, 1993).

Biçimleşme Okulunu destekleyen diğer bir önde gelen araştırmacı H. Igor Ansoff'tur. Ansoff, Mintzberg'in 10 stratejik yönetim okulu sınıflandırmasında daha çok planlama okulu içerisinde anılan bir araştırmacı olsa da, çalışmalarında 10 okulla da temas sağlamaktadır (Moussetis, 2011). Ansoff

(1987) paradigmayı, çeşitli çelişen teorileri ve bu teorilerin altındaki hipotezleri biraraya getiren bilimsel bir şemsiyeye benzetmektedir. Stratejik yönetim de benzer şekilde bünyesinde çok sayıda farklı teori bulunduran bir paradigmadır.

Ansoff ve Brandenburg geleceğin yöneticisini tarif ederken liderlik, yöneticilik, planlamacılık ve girişimcilik özelliklerini eş zamanlı olarak taşıyan bir pozisyon tanımlamaktadır (Ansoff ve Brandenburg, 1969). Söz konusu tanımı yaparken araştırmacılar birden fazla okuldan aynı anda yararlanmaktadır.

Stratejik yönetim düşünce okullarına uygulama perspektifinden bakıldığında da genellikle Biçimleşme Okulu yaklaşımının dikkate alındığı görülmektedir. Örneğin, rekabetçi bir sektörde yer alan bir firmanın Planlama Okulu çerçevesinde geliştirdiği stratejik planında Konumlandırma Okulunun bir önerisi olarak rekabet avantajını nasıl elde etmeyi veya sürdürmeyi hedeflediğine yönelik bazı proje ve faaliyetlere yer vermesi mümkün olabilir. Aynı örgüt, planlama aşamasında Tasarım Okulu'nun bir parçası olarak güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin analizini içeren GZFT (SWOT) analizinden de yararlanabilir.

Farklı okulların bir arada kullanımı ihtiyacına ilişkin diğer bir örnek örgütlerdeki bilgi yönetimi alanından verilebilir. İşletmelerin başarısında rol sahibi bilgi yönetiminin etkililiğinde kaynak boyutunda dijitalleşme ve çalışanlara sunulan teşvikler; liderlik boyutunda üst yönetim desteği; kültürel boyutta paylaşım kültürü ve atmosferi önemli belirleyicilerdendir (Yeh vd., 2006).

Örneklerden görülebileceği üzere örgütlerin herhangi bir anda farklı alanlarda stratejik kararlara ihtiyacı olabilmekte ve söz konusu karar alma süreçlerinde farklı stratejik yönetim okullarının tezlerini, kavramlarını ve tekniklerini kullanmaları gerekebilmektedir.

### 1.2.11 Kaynak Tabanlı Yaklaşım Okulu

Kaynak tabanlı yaklaşım okuluna göre her firmanın kendine özgü bir kaynak seti vardır ve bu set firmanın çevresinde nelerin fırsat, nelerin tehdit olduğunu belirlemektedir (French, 2009c). Firmaların, kaynaklarını göz önünde bulundurarak rakiplerinin zor yakalayabileceği bir durum oluşturması gerekmektedir (Wernerfelt, 1984).

Stratejik yönetim araştırmaları içerisinde önemli bir yere sahip kaynak tabanlı yaklaşım, bir organizasyonun rekabet avantajı elde etme yeteneğini kaynaklarının belirlediğini ileri sürmektedir (Gruber, 2010). Firma kaynakları, çok sayıda araştırmacı tarafından farklı şekillerde tanımlanmış ve sınıflandırılmış bir kavram olmakla birlikte, temel olarak firmanın stratejik hedeflerine ulaşmak için yararlanabileceği fiziksel veya fiziksel olmayan tüm varlıkları ifade etmektedir.

Kaynak tabanlı yaklaşımda bir firma tarafından sahip olunan marka hakları, teknolojiler, yetenekli insan kaynağı, süreçler, müşteri sadakati, sermaye, ticari bağlantılar gibi kuvvetli yön veya zayıflık olarak değerlendirilebilecek her değişken kaynak olarak görülebilir (Wernerfelt, 1984). Makine ve ekipmanlar, finansal varlıklar, süreçler, bilgi sistemleri, vb. unsurların da firma kaynakları olarak görüldüğü belirtilebilir.

Son yıllarda teknoloji kullanımının artması ile elde edilmesi ve işlenmesi daha rahat ve anlamlı hale gelen “veri” günümüzde kuruluşların en önemli kaynakları arasındadır. Müşteriler, süreçler, faaliyetler, çalışanlar, performans, çevre ve diğer alanda veriler kuruluşlarının etkin stratejiler geliştirebilmesi için değer taşıdığı belirtilebilir.

Kaynak tabanlı yaklaşımın önde gelen araştırmacılarından Barney kuruluşların üç tür kaynakla rekabet avantajı elde edebileceklerini belirtmektedir: Tesis, ekipman, finansal kaynak gibi fiziki varlıklar; yapılanma, planlama, kontrol,

koordinasyon ve insan kaynakları sistemleri gibi organizasyonel varlıklar; çalışanların yeteneği, değerlendirme gücü ve zekası gibi insan sermayesi varlıkları (Barney, 1991).

Kaplan ve Norton, örgütlerin maddi olmayan varlıklarını insan sermayesi (çalışanların yetenekleri ve bilgileri), bilgi sermayesi (veri tabanları, bilgi sistemleri ve teknolojik altyapıları) ve organizasyonel sermaye (kültür, liderlik, çalışan uyumu, takım çalışması ve bilgi yönetimi) olarak sınıflandırmaktadır (Kaplan ve Norton, 2004). Hall, maddi olmayan varlıkların stratejik yönetim sürecinde önemli bir rol oynadığını ve örgütlerde stratejik olarak değer yarattığını ifade etmektedir (Hall, 1992).

Kaynak tabanlı yaklaşımın destekleyicileri kuruluşların gelecekte teknolojiye dönüştürülebilecek özel bilgi birikimlerini kaynak olarak görmektedir (Schroeder, 2002). Bu çerçevede patent gibi entelektüel sermaye varlıkları firmaların rekabet avantajlarını korumak için önem taşımaktadır (Somaya, 2003). Wernerfelt'e (1984) göre sahip olduğu kaynaklara erişimin önünde engeller bulunduran bir pozisyon firma için rekabette avantaj oluşturabilmektedir. Bu tür rekabet ortamlarında birleşme ve satın almalar gibi stratejik hamlelere başvurulabilmektedir.

### **1.2.12 Durumsallık Okulu**

Durumsallık okulu, kurumsal planlama tekniklerinin yüksek belirsizlik ortamında yetersiz kalmasından hareketle ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorisinin temeli organizasyonel yapı araştırmalarına dayanmaktadır. Söz konusu araştırmalara göre, her örgüt için en iyi olabilecek tek bir yapı yoktur. En iyi organizasyon yapısı, içinde bulunulan şartlara bağlı olarak belirlenebilir ve zaman içinde durumsallık faktörlerindeki değişime göre uyumlaştırma sağlanabilir (French, 2009c).



Durumsallık yaklaşımına sahip araştırmacılar, her örgütün farklı çevresel faktörler ve konumlarından dolayı birbirinden farklı olduğunu varsayıp her örgüt veya yönetim olayı için “tek doğru çözüm” olduğu ilkesini reddederler. Örgütler analitik metotlarla yönetim konularını inceleyip doğru çözümü saptayabilirler (Ülgen ve Mirze, 2020, s.22). Örgütün büyüklüğü, işin teknolojik boyutları, çevre, örgütte görev alanların değerleri ve diğer şartlar organizasyonel tasarımı ve yönetsel kararları etkileyebilmektedir (Moreno-Luzón ve Peris, 1998).

Durumsallık yaklaşımında değişim bir durumdan ötekine tek seferlik bir geçişten ziyade süreklilik gösteren bir süreç olarak görülmektedir (Blackman vd., 2013). Bununla birlikte, yöneticiler çoğu zaman, sonuçlar çok kötüleşene kadar, daha kolay olduğu için mevcut durumu devam ettirmeye eğilimlidirler. Oysa ki örgütlerin çevresindeki önemli değişimleri takip ederek hızlıca bu değişimlere ayak uydurmaya yönelik kaynak tahsisini gözden geçirecek stratejik esnekliği göstermeleri gerekmektedir (Shimizu ve Hitt, 2004).

### **1.3 KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM**

Stratejik yönetim yaklaşımı ilk ortaya çıktığı yıllarda daha çok özel sektör kuruluşlarında kullanılmış olsa da, zaman içerisinde birçok stratejik yönetim kavramının kamu kurumları için de değer oluşturabileceği görülmüştür. 2000’li yıllar itibariyle stratejik yönetim uygulamaları kamu kurumlarında en çok kullanılan yönetsel araçlardan biri haline gelmiştir (Kang, 2005, s.85). Bryson ve Humphrey’e göre (2017), kamu kurumlarının her seviyesinde stratejik planlama oldukça yaygın ve rutin bir uygulamadır.

Kamu kurumlarında stratejik yönetim, planlama, uygulama, ölçüm ve kaynak tahsisini içeren, sonuç odaklı bir yönetim sistemi olarak tanımlanabilir (Kang, 2005, s.85). Bu kurumlarda kaynakların daha etkin ve verimli kullanımı, şeffaf, hesap verilebilir ve topluma karşı sorumlulukların en iyi şekilde yerine getirildiği planlı bir yönetim anlayışını gerektirmektedir (Yakut ve Korkmazürek, 2012).

Kamuda stratejik planlama büyük resme bakış yaklaşımıyla geleceği düşünme, objektif analiz ve sübjektif değerlendirmeleri harmanlayarak kurumların canlılığı, etkililiği ve halk için değer üretebilmesi için imkan sağlamaktadır (Theodore H. Poister, 2010, s.247). Kamu yöneticileri, örgütlerini, yüklenicilerini ve ortaklıklarını değerlendirmek, kontrol etmek, bütçelemek, motive etmek, terfi ettirmek, övmek, öğrenmek ve geliştirmek için performans ölçümü içeren stratejik yönetim faaliyetlerine ihtiyaç duyabilmektedir (Behn, 2003).

Poister (1999), sonuç odaklı yönetim anlayışının hâkim olduğu bir dönemde etkin bir kamu yönetimi için kamu idarelerinin stratejik yönetim kapasitelerini geliştirmeleri, tüm birimleri ve faaliyetlerini stratejik bir ajanda doğrultusunda bir araya getirip yönlendirmeleri gerektiğini belirtmektedir. Günlük iş yoğunluğunun arasında dikkat gerektiren işlerin belirlenmesi ve karar alma süreçlerinde, önceliklendirme, yönlendirme ve yeni girişimlerin başlatılması gibi konularda söz konusu stratejilerin varlığı önem taşımaktadır. İç ve dış çevrenin hızla değiştiği bir dünyada, stratejik yönetim yetkinliği kısa ve uzun vadede örgüte yön sağlamaktadır.

Bryson (1988, s.78), kamu kurumlarının stratejik planlamadan aşağıdaki faydaları elde edebileceğini belirtmektedir:

- *“Stratejik düşünme,*
- *Geleceğe yönelik yön belirleme,*
- *Bugünün kararlarını gelecekteki sonuçlarını dikkate alarak şekillendirme,*
- *Karar almada tutarlı ve savunulabilir bir temel oluşturma,*
- *Örgütün kontrol alanındaki konularda azami takdir hakkını kullanma,*
- *Temel örgütsel problemleri çözme,*
- *Performansı iyileştirme,*
- *Değişen koşulları hızlı ve etkili bir şekilde ele alma,*
- *Ekip çalışması ve uzmanlık geliştirme.”*

Yine Poister, 2010 yılında yayımlanan ve kamu sektöründe stratejik planlamanın geleceğini irdelediği makalesinde, yöneticilerin her geçen gün hız

kazanan değişimi ustalıkla ve etkili bir şekilde yönetmek istemesi durumunda, 2020 yılında kamuda stratejik planlamanın daha kritik bir rol oynayacağını belirtmektedir. Kamuda sadece mevcut faaliyetleri listeleme ve geçmişe bakarak gelecek için hedefleri programlamayı içeren klasik yaklaşımdan ileri bir anlayışla, kalıpların dışında düşünmeyle, yeni ortaya çıkan eğilimlere cevap verebilecek kapasiteye ulaşılmalıdır (Theodore H. Poister, 2010).

Toplumsal ihtiyaçların değişimi, politik eğilimler, devletlerarası ilişkiler, mali koşullar ve vatandaş beklentileri kamu kurumlarının sorumluluklarını ve kaynaklarını etkilemektedir. Bu değişimleri öngörmek ve yeni durumlara uyum sağlamak, ancak yüksek düzeyde stratejik yönetim kapasitesinin sağlayabileceği geleceğe dönük bakış, esneklik ve etkinlik ile mümkündür. Bu noktada, stratejik yönetimin planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşan doğrusal bir süreç olarak görülmemesi, örgütün sürekli olarak stratejik bakış açısıyla yönetilmesini gerektirmektedir. Ring ve Perry'ye göre (1985) kamu kurumlarında stratejik yönetim Mintzberg'in niyetli strateji, gerçekleşmeyen strateji ve ortaya çıkan (oluşan) strateji kavramlarıyla karakterize edilebilir. Bu çerçevede stratejik planların düzenli olarak gözden geçirilerek güncel ve etkin tutulması önem taşımaktadır.

Ayrıca kamuda strateji çalışmalarının daha anlamlı olması açısından stratejik planlamadan, stratejik yönetim yaklaşımına geçilmesi; performans ölçümüne değil performans yönetimine odaklanması ve strateji ile performans ilişkisinin daha güçlü şekilde kurulması gerekmektedir (Theodore H. Poister, 2010).

Tez kapsamında ele alınan bazı stratejik yönetim okullarında ortaya koyulan tezler, kavramlar ve yöntemlerin daha çok özel sektörde işlevsel olabileceği düşünülse de, çağdaş kamu yönetimi anlayışının strateji modellerinin kamuda uygulanabilirliğini artırdığı belirtilebilir. Hansen ve Ferli (Rosenberg Hansen ve Ferlie, 2014), daha çok özel sektördeki firmalarca kullanıldığı bilinen iki jenerik strateji modelinin (Porter'ın stratejik konumlandırma modeli ve kaynak tabanlı yaklaşım) geleneksel işleyişe sahip kamu kurumlarında kullanımı pek uygun

olmasa da, belirli özellikteki kamu kurumlarında kullanılabileceğini göstermişlerdir. Söz konusu strateji modelleri yönetsel özerkliğe sahip, performans bazlı bütçeleme yapan ve özel sektöre benzer koşullarda görev yapan kamu kurumlarında katma değer oluşturabilmektedir. Benzer şekilde, Williams ve Lewis (Williams ve Lewis, 2008), daha çok özel sektör tarafından kullanıldığı bilinen değer zinciri analizi ve paydaş analizi tekniklerinin kamu sektörüyle uyumlaştırılabileceğini ve kamu hizmetlerinde de katma değer oluşturabileceğini belirtmektedir.

Örneklerden görülebileceği üzere, stratejik yönetim kamu kurumlarında da katma değer oluşturabilmekle birlikte, kamu, stratejiden sorumlu yöneticiler için, davranışlar ve tercihler açısından kendine has kısıtları olan, farklı şartlarda çalışma imkanı sunmaktadır. Söz konusu kısıtlar kamudaki stratejistlerin özel sektörden farklı davranışlar ortaya koymasını gerektirebilmektedir (Ring ve Perry, 1985, s.276).

Ring ve Perry (1985), kamu ile özel sektör arasında stratejik yönetimi etkileyen dört önemli fark olduğunu belirtmektedir:

- *“İlk olarak, kamudaki yasal mevzuat ve güçler ayrılığı ilkesinden dolayı politika belirleyiciler ile uygulayıcıların farklı olması gerekebilmektedir. Özel sektörde ise bu kişilerin ayrı olması pek karşılaşılan bir durum olmamaktadır.*
- *Kamu ile özel sektör arasındaki ikinci fark, kamu personel rejimi dolayısıyla kamuda işe alım, ödüllendirme ve kariyer ilerletme gibi konularda özel sektör esnekliği ile hareket edilememesidir.*
- *Kamu ile özel sektör arasındaki üçüncü fark kamu kurumlarının dış çevreye daha açık olmasıdır. Kamu kurumları genelde yasal düzenlemelerle, dışarıdaki aktörlere doğrudan bağlı durumdadır. Diğer tarafta, özel sektör tepe yönetimleri, dışarıdaki kuruluşlardan gelen strateji geliştirme veya uygulamaya ilişkin talepleri görmezden gelebilirler.*

- *Stratejik yönetim açısından kamu ile özel sektör arasındaki bir fark da örgüt kültürleridir. Kamu, bürokratik ortamı, birbiriyle çatışabilen değerler sistemleri ve ombudsmanlık, etik komisyonları gibi yapısal süreçleriyle özel sektörden farklılık göstermektedir.”*

Ring ve Perry'nin belirttikleri ile sınırlı olmayan farklılıklar sebebiyle özel sektörde geliştirilmiş stratejik planlama yaklaşımlarının kamuda kullanımı dikkat gerektirmektedir (Bryson, 1988, s.81). Örneğin, kamu kurumları stratejik planlama ile içsel yeteneklerini değerlendirmekte; kendilerine yasalarla verilen görev doğrultusunda, dışarıdan gelen talepleri dikkate alarak kaynak tahsisini sağlayabilmektedir. Bu kurumların çoğu ürün değil hizmet üretmektedir ve finansal kazanç veya pazar payı gibi hedefleri bulunmamaktadır (Başkarada ve Hanlon, 2017, s.466). Bu sebeple kamuda stratejik planlamanın etkililiğini ölçmek için kullanılan kriterler özel sektörde kullanılanlardan farklı olmalıdır (Bryson, 1988, s.81).

Tüm dünyada kamu idarelerinin sorumlulukları doğrultusunda ve bütçelerine uygun şekilde, hesap verilebilir ve maliyet etkin hizmetler sunabilmesi için tarih boyunca reform arayışları olmuştur (Aydın, Nyadera ve Önder, 2020). Birçok ülkede kamu yönetiminde yakın zamanlarda reform çalışmaları gerçekleştirilmiştir (Rosenberg Hansen ve Ferlie, 2014). Bu çerçevede Türkiye'deki kamu sektöründe de verimliliği ve etkinliği artırmak için çeşitli reformlar yapılmıştır (Aydın vd., 2020). 2003 yılında kamu kurumları için stratejik yönetim anlayışının önemi kabul edilmiş, kamuda klasik planlama anlayışından daha kapsamlı ve stratejik planlama anlayışına geçiş için çalışma başlatılmıştır. Bu doğrultuda 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu hazırlanarak, ilk sürümü 2003 yılında (son sürümü 2018 yılında) yayımlanan “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” ile kanun kapsamındaki kamu kurumlarının stratejik planlamaya geçişi sağlanmıştır (Aydın vd., 2020). Kılavuz, kamu kurumları için stratejik plan geliştirme sürecini adımlarıyla açıklamış, kurumların vizyon ve misyonlarını belirleyerek bu doğrultuda amaç, hedef ve performans göstergelerini tanımlamalarına imkân sağlamıştır.

Türkiye'deki kamu kurumlarında stratejik planlama anlamında gelişim kayda değer olmakla birlikte, stratejik planın uygulanması aşamasına geçildiğinde amaçların belirsizliği, hizmetlerin ölçülebilirliğindeki zorluklar, koordinasyon eksikliği, politik etkiler, insan kaynakları yetkinliği, kamuda izleme ve değerlendirme sürecinin eksikleri, stratejik planın temel referans kaynağı olmasını güçleştirmektedir (Aydın vd., 2020).

#### **1.4 STRATEJİ VE ÖRGÜTSEL PERFORMANS İLİŞKİSİ**

Bazı organizasyonların diğerlerine göre daha yüksek performans sergilemesinin nedenleri yönetim alanındaki temel araştırma alanlarından biridir. Stratejik yönetim alanı da dâhil farklı disiplinlerden birçok araştırmacı organizasyonel performansın belirleyicilerini ortaya koymak için çalışmalar yapmışlardır (Christensen ve Montgomery, 1981). Bununla birlikte gerek performansın tanımı, gerekse strateji ile performans ilişkisinin ortaya çıkarılmasında herkesin üzerinde anlaştığı bir durum söz konusu değildir.

Örgütlerde performans yönetimi alanında literatür oldukça köklüdür. Performans ölçümü araştırmalarına bakıldığında 1970 ve 1980'lerde daha çok örgütün geçmiş dönemlerine bakan muhasebesel göstergelerin kullanıldığı; 1990'lardan itibaren ise finansal olmayan ve geleceğe bakan göstergeler de içeren daha dengeli veya çok boyutlu ölçüm sistemlerine geçiş yapıldığı görülmektedir (Bourne, Mills, Wilcox, Neely ve Platts, 2000).

Organizasyonel performans belirli kriterler için bir kuruluşun başarı seviyesini ifade etmekle birlikte hangi kriter veya kriterlerin başarıyı ölçebileceği konusunda araştırmacılar arasında önemli fikir ayrılıkları mevcuttur (R. T. Lenz, 1980). Çevre, liderlik, strateji, organizasyonel yapı ve kültürel etkenlerin de aralarında bulunduğu birçok boyutun performansı etkileyebileceği bilinmekle birlikte, bir örgüt için söz konusu boyutları tek tek ele almak yerine bütüncül bir bakış açısıyla tümünün birlikte etkisini dikkate almanın daha etkili sonuçlar doğuracağı belirtilebilir.

Kaplan ve Norton tarafından ilk olarak 1992 yılında geliştirilen ve finansal olmayan göstergeleri de barındıran Dengeli Kurumsal Karne metodolojisi zamanla performans yönetimini strateji ile ilişkilendirmede kolaylaştırıcı ve popüler çalışma olmuştur (Lowe ve Jones, 2016). Söz konusu çalışmada Kaplan ve Norton, müşteri ile ilişkilerin, iç süreçlerin, öğrenme ve gelişimin finansal metriklere eklenmesi ile dengeli bir performans ölçümü yapılabileceğini ileri sürmüşlerdir (Kaplan ve Norton, 1992).

Literatürde stratejinin örgütlere yön bulma ve rakiplerini geride bırakma anlamında fayda sağladığı, en azından örgütleri çevredeki tehditlere karşı daha dayanıklı hale getirdiği çok sayıda araştırmacı tarafından ifade edilmektedir. Strateji emeği odaklamak ve koordinasyonu daha etkin kılmak için de kritiktir. Strateji olmadan örgütteki her birey kendi yolunu kendi çizme yoluna gidebilir. Örgütün tümünü belirli hedefe doğru yöneltmek için strateji önem taşımaktadır (H. Mintzberg, 1987).

Araştırmacıların örgüt performansı ile strateji arasındaki ilişkiyi daha çok performans ile stratejik planlama arasındaki ilişki olarak inceledikleri görülmektedir. Planlama okulunun önde gelen araştırmacıları iyi yönetilen bir firmada planlamanın firmanın ana işlerinden biri olduğunu ileri sürmektedir. Bu araştırmacılara göre sistematik planlama yoluyla stratejiler geliştirilmesi işletme performansında fark yaratacaktır (Leontiades ve Tezel, 1980).

Stratejik planlama ile örgütsel performans ilişkisi çok sayıda çalışmada ele alınmış, farklı araştırmalarda farklı sonuçlar ile açıklanmıştır (Anwar ve Hasnu, 2017; Falshaw, Glaister ve Tatoglu, 2006; Pearce, Freeman ve Robinson, 1987)

- Bourgeois'e (1980) göre kurumsal amaçlar ve bu amaçlara ulaşmada kullanılabilecek araçlar konusunda üst yönetimin hemfikir olması ile ekonomik performans arasında pozitif yönde bir ilişki bulunmaktadır.
- French (2009c) resmi bir planlama sürecinin örgüt başarısı için önem taşıdığını belirtmektedir.

- Rogers ve ark. (1999) planlamanın bilgi paylaşımını gerekli kılması ve kolaylaştırması ile birimler arasında uyum sağladığını ve yön birliğine destek olduğunu belirtmektedir. Ayrıca yeni hedeflerin belirlenmesi ve yeni projelerin başlatılması için de planlama önem taşımaktadır.
- Quinn ve ark. (1988)'e göre, yapısal bir planlama süreci ile geleceğe sistematik bir şekilde bakmanın önemli bir faydası bugünkü kararların gelecekteki etkilerini anlamaktır. Gelecekte yerine getirilecek eylemler için bugünden karar vermenin, planla gerçekleşen arasındaki farka bakarak performans takibine imkân vermesi gibi bir faydası bulunmaktadır. Ayrıca önceden planlama yönetimin kendini hedeflere adanmasını ve geleceğe yönelik tahminlerin daha sağlıklı yapılmasını sağlamaktadır.
- Poister'a (2010) göre stratejik planlama resmin bütününe bakarak kurumlara geleceğe dair bir yön çizmekte, böylelikle kurumları canlı kılarak etkililiğini ve katma değerini artırmaya destek olmaktadır.

Strateji ile performans ilişkisini inceleyen bazı araştırmacılara göre ise işletmeler için planlama genel kabul gören bir ihtiyaç olmakla birlikte, planlamanın performansı artıracığı tezinin kanıtları oldukça zayıftır (Leontiades ve Tezel, 1980). Falshaw ve arkadaşlarının (2006) Birleşik Krallık'ta 113 firma ile gerçekleştirdiği çalışmada da resmi planlama süreci ile örgüt performansı arasında ilişki bulunamamıştır.

Özetlemek gerekirse, çoğu araştırmacı stratejik planlama ile performans arasında olumlu yönde bir ilişki olduğunu savunsa da, iki değişken arasında ilişkisizlik durumu olduğunu savunan araştırmacılar da mevcuttur. Araştırma sonuçları kimi zaman farklılıklar taşısa da genellikle stratejik planlama ile örgüt performansı arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır (Bryson, 1988).



## 1.5 STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞU VE İLİŞKİLİ KAVRAMLAR

Stratejik yönetimin akademik alanda evrimine bakıldığında, 1970'lerden itibaren yoğun bir şekilde farklı okullar altında çeşitli konularda çalışma yapıldığı, ancak stratejik yönetim olgunluğu alanında çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu belirtilebilir. Literatürde ilişkili kavramlar olarak “stratejik bilinç”, “stratejik farkındalık”, “yetenek olgunluğu” ve “hazır bulunuşluk” kavramlarının görece yoğun çalışıldığı görülmektedir. Stratejik yönetim olgunluğu kavramının, ilişkili kavramlardan farklı olarak, söz konusu ilişkili kavramları da içeren, stratejik yönetim sürecinin tüm adımlarını ve boyutlarını ele alan, daha geniş bir kapsama sahip olduğu değerlendirilmektedir. İlerleyen sayfalarda, söz konusu farkları görebilmek için ilişkili kavramlar paylaşıldıktan sonra stratejik yönetim olgunluğu kavramı incelenmektedir.

### 1.5.1 Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim sürecinin işletilebilmesi için öncelikle stratejik bilince sahip olmak gerekmektedir. Stratejik bilinç, işletmelerde yöneticilerin, iş dünyasının ve çevrenin sürekli bir değişim içinde bulunduğunu, rakiplerin değişen çevre koşullarına uygun stratejiler ürettiğini ve uyguladığını, bu stratejilere cevap verebilecek, işletmeyi daha rekabetçi hale getirebilecek yeni stratejilerin geliştirilmesi gerekliliğini anlayabilmesi ve bu yönde çalışmalar gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2020, s.45).

Stratejik bilinç, stratejik planlama öncesinde örgütlerin sorgulama, araştırma, zihinsel yetenekleri artırma, vb. faaliyetler ile düşünce sistemi ve anlaşılır bir vizyon geliştirmesine imkân sağlayan bilişsel bir yetenek olarak da tanımlanmaktadır (Halis, Sariisik ve Turkay, 2010).

Ülgen ve Mirze'nin (2020, s.16) stratejik yönetim sürecinin başlangıç noktası olarak gördükleri stratejik bilinç, stratejik olgunluğa farklı boyutlar altında girdi oluşturan stratejik analiz, strateji geliştirme, uygulama ve izleme süreçlerinin

başarısı açısından önem taşımaktadır. Örgütlerin stratejik bilinç evresinde genel anlamda stratejik olgunluklarını irdelemeleri mümkün ve değerli görülmektedir.

### **1.5.2 Stratejik Farkındalık**

Literatürde stratejik farkındalık kavramı birkaç farklı anlamda kullanılmaktadır. Gibb ve Scott (1985) stratejik farkındalığı, belirli bir değişikliğin örgüte toplam etkisinin değerlendirilmesi, mevcut eylemlerin gelecekteki sonuçlarının öngörülebilmesi ve stratejik yönelimin örgüte kazandıracığı faydaların kavranması yeteneği olarak tanımlamaktadır.

Hannon ve Atherton (1998), stratejik farkındalığı çevredeki olayları algılama ve cevap geliştirme potansiyeli olarak görmektedir. Araştırmacılara göre planlama etkinliğinin yüksek olması önemlidir, ancak sürekli bir stratejik farkındalık olmazsa söz konusu planlamanın potansiyel faydasından azami ölçüde yararlanmak mümkün değildir.

Thompson (1999, s.284), stratejik farkındalığı örgüt içerisinde ve çevredeki kritik veri ve bilgilerin elde edilmesi ve kullanılması olarak tanımlamaktadır. Stratejik farkındalık örgüt için önemli konuların ve başarı faktörlerinin belirlenmesi ile fırsat ve tehditlerin algılanmasına imkân vererek örgütün stratejik yönetim başarısını artırmasına katkı sağlamaktadır (Thompson, 1996).

Stratejik farkındalık, farklı bir bakış açısıyla, örgütün farklı seviyelerinde algılanan stratejilerin örgütün tepe yönetiminin stratejileriyle uyumu olarak tanımlanabilmektedir (Davis, Allen ve Dibrell, 2012).

### **1.5.3 Stratejik Hazır Bulunuşluk**

Literatürde stratejik hazır bulunuşluk kavramı genellikle olgunluk modelleri kapsamında ele alınmaktadır. Değişime hazır bulunuşluk (Blackman vd., 2013; Campbell, 2012; Shah ve Ghulam Sarwar Shah, 2010; Weiner, 2009); iş

süreçleri yönetimi (Rosemann ve De Bruin, 2005) ve bilgi yönetimine hazır bulunuşluk (Khatibian, Hasan gholi pour ve Jafari, 2010b; Nagarajan, Ganesh ve Sundarakani, 2009) gibi konulardaki olgunluk modellerinde olgunluk kavramının genelde hazır bulunuşluk olarak ele alındığı ve kavramın farklı çalışmalarda farklı şekilde yorumlandığı görülmektedir.

Örgütlerde değişimin başarıyla hayata geçirilmesi için çalışanların değişime adapte olmaya istekli ve hazır olmaları gerekmektedir (Blackman vd., 2013). Değişime hazır bulunuşluğu kimi araştırmacılar örgütte değişimin gerekliliği ve başarıyla hayata geçirilmesi anlamında kapasite olarak, kimi araştırmacılar ise çalışanların değişimden elde edilecek faydalara olan inancı olarak tanımlamaktadır (Blackman vd., 2013; Costello ve Arghode, 2019). Stratejik hazır bulunuşluk, bir başka çalışmada ise örgütlerin büyük ölçekli sistematik değişime hazır bulunuşluğu olarak tanımlanmaktadır (Redding ve Catalanello, 1994).

#### **1.5.4 Olgunluk Modelleri**

Olgunluk modelleri, bir kavramın niteliğini ve zaman içerisinde değişimini incelemek için oluşturulmaktadır. Modellerde kısıtlı seviyede olgunluk seviyesi ve her seviyenin özel bazı belirleyicileri bulunmaktadır. Seviyeler temelden en üst seviyeye doğru sınıflandırılmakta ve en üst seviye istenen olgunluk seviyesini göstermektedir. Örgütlerin gelişimi süresince seviyeler arasında geçişler olması beklenmektedir (Khatibian vd., 2010b).

Yönetim olgunluk modellerinin birçoğunun ilk yapısı bir yazılım mühendisliği enstitüsü (Carnegie Mellon University-SEI) tarafından geliştirilmiş Yetenek Olgunluk Modeli'ni (Capability Maturity Model, CMM) esas almaktadır (Khatibian, Hasan gholi pour ve Abedi Jafari, 2010a). Yetenek Olgunluk Modeli'ne göre olgun olmayan bir örgütte yazılım ürünlerinin kalitesini değerlendirmek, ürün veya süreç problemlerini çözmek için kullanılacak objektif bir değerlendirme kriteri bulunmamaktadır. Kaliteyi artırmak için

uygulanması gereken gözden geçirmeler ve testler çoğu zaman yapılmamakta, ürün kalitesi tahmin edilememektedir. Olgun bir örgütte ise yöneticiler objektif ve veriye dayalı analizlerle ürün kalitesi ve müşteri memnuniyetini sürekli olarak takip etmekte, sorunları ele almaktadır. Genellikle örgütteki tüm çalışanlar işi bu şekilde yürütmenin önemini farkındadır ve bu süreci desteklemek için gerekli altyapı mevcuttur (Paulk, Curtis, Chrissis ve Weber, 1993).

CMM istenen olgunluk seviyesine ulaşmak için beş farklı seviyede, farklı süreç alanlarına ait bir dizi yüksek korelasyonlu faaliyete ilişkin durumun belirlenmesini sağlamakta ve bu yolla hangi alanlarda ne tür iyileştirmeler yapılabileceği konusunda bir yol haritası ortaya koymaktadır. Benzer şekilde yönetim olgunluk modelleri de özel konularda kuruluşların mevcut durumunu ve gelişmeye açık alanlarını tespit etmeye yardımcı olmaktadır (Khatibian vd., 2010b).

Yazılım süreç olgunluğu belirli bir sürecin ne ölçüde tanımlı olduğu, yönetildiği, ölçüldüğü, kontrol edildiği ve etkili olduğunu ifade etmektedir. Olgunluk, yetenekleri geliştirme anlamında potansiyeli göstermektedir. Olgun bir örgütte, yazılım süreci raporlama ve eğitimler sayesinde örgüt genelinde iyi düzeyde anlaşılmıştır ve süreç sürekli olarak izlenmekte ve geliştirilmektedir (Paulk vd., 1993).

Carnegie Mellon Üniversitesi, Yazılım Mühendisliği Enstitüsü tarafından Yetenek Olgunluk Modelini insan kaynakları alanında desteklemek için geliştirilen ve ilk olarak 1995 yılında tanıtılan Kişi Yetenek Olgunluk Modeli'ne göre bir örgütün olgunluğu, örgütte düzenli olarak gerçekleştirilen insan kaynakları uygulamaları ve bu uygulamaların işgücü yeteneklerinin gelişimi açısından süreçlere dâhil edilme ölçüsünü ifade etmektedir. Örgütler olgunlaştıkça, nitelikli insan kaynağının örgüte kazandırılması, geliştirilmesi ve örgütteki varlığının korunması yeteneği artmaktadır (Curtis, Hefley ve Miller, 2009). Kişi Yetenek Olgunluk Modeli, bir örgütün insan kaynakları yeteneklerini

geliştirmesine yönelik süreç, teknoloji, çalışanlar ve kültür boyutlarında yol haritası sunmaktadır (Tutorial-Buttles, Svolou, and Valdez 2008).

Literatürde stratejinin değişim yönetimi (Blackman vd., 2013; Haque, TitiAmayah ve Liu, 2016; Weiner, 2009), liderlik (Hogan, 2008), bilgi yönetimi (Khatibian vd., 2010b; Nagarajan vd., 2009) gibi diğer bazı ilişkili konuları için de konu bazında çeşitli olgunluk modelleri çalışılmıştır. Söz konusu modellerde olgunluk kavramının içi farklı anlamlarla doldurulsa da, genel olarak olgunluk modellerinin ve hazır bulunuşluk değerlendirmelerinin örgütler için önemli katma değer oluşturduğu belirtilebilir. Örneğin değişime hazır bulunuşluk modelleri örgütlere önemli değişimler öncesi şartların uygunluğunu gözden geçirme imkanı vermektedir. Örgütler yeni çalışma şekillerine adapte olmaya gerçekten hazır değilse, söz konusu değişimlere girişmenin anlamı olmayabilir (Blackman vd., 2013). Örneği daha da somutlaştırmak gerekirse, örgütlerde hazır bulunuşluk çalışmalarının görece yoğun olarak yürütüldüğü bir alan olarak, bir örgütün entelektüel varlıklarını hızlı ve doğru bir şekilde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilecek Bilgi Yönetimi alanına bakılabilir. Bu alanda bir hazır bulunuşluk değerlendirmesi örgütün bilgi “sağlığını” araştırmak için yüksek önemdedir. Söz konusu değerlendirme bilgi yönetimi uygulamalarına başlamadan önce, örgütün odaklanması gereken alanların tespitine imkân sağlayacaktır (Nagarajan vd., 2009).

### **1.5.5 Stratejik Yönetim Olgunluğu**

Olgunluk, Türk Dil Kurumu sözlüğünde bireyler için “bilgi, görgü ve hoşgörü bakımından gereği kadar gelişmiş olma durumu” olarak tanımlanmaktadır. Olgunluk kavramının, yukarıda adı geçen olgunluk modelleri içerisinde “bir işte yeteneği, becerisi olma; benimsemiş olma” anlamında kullanıldığı dikkate alındığında, yatkınlık kavramı ile eş anlamda görülebileceği değerlendirilmektedir.

Literatürde stratejik yönetim araştırmalarının kapsamı oldukça geniş olmakla birlikte, “stratejik yönetim alanına özel” olgunluk (veya yatkınlık) konusu sınırlı sayıda çalışmada ele alınmaktadır. Analiz birimi örgütler olan, akademiden daha çok danışmanlık sektöründe kullanımıyla öne çıkan iki farklı araştırma (Arveson vd., 2010; Demir, 2017) bulunmaktadır.

Yakın tarihli olarak, Demir tarafından 2017 ve 2018 yıllarında iki ilişkili çalışma yürütülmüştür. İlk çalışmada kamu ve özel sektörde ar-ge çalışmaları yoğun örgütlere odaklanılarak, stratejik yönetim olgunluğunun değerlendirilmesi için kavramsal bir model sunulmuştur. Bu çalışmada Demir (2017, s.2680), stratejik yönetimin Liderlik, Formülasyon, Uygulama, Entegrasyon ve İnovasyon olmak üzere 5 boyutu olduğunu, her bir boyut için 6 farklı olgunluk seviyesi bulunduğunu belirtmektedir. Söz konusu çalışmada olgunluk seviyelerinden ne kastedildiğine bakacak olursak,

*“Seviye 0 - Tanımsız: Tanımlı ve yapısal bir stratejik yönetim süreci bulunmamaktadır; Stratejik yönetimden sorumlu personel veya birim bulunmamaktadır.*

*Seviye 1 - Başlangıç: Stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerinden sorumlu bir kişi veya birim vardır ancak stratejik plan değil operasyonel veya taktik plan bulunmaktadır.*

*Seviye 2 - Planlı: Stratejik plan bulunmaktadır, amaçlar ve hedefler belirlidir.*

*Seviye 3 - Uygulamalı: Stratejik plan uygulamaya alınmıştır. Üst yönetim stratejik yönetim sürecine katılmıştır ve süreci takip etmektedir.*

*Seviye 4 – Optimum: Temel performans göstergeleri tanımlıdır; sonuçlar ölçülmektedir ve stratejik plan performans değerlendirmelerine göre revize edilmektedir.*

*Seviye 5 – Mükemmel: Örgütün tüm bileşenleri bütünleşmiştir. İş stratejileriyle uyumlu inovasyon stratejileri geliştirilmiştir. İnovasyonda sürekliliğe odaklanılmıştır. Stratejik yönetimde mükemmellik beraberinde inovasyon gücü getirmektedir.”*

olarak tanımlanmaktadır.

Demir (2018, s.16), ikinci çalışmasında, daha önceki çalışmasını güncellemiş ve stratejik olgunluğun değerlendirilmesi için yeni bir kavramsal model önermiştir. Yeni modele göre stratejik yönetim olgunluğunun 7 boyutu bulunmaktadır: Liderlik, Planlama ve Uygulama, Süreç ve Araçlar, Yapı ve Model, İnsan ve Kültür, Performans Yönetimi ve İnovasyon. Her boyut için önceki çalışmayla benzer 6 farklı olgunluk seviyesi belirtilmektedir.

Stratejik yönetim olgunluğu anlamında diğer model, ABD'de yerleşik bir kuruluş olan Dengeli Kurumsal Karne Enstitüsü (DKKE) tarafından geliştirilmiş ve ilk olarak 2010 yılında yayımlanmış SMMM (Stratejik Yönetim Olgunluk Modeli) çalışmasıdır. Stratejik yönetim literatürü dikkate alındığında kapsam geçerliliği görece yüksek olarak değerlendirilebilecek bu çalışmaya göre, firmaların stratejik yönetim olgunluğunu değerlendirmek için liderlik, kültür ve değerler, stratejik düşünme ve planlama, yön birlikteliği (uyum), performans ölçümü, performans yönetimi, süreç iyileştirme ve stratejik yönetimin sürdürülebilirliği olmak üzere sekiz boyutta inceleme ve değerlendirme gerekmektedir (Arveson vd., 2010).

DKKE tarafından geliştirilen stratejik yönetim olgunluğu modelinde sekiz boyutun her biri için 5 farklı olgunluk seviyesi bulunmaktadır:

- 1. Ad-hoc ve Statik: Bu seviyede stratejik planlama yapılmamakta, üst yöneticiler kapalı kapılar ardında taktik ve operasyonel seviyede planlama eğilimi göstermektedir.*
- 2. Reaktif: Planlamanın ve stratejik performans yönetiminin belirli öğeleri kullanılmakla birlikte, sadece kötü sonuçlara cevaben ve tutarsızlık içinde söz konusu çalışmalar gerçekleştirilmektedir.*
- 3. Yapısal ve Proaktif: Stratejik planlama için resmi yapılar ve süreçler bulunmaktadır; düzenli olarak planlama ve zaman içerisinde kısmen gözden geçirme gerçekleştirilmektedir.*

4. *Yönetilen ve Odaklı: Örgütte karar alma ve odaklanma strateji doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Çalışanlar strateji geliştirme sürecine dâhil edilmektedir; örgüt genelinde performans ölçümü ve hesap verilebilirlik kültürü mevcuttur.*
5. *Sürekli İyileştirme: Stratejik planlama ve yönetimde mükemmeliyet anlayışı kurum kültürüne işlenmiştir. Örgüt performansı stratejik amaçlara ulaşma derecesiyle ölçülmektedir. Stratejik yönetimde mükemmellik, örgüte rekabette avantaj ve yüksek performans getirmektedir.*

İlerleyen sayfalarda stratejik yönetim olgunluğu alanında en kapsamlı çalışma olarak değerlendirilen DKKE SMMM modelinde yer alan sekiz boyutta öne çıkan stratejik olgunluk belirleyicileri özetlenmektedir.

### 1. Liderlik

DKKE'ye göre liderlik stratejik yönetimin etkililiğinde önde gelen belirleyicilerdendir. Liderler, kuruluşlarının geleceğine yönelik öngörülerıyla mevcut durumu ve varsayımları sorgulayan, yeni yollar ve yöntemler arayışında olan vizyonerlerdir. Bu çerçevede liderlerin faaliyetler ve olaylar gerçekleşmeden önce ne yapılabileceği konusunda çalışma yürüten kişiler olması gerektiği açıktır. Bu kişiler sadece vizyon ortaya koymaz, aynı zamanda vizyonlarının çalışanlarca benimsenmesi ve kuruluşun her birimi tarafından sahiplenilmesini sağlayacak heyecanı da oluşturabilirler. Bir Amerikan firması üst düzey yöneticisi görevini "gerçeği tanımlamak ve umut vermek" olarak tanımlamaktadır. SMMM'nin liderlerde olmasını beklediği diğer ortak özelliklerin ulaşılabilir olma, konuşulana hayata geçirme, bütüncül bakış açısı, çalışanları güçlendirme ve ekip çalışmasını teşvik olduğu belirtilebilir.

### 2. Kültür ve Değerler

DKKE'ye göre kültür ve değerler boyutunda olgunluğu belirleyen değerlerin iletişimi, anlaşılması ve uygulamaya alınmasıdır. Buna göre,



- Üzerinde düşünölmüş değişim yönetimi ilke ve uygulamaları,
  - Çalışanların örgütün vizyonu ve değerlerini sahiplenme seviyesi,
  - Çalışanların örgüt kültürünü ve iş yapış şeklini şekillendirmeye katkıları,
  - Korku ve inkâr kültürü yerine, güven, şeffaflık, iletişim özgürlüğü,
  - Yeni stratejik önceliklere uyum gösterme esnekliği ve isteği,
- kültür ve değerlerde olgunluğun göstergeleridir.

### 3. *Stratejik Düşünme ve Planlama*

DKKE'ye göre stratejik düşünme ve planlama boyutunda olgunluk aşığıdaki özelliklere bakılarak değerlendirilebilir:

- Stratejik yönetim kavramları farkındalığı ve kullanımı,
- Proje planlama ile stratejik planlama arasındaki farkların bilinmesi,
- Plandaki konuları uygun stratejik derinlikte işleyebilme,
- Örgütlerde dinamik sistem etkilerini bilme,
- Yeni fikirlere açık olma, yenilikçiliğin ve yaratıcılığın teşviki,
- Katılımcılık,
- Alternatif strateji ve senaryoların dikkate alınma ölçüsü,
- Açık ve net yazma ve konuşma becerisi,

### 4. *Uyum*

Stratejik yönetim alanında uyum denilince daha çok kuruluşun bulunduğu çevredeki değişimlere ayak uydurması akla gelmektedir. Bununla birlikte DKKE araştırmacılarına göre uyum örgütün çalışanları ve kaynaklarının hangi ölçüde stratejiye odaklandığının ölçüsüdür. Uyumun tersi kargaşadır; yöneticiler, programlar ve projeler farklı amaçlara hizmet ederler, ortak vizyon yoktur, bu sebeplerle enerjinin boşa harcanması, gecikmeler, uyuşmazlıklar ve kafa karışıklıkları kaçınılmazdır.

- Çalışanların ortak bir vizyon ve strateji tarafından motive edilmiş olması,
- Çalışanların stratejiye hizmet etmenin işlerini yaparak mümkün olacağını bilmesi,

- Çalışanların sadece dışsal kurallar değil, içsel motivasyonla hareket etmesi

seviyesi uyumun ölçüsüdür.

### 5. Performans Ölçümü

DKKE'ye göre performans ölçümü stratejik yönetim olgunluğunun önemli göstergelerinden biridir. Bu bağlamda ölçütlerin uygun belirlenmiş olması, performans izleme faaliyetlerinin yeterli seviyede olması gerekmektedir.

- Sadece operasyonel performansı ölçen performans göstergeleri (KPI'lar) değil stratejilerle uyumlu, stratejilerden doğan göstergeler,
- Sadece harcanan paraya, başarılan işlere, teslim edilen ürünlere bakan değil sonuçlara ve çıktılara bakan göstergeler,
- Uygun oranları ve örneklem büyüklüklerini kullanan göstergeler,
- Sadece bireysel performansı değil, takım ve organizasyon performansını da ölçen göstergeler,
- Finansal veriler dışında müşteri memnuniyeti, iç süreç performansı ve organizasyonun kapasitesini de dikkate alan dengeli bir ölçüt seti

kullanılması önem taşımaktadır. Ayrıca performansın izlenmesi ve karar almanın desteklenmesi için bilgi teknolojileri altyapısı kurularak göstergelerin sıklıkla ölçülmesi ve raporlanması önerilmektedir.

### 6. Performans Yönetimi

DKKE araştırmacılarına göre yöneticilerin zamanında raporlamaya dayalı olarak değişim yapabilmesi, stratejilerin test edilmesi için stratejik performans ölçütlerinin mevcudiyeti, örgütü bir öğrenme döngüsüne alabilmesi ve müşteriyi memnun etmek ve organizasyonu iyileştirmek için neyin işe yaradığını öğrenmesi performans yönetimi olgunluğunun belirleyicilerindedir.

Günümüzün rekabetçi iş ortamında organizasyonun dinamik bir sistem olarak görülmesi ve çevreden gelen geribildirimlerin performans yönetimi açısından sürekli olarak takip edilmesi önem gerekmektedir. DKKE'ye göre performans

ölçümünün işe yararlılığı için toplanan verilerin etkili bir şekilde karar alma süreçlerinde kullanılması da önemlidir.

### *7. Süreç İyileştirme*

DKKE tarafından ortaya koyulan stratejik yönetim olgunluğu modelinde önemli bir boyut da süreç iyileştirmedir. Süreç iyileştirmenin ilk adımı organizasyonun kendisi için stratejik önemdeki iş süreçleri hakkında bilgi sahibi olmasıdır. Tüm süreçler için iyileştirme yapmaya çalışmak yüksek düzeyde kaynak kullanımı ve kaynakların en etkili şekilde kullanılamaması sorunu doğurabilir. Bu anlamda, öncelikle stratejik amaçlar için önem taşıyan, çekirdek yeteneklerin kullanımına imkân veren süreçlere odaklanmak, bu süreçlerin ne kadar iyileştirildiği, güncellendiği ve yazılı ortama geçirildiğine bakmak daha uygun bir yaklaşım olarak görülmektedir. Ayrıca söz konusu süreçlerin sektördeki karşılaştırmalarda ne kadar verimli durumda olduğunun tespiti, rekabetçilik değerlendirmesi ve buna uygun faaliyet planlaması açısından önem taşımaktadır. Çalışanların müşteri beklentileri konusunda farkındalığının yüksek olması ve gelecekteki risklere karşı risk planlarının varlığı da süreç iyileştirmenin önemli belirleyicilerindendir.

### *8. Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği*

DKKE'ye göre, stratejik yönetimin sürdürülebilirliğinin birçok boyutu bulunmaktadır. Öncelikle örgütün stratejik vizyonu, planları ve inisiyatiflerine odaklanmasının ne kadar iyi sağlanabildiğine bakmak gerekmektedir. Çalışanlarda stratejik projeleri hayata geçirmek için aciliyet hissi olması, bu çerçevede gerekiyorsa kaçırılan fırsatların irdelenmesi ve örnek başarı hikâyelerinden yararlanılması önem taşımaktadır.

Teknolojik değişimler insan hayatını, müşteri beklentilerini ve iş ortamını etkilemektedir. Söz konusu değişime uyum sağlamak firmaların gelecekteki mevcudiyeti ve performansları için önem taşımaktadır. İstenen değişim momentumunun devamı için insan, sistem ve iletişim faaliyetlerinin devrede

olması gerekmektedir. Örneğin kuruluş içerisinde stratejik öncelikler ve performans seviyesi hakkında çalışanları bilgilendirerek değişimi kolaylaştıracak çalışanlar (şampiyonlar) olması önem taşımaktadır. Ayrıca çalışanları doğru işler yapma konusunda destekleyen bir ödül ve tanıma sistemi olması stratejik yönetimin sürdürülebilirliğinde rol oynamaktadır.

Kuruluş içerisinde stratejinin sahiplenilme ve herkesin işi olarak görülebilmesi seviyesi stratejik yönetimin sürdürülebilirliğinin önemli göstergelerindedir. Son olarak strateji geliştirme faaliyetlerini koordine etmek, geliştirilen stratejileri hayata geçirmek ve performansı izlemek için kuruluş bünyesinde bir Stratejik Yönetim Ofisi olması önem taşımaktadır.

## 2. BÖLÜM

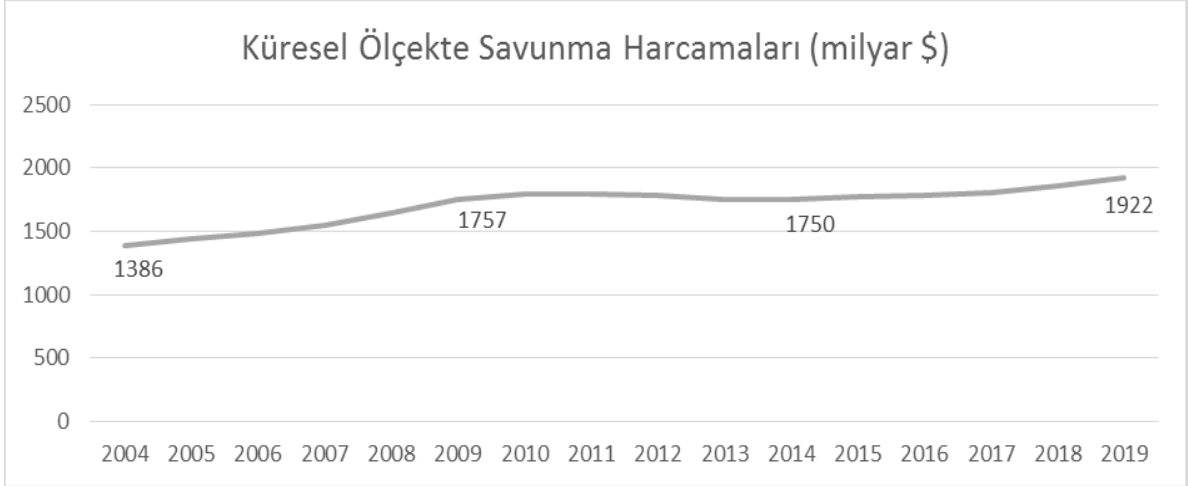
### TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK YÖNETİM

#### 2.1 SAVUNMA SANAYİNİN STRATEJİK ÖNEMİ

Geçmişten günümüze savunmaya iki bakış açısıyla bakılmaktadır: Uluslararası güvenlik sorunları ve ekonomi (Ibanez, Garraton ve Soto Meca, 2020).

Dünya genelinde, uluslararası sorunların çözümünde tehditler ve güç kullanımı olası olduğu sürece, ülkelerin savunma sanayilerinin dış politika açısından önemi yüksek olmaktadır. Söz konusu önem savunma sanayi yeteneklerinin ülkelere caydırıcılık ve güç kullanımı imkânı sağlamasından kaynaklanmaktadır. Son yıllarda Suriye, Irak, Libya ve Azerbaycan'da Türk Savunma Sanayinin geliştirdiği platform ve sistemlerin etkin bir şekilde kullanımı, savunma sanayinin uluslararası alanda stratejik önemini bir kez daha ortaya koymaktadır. Söz konusu platform ve sistemler ile askeri alanda elde edilen güç, dış politik açıdan Türkiye'nin müzakere gücünü artırmaktadır.

Savunma sanayileri askeri ve diplomasi alanında katkılarının yanı sıra, ekonomik ve teknolojik açıdan da önem taşımaktadır (Taylor, 1990). Ekonomik açıdan ele alındığında, dünya genelinde artan küresel güvenlik sorunları, ülkelerarası ilişkilerde belirsizlikler ve süregelen kompleks uluslararası güvenlik ortamı askeri harcamaları artırmaktadır (Deloitte, 2020). SIPRI verilerine göre (2020) küresel ölçekte son 15 yılda askeri harcamalar %39 artarak, 2019 yılında 1,92 trilyon \$ seviyesine ulaşmıştır. Söz konusu askeri harcamalar hükümetlerin askeri güçlere ve faaliyetlere ayırdığı, personel maaşları, operasyonel harcamalar, ekipman alımları, askeri inşaat giderleri gibi tüm harcamaları içermektedir.



**Şekil 2** Küresel Ölçekte Savunma Harcamaları (milyar \$)

Açık kaynaklarda veri kısıtlı olmakla birlikte, her yıl askeri harcamalar içerisinde yaklaşık 300 milyar \$ kadar bir bütçenin ekipman (platform, sistem, vb.) alımı ve modernizasyona ayrıldığı; bu alımların 100 milyar \$ lık kısmının ise ihracatla edinilen mal ve hizmetlerden oluştuğu tahmin edilmektedir. Söz konusu ekonomik büyüklük doğrultusunda, savunma sektöründeki firmalarda ülkelerin istihdam kapasiteleri açısından önemli seviyelerde nitelikli personel çalıştırılmaktadır. Savunma sanayiinin küresel pazarda rekabetçi güce ulaştırılması ile ihracatın artırılması ve ithalatın azaltılması sayesinde, dış ticaret dengeleri açısından kazanımlar elde edilebilmektedir (Verrue, 2009).

Savunma sanayindeki belirli teknolojilerin çift kullanımlı (askeri ve sivil alanlarda kullanım potansiyeli) olması, bu alana yapılan yatırımların geri dönüşlerinin çok daha büyük olabilmesini sağlayabilmektedir. Araştırma-Geliştirme faaliyetlerinin yoğun olduğu savunma sanayi, ülkelerin inovasyon kapasitelerini artırma, küresel anlamda rekabetçiliğini destekleme, diğer sektörlerin gelişimine katkıda bulunma ve sanayi altyapısını güçlendirme anlamında da önem taşımaktadır (Verrue, 2009).

Savunma sanayiinin stratejik önemi gereği, devletler bu alanda tedarik faaliyetlerinden sanayileşmeye, teknoloji yönetiminden uluslararası pazarlamaya birçok konuda etkin rol almaktadır. Bu çerçevede hükümetler çoğu

zaman savunma ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılamak için, bu iş için özel olarak kurulan tedarik kurumlarını çalıştırmaktadır.

Tedarik kurumları (Türkiye örneğinde Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayi Başkanlığı-SSB), ihtiyaçların teknik isterler, kaynaklar, takvim kısıtları, proje-dışı (sanayileşme, teknoloji kazanımı, ihracat, vb.) alanlarda stratejik hedefler ve diğer gereksinimler doğrultusunda karşılanması için öncelikle proje modellerini (yurtiçi geliştirme, ortak üretim, uluslararası konsorsiyum, vb.) belirlemekte, sonrasında bu modellere uygun program yönetimi süreçleri yürütmektedir.

Savunma sanayilerini geliştirmek isteyen ülkeler, proje modeli olarak kendi savunma sanayilerindeki mevcut yetenekleri ve altyapıları öncelikli olarak dikkate alarak yurtiçi geliştirme modelini tercih etmektedir. Bununla birlikte, “ancak yabancı kuruluş veya firma işbirliğiyle istenen takvim, maliyet, teknik yetkinlik, maliyet etkinlik, vb. gereksinimler çerçevesinde geliştirilebileceğini” değerlendirdikleri projelerde ortak üretim, yurtdışından doğrudan tedarik veya uluslararası konsorsiyum gibi proje modelleri tercih edilebilmektedir.

Tedarik kurumları söz konusu projelerde işveren olarak, öncelikle yerel firmalarla, gerekmesi durumunda yabancı firmalarla yüklenici adayı olarak görüşmeler yürütmekte; sonrasında düzenlediği ihalelerde proje konusu ürünlerin teknik özellikleri, maliyet, sanayileşme, teknoloji kazanımı, ihracat ve diğer alanlarda teknik ve idari kriterleri göz önünde bulundurarak yüklenici seçimi yapmaktadırlar.

Yüklenici firmalar, müşteri kurum beklentileri ve teknolojik hazır bulunuşluk seviyeleri doğrultusunda, daha önce geliştirdikleri platform ve sistemler için görece kısa (genelde 1-3 yıllık), yeni geliştirilecek platform ve sistemler için ise uzun süreli (teknoloji alanına ve gereksinimlere bağlı olarak kimi zaman 10-15 yıl sürebilen) projelerle kendilerinden beklenen ürün ve hizmetleri ilgili ülke envanterine kazandırabilmektedir.

Gerek yetenek kazanımı, gerekse ekonomik perspektifle savunma sanayiinden beklenen stratejik katma değerlerin ortaya çıkarılması, sektörün doğası gereği çok boyutlu ve zaman alan çalışmalar gerektirmektedir. Bu durum savunma sanayiine uzun dönemli stratejik bakış gerektirmektedir.

## 2.2 TEMEL SEKTÖREL BİLGİLER

Tarih boyunca uluslararası alanda, uzun yıllara dayalı veya dinamik bir şekilde ortaya çıkan güvenlik tehditleri, ülkelerin savunma ve güvenlik güçlerinin modernizasyonu ihtiyacı doğurmuştur. Tüm dünyada savunma sanayi firmaları, söz konusu ihtiyacın karşılanmasına yönelik kara, deniz, hava, uzay, elektronik, siber güvenlik ve diğer alanlarda yüksek teknolojilerle donatılmış platform ve sistemler geliştirmektedir.

Dünya genelinde, genellikle üretici firmaların aynı olması, ürün portföyündeki benzerlikler, tamamlayıcı unsurlar, ortak teknolojiler ve diğer bazı etkenler sebebiyle savunma sanayi ile havacılık sanayi çoğu zaman birlikte ele alınmaktadır. Sektörün büyüklüğü konusunda açık kaynaklarda kapsam farklılığının da etkisiyle farklı büyüklükler ifade edilebilmektedir. “The Business Research Company” (2020) raporlarına göre 2020 yılında küresel ölçekte savunma ve havacılık sanayinin pazar büyüklüğünün 736 milyar \$ seviyesinde olduğu tahmin edilmektedir. SIPRI verilerine göre ise savunma alanında en büyük 100 firmanın (Çin firmaları hariç) ekipman ve hizmet cirosu yaklaşık 420 milyar \$’dır (SIPRI, 2020).

Gerekli teknolojik altyapı, yüksek yatırım maliyetleri ve mevcut yoğun rekabet nedeniyle pazara giriş koşullarının görece zor olduğu değerlendirilen sektörün temel özelliklerine bakacak olursak, Hartley’in (2007) belirttiği gibi savunma sanayi tekel veya oligopol yapı, ar-ge yoğunluğu ve buna bağlı olarak ana şirketlerden bir bölümün ayrılmasıyla kurulan yeni şirketler olarak karakterize edilebilecek, ekonomik olarak stratejik bir sektördür.



Tüm dünyada, savunma ve havacılık sanayilerinde belirli firmalar piyasaya hâkim durumdadır. Bununla birlikte, çok sayıda küçük ve orta boy işletme belirli alanlarda uzmanlaşarak büyük firmaların alt yüklenicisi olarak görev yapmaktadır (Glas, 2017). Küresel savunma sanayiinin gelişimine bakıldığında, büyük çok uluslu şirketlerin yanı sıra proaktif ve esnek bir şekilde geleceğe yönelik stratejiler geliştirerek ürünlerin pazara çıkış zamanını öne çeken küçük ölçekli yerel firmaların varlığı da gerekmektedir. Bu tür KOBİ ölçekli firmalar yerel hükümetler tarafından da savunma sanayi tabanının genişletilmesi ve yüksek nitelikli istihdamın artırılması için desteklenmektedir (Vicente Oliva, Martínez-Sánchez ve Escribano-Bernal, 2019).

Savunma sanayiinde müşteri gereksinimleri savaş veya barış zamanı gibi çevresel faktörlere bağlı olarak önemli ölçüde değişebilmektedir (Emmanuel-Ebikake, Roy ve Shehab, 2014). Bundan dolayı, gerek yurtiçinde, gerekse küresel pazarda çevrenin yakından takip edilmesi önem taşımaktadır.

Özellikle büyük ölçekli savunma sanayi şirketleri, Mills'in askeri-endüstriyel kompleks tezi ile ifade ettiği askeri birimler ile arasındaki tanımlı olmayan birliktelik sayesinde (Mills, 1956), yerel pazarlarda küresel pazarlara göre daha düşük yoğunluklu bir rekabet ortamında hareket edebilmektedir. Söz konusu pazar yapısı zaman zaman savunma sanayinin performansında zayıflamaya sebep olabilmektedir (Adams ve Adams, 1972). Küresel pazarlarda ise firmaların genellikle müşteri ülkenin gereksinim ve beklentilerine göre ürün özellikleri, fiyat, tamamlayıcı hizmetler (lojistik destek, eğitim, vb.), kredi olanakları, vb. konularda oldukça rekabetçi bir pozisyon elde etmeleri gerekebilmektedir.

Türk Savunma Sanayii, 2020 yılı itibariyle başta Orta Doğu ve Uzak Doğu ülkeleri olmak üzere aralarında NATO üyesi ülkelerin de olduğu çok sayıda ülkeye ihracat yapmaktadır. Son yıllarda daha fazla Türk savunma sanayi ürününün muharebe sahasında kendini ispatlaması ve oyun değiştirici etkisini göstermesi, yurtdışında Türk Savunma Sanayii ürünlerine olan ilgiyi ve talebi

artırmaktadır. Türk savunma sanayinin gösterdiği gelişimi örnek alarak kendi savunma sanayi yeteneklerini ve kapasitesini geliştirmek isteyen birçok ülke, Türkiye ile ortak yatırım, ortak üretim, teknoloji transferi gibi işbirliği modellerini görüşmek istemekte, stratejik işbirliklerinin çeşitlendirilmesi ve güçlendirilmesini talep etmektedir.

Ülkemizde SSB'nin savunma ve güvenlik kurumlarının modernizasyonu ve savunma sanayinin geliştirilmesi misyonu doğrultusunda izlediği stratejiler ve yürüttüğü çalışmaların desteğiyle, Türk Savunma Sanayii 2019 yılı itibariyle 73 binin üzerinde çalışanın yer aldığı bir büyüklüğe ulaşmıştır.

Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği (SASAD) üyesi 202 imalatçı firma ve kuruluş ile 5 kümelenme bulunmaktadır. Sektörde yüzlerce firma olmakla birlikte, çalışan sayısı, ciro, ciro içerisinde savunma sanayiinin payı, ihracat, ar-ge harcamaları, vb. göstergeler açısından öne çıkan firma sayısı onlar mertebesindedir. İhracat alanından örnek vermek gerekirse, SSB 2020-2023 dönemi Uluslararası İşbirliği Stratejileri Durum Analizi raporuna göre Türkiye'nin savunma ve havacılık sanayii ihracatının %95'ten fazlasını 27 firma gerçekleştirmektedir.

SASAD'ın derlediği 2019 yılı performans raporuna (SASAD, 2020b) göre sektöre ilişkin bazı temel verilere bakacak olursak,

- Sektör cirosu 10.9 milyar \$, yurtdışı satış gelirleri 3.1 milyar \$ seviyesindedir.
- 5 yıl öncesine göre sektör cirosu %113 artmış durumdadır.
- Sektörde kişi başı ciro 148 bin \$ dır.

Sektörün yıllara göre performansına bakıldığında son 5 yılda ciro, yurtdışı satış gelirleri ve alınan siparişlerde önemli ve düzenli sayılabilecek bir artış olduğu görülmektedir. Savunma sanayiinde inovasyonun gerek yetenek ihtiyaçları, gerekse ekonomik kazanımlar açısından önem taşıması, sektördeki ar-ge harcamalarını da takip edilmesinde fayda olan mümkün kılıcı bir faktör haline

getirmektedir. Bu çerçevede sektörde ar-ge harcamalarında da rekabetçiliği ve sektörün gelecekteki konumunu olumlu yönde etkileyebilecek bir artış olduğu belirtilebilir.

**Tablo 1** Yıllara Göre Savunma Sanayii Sektör Performansı (SASAD, 2019)

<b>Gösterge (milyon \$) /Yıl</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Ciro</b>	4908	5968	6693	8761	10884
<b>Yurtdışı Satış Gelirleri</b>	1929	1953	1824	2188	3068
<b>Alınan Siparişler</b>	7686	11913	8055	12204	10671
<b>Ar-Ge Harcamaları</b>	904	1254	1234	1448	1672

2020 Yılı itibariyle, Dünyanın en büyük 100 savunma ve havacılık şirketi (Defence News Top 100, 2020) arasında 7 Türk şirketi yer almaktadır. Sektörün son dönemde gösterdiği gelişimin önemli bir göstergesi de Türkiye'nin küresel savunma sanayii pazarındaki ihracat ve ithalat sıralamasıdır. Savunma sanayiinde 2000-2004 döneminde Türkiye dünyada ithalatta 8., ihracatta 31. sıradaki ülke iken, 2015-2019 döneminde ithalatta 15., ihracatta 14. sırada yer almıştır. İthalat ve ihracat sıralamaları arasındaki makasın kapanması, Türk Savunma Sanayii'nin performansını göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Covid-19 pandemisi sebebiyle oluşan ekonomik krizin önümüzdeki yıllarda askeri harcamaları azaltabileceği öngörülmektedir. Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçılar Derneği'nin "Covid-19 Döneminin Savunma Sanayiine Etkileri" raporunda salgının savunma sanayi şirketlerinin cirolarını 2020 yılında %30'lara varan ölçüde azaltacağı, nakit akışında tıkanma riski bulunduğu, havacılık alanında talep daralmasının devam ettiği ve önümüzdeki dönemde sektörde sürdürülebilirlik anlamında sorun yaşanabileceği belirtilmektedir (SASAD, 2020a).

## 2.3 TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK KARAR ALANLARI

Savunma ve güvenlik kurumlarının çeşitli platform ve sistem ihtiyaçlarını tedarik ederken, savunma sanayiinin gelişimine öncülük etmesi beklenen Savunma Sanayii Başkanlığı'nın (SSB) proje önceliklendirme ve kaynak yönetimi, proje modeli belirleme, sanayileşme, teknoloji yönetimi, uluslararası işbirliği, ihracat, organizasyonel gelişim ve diğer bazı konularda stratejik hedefleri bulunmaktadır. Literatürde belirtildiği üzere, hedefler neyin, ne zaman başarılacağını ifade etmekte ancak sonuçların nasıl elde edilebileceğini belirtmemektedir (J. B. Quinn vd., 1988). Bu bağlamda SSB'nin görev alanına giren konularda, kapsamlı analizlerle ve dinamik olarak formüle edilmesi gereken stratejik karar alanları bulunmaktadır.

SSB'nin belirlediği sektör ölçeğinde stratejilerin, sektördeki ilgili kurumların ve şirketlerin kendi örgütleri için geliştirdiği ve takip ettiği stratejileri de etkilediği bilinmektedir. Bu çerçevede SSB stratejilerinin sektörün yönlendirilmesinde ve performansında rol aldığı değerlendirilmektedir. Özel sektör tarafında savunma sanayii şirketlerinin vizyonları ve büyüme hedefleri doğrultusunda öncelikle kurumsal stratejilerini ve iş stratejilerini belirlemeleri, ardından yurtiçi pazarlama stratejisi, ihracat stratejisi, üretim stratejisi, yenilikçilik stratejisi, dijital dönüşüm stratejisi, insan kaynakları stratejisi, iletişim stratejisi gibi fonksiyonel stratejilerini netleştirmelerinin örgüt performansı açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

### 2.3.1 Kamu Kesiminde Stratejik Karar Alanları

Türkiye'de 1985 yılında 3238 sayılı Kanun'la Milli Savunma Bakanlığı bünyesinde "Savunma Sanayii Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı" (SaGeB) olarak kurulmuş ve SaGeB'e Türk Silahlı Kuvvetleri ve diğer güvenlik güçleri ihtiyaçlarının hızlı bir şekilde tedarikini sağlamak görevinin yanı sıra modern savunma sanayiinin geliştirilmesi görevi verilmiştir. 1989 yılında SaGeB Savunma Sanayii Müsteşarlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır. Müsteşarlık 2017 yılında gerçekleştirilen düzenleme ile Cumhurbaşkanı'na bağlanmış, 2018

yılında T.C. Cumhurbaşkanlığı Savunma Sanayii Başkanlığı olarak yeniden yapılandırılmıştır. 2020 yılı itibarıyla Türkiye’de diğer sektörler için ihtiyaçların yurtiçinden karşılanması anlamında örnek gösterilen, 1985 yılından beri kuruluş kanunundaki görev doğrultusunda Savunma ve Havacılık sanayiinin gelişimine öncülük eden SSB’nin stratejik karar ihtiyaçlarına geçmeden önce, kamuda stratejik yönetim anlayışına değinmekte fayda görülmektedir.

Stratejik yönetim kavramı daha çok özel sektörde kullanılan bir kavram olsa da kamuda da planlama, uygulama, ölçüm ve kaynak tahsisini bir araya getiren bir yaklaşım olarak 1980’li yıllardan beri kullanılmaktadır (Kang, 2005). Ülkemizde 2003 yılında Resmi Gazetede yayımlanan, 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumlarının devlet eliyle stratejik planlama anlayışını yönetim biçimi haline getirmeleri amaçlanmıştır (Yakut ve Korkmaz, 2012). “Kalkınma planı ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamayı” hedefleyen kanun ile yasal zorunlulukla stratejik plan geliştirmenin ötesine geçilerek zaman içerisinde kamu kurumlarının stratejik bilinçlerinin yükselmesine imkân sağlanmıştır.

2010’lu yıllarda Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı koordinasyonu ve rehberliği ile çok sayıda kamu kurumu stratejik planlama uygulamasına geçiş yapmıştır. Diğer kurumlara örnek olmak üzere 2005 yılında Savunma Sanayii Başkanlığı (ilgili tarihteki adıyla Savunma Sanayii Müsteşarlığı) DPT tarafından 2007-2011 dönemlerini kapsayacak şekilde ilk stratejik planını hazırlayacak pilot kurumlardan birisi olarak belirlenmiştir. Pilot stratejik plan dönemi sonrasında da SSB ilgili mevzuata uygun olarak birbirini izleyen dönemler için (2012-2016, 2017-2021 ve 2019-2023) stratejik planını geliştirmiş ve kamuoyuyla paylaşmıştır. Ayrıca SSB ana stratejik planını destekleyici planları (Sektörel Strateji, Teknoloji Yönetimi Stratejisi, Uluslararası İşbirliği Stratejisi, vb.) geliştirmiş ve bu planlar paydaşlarca strateji geliştirilirken dikkate alınmıştır.

Firmalar, Savunma ve Havacılık Sanayii İhracatçıları Birliği (SSİB), sektör temsilcisi kümelenmeler ve dernekler, teknoparklar ve diğer ilgili kuruluşların SSB strateji çalışmalarını kendi çalışmaları çerçevesinde yönlendirici plan olarak dikkate aldıkları görülmektedir. Dolayısıyla kamu kesiminde, sektöre yön vermek üzere kurulmuş SSB'nin stratejik yönetim olgunluğu tüm sektör için önem taşımaktadır.

11. Kalkınma Planının (2019-2023) "2.2. Rekabetçi Üretim ve Verimlilik" başlığı altında yer alan "2.2.2. Öncelikli Gelişme Alanları" bölümünde "Savunma Sanayii" alanına ilişkin temel amaç "Silahlı Kuvvetlerimizin ve güvenlik güçlerimizin ihtiyaçlarını, sürekli gelişim anlayışı ile azami ölçüde milli teknolojiler ve yerli imkânlarla karşılamak ve savunma ihracatını artırmak üzere savunma sanayiini güçlendirmek ve savunma sanayiinde edinilen becerilerin sivil sektöre yayılımını sağlamak" olarak belirtilmektedir.

Savunma sanayiine ilişkin olarak söz konusu amaç doğrultusunda 3 adet politika belirlenmiştir:

- Milli teknolojiler ve yerli imkânlarla savunma sanayiinde dışa bağımlılığı asgari seviyeye indirecek projeler hayata geçirilecektir.
- Savunma sanayii ekosistemini güçlendirmek ve sürdürülebilirliği sağlamak üzere; nitelikli insan gücü ihtiyacını karşılamak amacıyla eğitim altyapısı güçlendirilecek, başta KOBİ'ler olmak üzere sektör firmalarına destek sağlanacak, ihracatı ve ekosistemdeki işbirliğini artırmaya yönelik tedbirler alınacaktır.
- Savunma sanayii teknolojilerinde dönüşümün yönetilmesi sağlanacak ve teknolojik olarak birbirini besleyebilecek sektörlerde çoklu kullanım yaygınlaştırılarak milli teknoloji hamlesine hız kazandırılacaktır.

Bu amaç ve politikalara uygun olarak SSB 2019-2023 stratejik planında,

- Dışa bağımlılığı asgari seviyeye indirecek önlemlerin alınması,
- Harekat odaklı tedarik yapılması,

- Beyin göçünü tersine çevirme gayesi başta olmak üzere savunma ve güvenlik sektörü için gerekli nitelikli insan kaynağı kapasitesini artıracak tedbirlerin geliştirilmesi,
- Finansal kaynak yönetiminin etkinleştirilmesi,
- Ülke sanayisinin lokomotif sektörü olan savunma sanayii sektöründe sürdürülebilirliğin ve sektörel derinliğin sağlanması,
- Topyekûn kalkınmaya öncülük edilmesi

hususlarına öncelik verilmiştir (SSB, 2021).

3238 sayılı Kanunla kendisine verilen görev, Kalkınma Planı ile kendisinden beklenen stratejik kazanımlar doğrultusunda, proje ve proje dışı faaliyetlere yönelik bütüncül hedefler içeren kurumsal stratejik plan ile sanayileşme, teknoloji yönetimi, ihracat ve uluslararası işbirliği, vb. alanlara özel stratejik planlar geliştirmektedir. Söz konusu ana kurumsal plan ve destekleyici planlarda çok sayıda stratejik karar alanı ve bu alanlara ilişkin amaç ve hedefler yer almaktadır.

Savunma Sanayii Başkanlığı'nın stratejik planlarında yer bulan temel stratejik karar alanları, aşağıdakilerle sınırlı olmamak üzere, şu şekilde belirtilebilir:

#### *Proje Önceliklendirme ve Kaynak Yönetimi*

Kamu ekonomisi açısından savunmada yönetim ve kaynak planlama (finansal kaynaklar, insan kaynağı, malzeme, vb. planlama) önemli verimlilik ve etkinlik araştırma konularıdır (Ibanez vd., 2020). Bu bağlamda stratejik yönetim, stratejik projelerin belirlenmesi ve kaynakların en uygun şekilde tahsisinde değer oluşturabilmektedir. İhtiyaç Makamlarından gelen yeni projeler ve gerekmesi durumunda mevcut projeler için dinamik karar alma süreçleriyle ihtiyaçlar, kaynaklar, rekabetçilik analizleri ve diğer hususlar dikkate alınarak önceliklendirme sağlanabilmektedir.

#### *Proje Modeli Belirleme*

Yeni başlatılacak projelerde, proje modelleri belirlenirken savunma veya güvenlik ihtiyacının aciliyet seviyesi, sanayide sahip olunan yetenekler, ikili düzeyde veya çok taraflı uluslararası işbirliği imkânları, finansal kaynaklar gibi değişkenlerin yanı sıra SSB'nin yetenek kazanımı, sanayileşme, ihracat ve diğer alanlarda stratejik hedefleri de belirleyici olmaktadır. Dolayısıyla çok değişkenli söz konusu karar alma süreçlerinin stratejik kararlar oluşturduğu belirtilebilir.

### *Sanayileşme*

Savunma ve güvenlik kurumlarının platform ve sistem ihtiyaçlarını tedarik etme görevinin yanı sıra Türk Savunma Sanayii'nin geliştirilmesi misyonu da bulunan SSB, yerleştirilmesi hedeflenen sistem ve alt sistemler, ofset politikaları, yan sanayii ve KOBİ'lerin geliştirilmesi, altyapı yatırımları, teşvikler, yetenek envanteri yönetimi gibi alanlarda stratejik karar alma süreçleri işletmektedir.

### *Teknoloji Yönetimi*

Savunma sanayiinde yurtdışı bağımlılığın azaltılması; küresel rekabetçilikte teknolojik üstünlük avantajının elde edilebilmesi; sağlık, enerji, ulaştırma ve diğer bazı sektörler için de önem taşıyan çift kullanımlı teknolojilerde hedeflenen olgunluk seviyesine ulaşılması yolunda teknoloji ihtiyaçlarının belirlenmesi, teknoloji yol haritalarının geliştirilmesi, savunma teknolojileri envanterinin teknolojik hazırlık seviyeleri ile oluşturulması ve takip edilmesi, teknoloji öngörülerini gibi alanlarda stratejik yönetim önem taşımaktadır.

### *İhracat ve Uluslararası İşbirliği*

Savunma ve havacılık sanayiinde ihracatın artırılması ve uluslararası işbirliğinin güçlendirilmesi için küresel stratejiler önem taşımaktadır. İş geliştirme ve pazarlama faaliyetleri için bölge-ülke-ürün önceliklendirme, ülkelerarası işbirlikleri, yeni pazarlara giriş ve mevcut pazarları geliştirme, uluslararası pazarda rekabet gücünün artırılması, ihracata yönelik destekler ve teşvikler gibi konularda stratejik yönetim çalışmaları değer taşımaktadır.



### *Organizasyonel Gelişim*

SSB'nin 2020 yılı itibariyle 700'e yakın projesi, 1000'e yakın personeli bulunmaktadır. Stratejik yönetim organizasyonel yapı, performans yönetimi, program yönetimine geçiş, insan kaynakları yönetimi, kurum-içi ve kurum-dışı eğitim programları gibi konularda değer taşımaktadır. SSB yalnızca kurum içinde değil sektörde de nitelikli insan kaynağı kapasitesini artırmaya yönelik projeler (Savunma Sanayii Akademisi, Vizyoner Genç Projesi, Savunma Sanayii İçin Araştırmacı Yetiştirme Programı (SAYP), vb.) hayata geçirmektedir. Söz konusu projelerden azami ölçüde fayda sağlanması ve yeni proje ihtiyaçlarının zamanında tespit edilerek söz konusu projelerin hayata geçirilmesi, stratejik bir bakış açısı ve takip gerektirmektedir.

Stratejik yönetim olgunluğu stratejik karar alanlarında amaç ve hedeflerin yerindeliği, stratejilerin sahiplenilmesi, performans yönetimi, risklerin yönetimi, süreçlerde esneklik, yeni durumlara uyum, uygulama aşamasındaki sorunların en aza indirgenmesi ve sürdürülebilirlik gibi stratejik yönetim sürecinin başarısını etkileyebilecek konularda değer taşımaktadır. SSB'nin strateji çalışmaları, ilgili kamu kurum ve kuruluşları ile özel sektördeki firmalara da yol gösterici olduğundan, SSB'nin stratejik yönetim olgunluğu söz konusu örgütlerin stratejik olgunluğunu da etkileyebilmektedir.

### **2.3.2 Özel Sektörde Stratejik Karar Alanları**

Savunma sanayiinde küresel ticaretin ve rekabetçiliğin her zamankinden daha yoğun olduğu günümüzde, rekabetçiliğin ekonomik boyutuna stratejik yönetim boyutunun da eklenmesi geleceği daha güvenilir bir şekilde öngörmek için önem taşımaktadır (Bilgen ve Varoğlu, 2016). Sektördeki firmaların yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda büyüme hedeflerine ulaşması, sürdürülebilirliği sağlaması, rekabetçiliğini güçlendirmesi; dönüşüm ihtiyaçlarını görebilmesi ve bu çerçevede operasyonlarını iyileştirebilmesi, fırsatları tespit edip değerlendirmesi, risklere karşı hazırlıklı olması, değişen müşteri beklentilerine cevap verebilmesi, müşteri memnuniyetini artırması; nitelikli insan kaynağını

kendilerine çekebilmesi, mevcut çalışanlarının bağlılıklarını artırabilmesi ve diğer performans göstergelerinde gelişim gösterebilmesi için stratejik yönetim okulları altında yer alan ilgili tezlerin, kavramların, yaklaşımların ve metotların farkında olunarak, karar alma süreçlerinde dikkate alınması önem taşımaktadır.

Türkiye'nin en büyük savunma ve havacılık sanayi kümelenmesi olan SAHA İstanbul'un (Savunma, Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği) 2019 yılında başlattığı, eğitim içeriğinde yoğun olarak stratejik yönetim konularının yer aldığı savunma sanayine özel MBA programı (SAHA, 2021) sektör firmaları için stratejinin önemini teyit etmesi bakımından dikkat çekicidir.

Sektördeki firmalar için aşağıdakilerle sınırlı olmamak üzere, birçok stratejik karar alanı olduğu bilinmektedir:

#### *Kurumsal Strateji*

Firmaların “Ne?” üreteceği konusu kurumsal strateji çalışmalarının cevap aradığı temel sorulardan biridir. Firmaların yurtiçi ve yurtdışı pazarlardan hangilerinde, hangi ürün ve hizmetleri ile var olacaklarını stratejik analizlere dayandırması daha sağlıklı karar alımına imkân vermektedir. Savunma ve havacılık sanayiinde ürünlerin ham maddeden lojistik ve eğitime kadar uzanan bir tedarik zincirine sahip olduğu dikkate alındığında firmaların, sundukları ürünler için tedarik zincirinin hangi aşamalarında yer almaları gerektiği, değer zinciri ve rekabetçilik analizi gibi çalışmalarla şekillendirilebilecek stratejik bir karar durumundadır. Ayrıca firmaların kurumsal stratejileri çerçevesinde ürünlerinin çift kullanımlı olması durumunu, askeri pazarın yanı sıra sivil pazarı da dikkate almaları gerekmektedir (Glas, 2017).

#### *İş Stratejisi*

Firmaların “Nasıl?” üreteceği konusu iş stratejisi çalışmalarının cevap aradığı bir sorudur. Yurtiçi ve yurtdışı pazarlarda rekabet avantajının fiyatla mı, ürün özellikleriyle mi, yoksa ikisini bir araya getirerek mi sağlanacağını kararlaştırılması gerekmektedir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu alt sektörlerde

ve yurtdışı pazarlarda iş stratejisinin netleştirilmesi daha fazla önem taşımaktadır. Belirlenen iş stratejisine göre fonksiyonel stratejilerin gözden geçirilmesi ve uyarlanması gerekebilecektir. Örneğin fiyat ile rekabet etmenin planlandığı durumlarda girdi siparişlerinde ölçek ekonomisi, üretim süreçlerinde optimizasyon, potansiyel alıcılara cazip kredi olanaklarının sunulması, vb. unsurlar daha yüksek önem taşıyacaktır.

### *Fonksiyonel Stratejiler*

Kurumsal stratejilerini ve iş stratejisini belirlemiş firmaların söz konusu stratejileri destekleyecek fonksiyonel stratejileri de (üretim stratejisi, pazarlama stratejisi, vb.) belirlemesi önem taşımaktadır. Örneğin iş stratejisini fiyatla rekabet üzerine kurmuş bir firmanın maliyet avantajı oluşturmak üzere, üretim stratejileri çerçevesinde, hangi alanlarda dış kaynak kullanımı, hangi alanlarda içeride üretim yapacağını belirlemesi (üret-satın al kararları) önem taşımaktadır. Yurtiçi ve yurtdışı pazardan aldığı payı artırma, karlılık, müşteri memnuniyeti, rekabetçilik gibi alanlardaki stratejik hedeflere hizmet etmesi beklenen pazarlama stratejisi, üretim stratejisi, finansal stratejiler, insan kaynakları stratejileri ve diğer fonksiyonel stratejiler firmalar için önemli sayıda stratejik karar alanı oluşturmaktadır.

Türk Savunma Sanayii firmaları için pazarlama stratejisi çerçevesinde *ihracat stratejisinin* ayrıca çalışılmasında fayda görülmektedir. Firmalar için ihracatta hangi ülkeleri hedefleyeceklerini belirleme (önceliklendirme); uluslararası pazarda rekabetçiliklerini artırma; ihracata yönelik, yabancı firmalarla işbirliği, 3. Ülkelere satış, ortak üretim, yurtdışından şirket satın alımı, vb. alternatif pazara giriş yöntemleri önemli stratejik karar konularındandır. Firmalar, sınırlı kaynakları (insan kaynağı, iş geliştirme ve tanıtım bütçesi, vb.) ile küresel pazardaki talepleri de takip edip hangi bölgelerde bulunacaklarına karar vermek ve bu pazarda rekabet avantajı elde edecek iş stratejisini belirlemek durumundadır (Glas, 2017).

Fonksiyonel stratejiler çerçevesinde değerlendirilebilecek diğer bir konu *yenilikçilik stratejisidir*. Savunma sanayiinde inovasyon rekabette ve büyüme hedeflerine ulaşmada önemli avantaj sağladığından, firmaların arge stratejilerini gözden geçirmeleri, açık inovasyon, yıkıcı inovasyon, vb. stratejik hamleleri doğru alanda hızlı, verimli ve etkili bir şekilde hayata geçirmeleri, içeride ve dışarıdaki teknoloji ve yöntem bilgilerini sistematik olarak nasıl bir araya getireceklerini çalışmaları gerekmektedir.

Firmaların fonksiyonel stratejiler kapsamında ele alması önem taşıyan diğer bir konu *dijitalleşme stratejisidir*. Endüstri 4.0'dan Endüstri 5.0'a geçişin gündeme gelmeye başladığı günümüzde, yapay zekâ, büyük veri analitiği, süreç otomasyonu, katmanlı üretim, blok zinciri, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti gibi teknolojilerle fabrikalar ve ofislerde gerekli dönüşüm ihtiyacının belirlenerek ilgili değişimlerin hayata geçirilmesi, rekabetçiliğin korunması ve artırılması için elzem görülmektedir. Dijitalleşme stratejisi kapsamında uzun süredir kullanılmakta olan iş süreçlerini daha çok veri analizine ve otomasyona imkân sağlayacak şekilde gözden geçirerek değişmekte olan müşteri beklentilerini daha iyi karşılamak, maliyetleri azaltmak, karlılığı, operasyonel verimliliği ve esnekliği artırmak olası ve değerli görülmektedir.

*İnsan kaynakları stratejisi, iletişim stratejisi, üretim stratejisi, finansal stratejiler* ve daha birçok alanda fonksiyonel stratejiler savunma sanayiindeki firmaların vizyonlarına ulaşma yolunda strateji piramidinin etkinliği için önem taşımaktadır.

### 3. BÖLÜM

## TÜRK SAVUNMA SANAYİNDE STRATEJİK YÖNETİM OLGUNLUĞUNUN BETİMLENMESİNE YÖNELİK ALAN ARAŞTIRMASI

### 3.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

#### 3.1.1 Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetimin kuruluşlardaki kullanımına bakıldığında, gerek kamu, gerekse özel sektörde farklı seviyelerde yönetici ve çalışanlar tarafından genellikle belirli stratejik yönetim okullarına ait sınırlı sayıda tez ve kavramın (plan, hedef, vizyon, GZFT analizi, vb.) bilindiği ve uygulamaya alınabildiği belirtilebilir. Peki, bu kullanım örgütlerin stratejik yönetim paradigmasından yeterince faydalandığını gösterebilir mi?

1950'li yıllardan itibaren Tasarım, Planlama, Konumlandırma, Girişimcilik, Bilişsel, Çevre, Öğrenme, Güç, Kültür, Biçimleşme, Kaynak Tabanlı Yaklaşım ve Durumsallık düşünce okulları altında stratejinin ne olduğu, nasıl oluşturulduğu, uygulandığı ve izlendiği ile ilgili farklı yaklaşımlar sergilenmektedir. Söz konusu okullar çoğu zaman birbiriyle rekabet halinde değil, "birbirini destekler" niteliktedir. Dolayısıyla her örgüt için, her zaman veya durum için geçerli tek bir okul bulunmamaktadır.

Örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde kendileri için stratejik öneme sahip kararların neler olduğunu bilerek, stratejik yönetim okullarına bütünsel bir bakışla ilgili karar alma süreçlerinde, farklı düşünce okullarına ait tezler, yaklaşımlar, öneriler, yöntemler ve kavramlar içerisinde değer üretebilecek olanları seçebilir ve uygulayabilir olması önem taşımaktadır. Örgütler için söz konusu gelişmişlik durumunun, çok sayıda değişkenin etkilediği stratejik yönetim olgunluklarıyla açıklanabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim olgunluğu, daha yüksek performans arayışında stratejik çerçevede gelişmeye açık alanlarının tespiti için taşıdığı öneme rağmen literatürde üzerinde pek durulmamış bir konu durumundadır. Stratejik bilinç, stratejik farkındalık, stratejik hazır bulunuşluk, yetenek olgunluğu gibi ilişkili konular görece yoğun çalışılmış olmakla birlikte, stratejik yönetim olgunluğu kavramı literatürde birkaç çalışmada ele alınmaktadır.

ABD’de yerleşik Dengeli Kurumsal Karne Enstitüsü tarafından ilk olarak 2010 yılında örgütlerin stratejik yönetim olgunluğunun değerlendirilmesi için, liderlik, kültür ve değerler, stratejik düşünme ve planlama, yön birlikteliği (uyum), performans ölçümü, performans yönetimi, süreç iyileştirme ve stratejik yönetimin sürdürülebilirliği alanlarına bakılmasını esas alan bir model geliştirilmiştir.

Demir tarafından 2017 yılında “Liderlik, Formülasyon, Uygulama, Entegrasyon ve İnovasyon” boyutlarıyla stratejik yönetim olgunluğu modeli çalışılmıştır. Aynı araştırmacı tarafından bir başka çalışmada ise inovasyon için stratejik yönetim olgunluğu çalışılmış; stratejik yönetim sürecinin “Liderlik, Planlama ve Uygulama, Süreçler ve Araçlar, Yapı ve Model, İnsan ve Kültür, Performans Yönetimi ve İnovasyon” boyutları incelenmiştir.

Belirtilen çalışmalarda sektörlerden bağımsız olarak tüm örgütler için stratejik yönetim olgunluğu modeli sunulmuş olup, bu tez kapsamında Türk savunma sanayii özelinde stratejik yönetim olgunluğu irdelenmektedir. Çalışmada öncelikle Türk Savunma Sanayii için kavramsal farkındalık anlamında öne çıkan okulları ve kavramları tespit etmek, sonrasında faktör analizi ile stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarını ve temel bileşenlerini ortaya koymak amaçlanmaktadır. Anket verileri ışığında gerek kamu, gerek özel sektör kısmında belirlenen boyutlar ve bileşenler için olgunluk seviyesini incelemek; stratejik yönetim olgunluğu ile örgüt performansı arasındaki ilişki durumunu seçili performans göstergeleri ışığında irdelemek; kamu ile özel sektör arasındaki temel farklılıkları açığa çıkarmak da hedeflenmektedir.

Tez ile stratejik yönetim olgunluğunun boyutları konusunda literatür gelişimine katkıda bulunmanın yanı sıra, kuruluşların stratejik yönetim olgunluğu çerçevesinde gelişime açık alanlarını tanıyabilmelerine imkân sağlamak da amaçlanmaktadır.

### 3.1.2 Araştırma Soruları

Tez çalışması kapsamında Türk Savunma Sanayii için aşağıdaki sorulara ve alt sorulara cevap aranmaktadır:

- Stratejik yönetimde kavramsal farkındalık anlamında öne çıkan ve geride kalan kavramlar ve okullar nelerdir?
- Stratejik yönetim olgunluğunun boyutları ve temel bileşenleri nelerdir?
- Belirlenen boyutlar bazında gerek kamu, gerekse özel sektör kuruluşlarında stratejik yönetim olgunluğu hangi düzeydedir?
- Stratejik yönetim alanında kamu ile özel sektör arasında temel farklar nelerdir?
- Stratejik yönetim olgunluk algısı ile örgütsel performans göstergeleri arasında ilişki var mıdır?
  - Alt Sorular: Olgunluğun çalışma kapsamında açığa çıkarılacak boyutları ile performans göstergeleri arasında ilişki var mıdır?

### 3.1.3 Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Stratejik yönetim literatüründe yer alan tüm okulların stratejik yönetim olgunluğu için belirleyici unsurlar barındırma olasılıkları bulunduğundan, kapsamlı bir literatür taraması ile aday belirleyicilerin (parametrelerin) tespit edilmesi hedeflenmiştir. Ayrıca akademik dergilerde veya diğer kaynaklarda yer almasa da özel sektöre stratejik yönetim olgunluğu alanında danışmanlık hizmeti sunan kuruluşların yayınları da taranmıştır.

Çalışmada analiz birimi örgütlerdir. Ülkemizde yasal mevzuat gereği kamu kesiminde stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışına geçişin sağlanması sonrasında stratejik olgunluk konusunun özel sektör kadar kamu kurumları için

de önem taşıdığı değerlendirilmektedir. Bundan dolayı, çalışmanın örneklem grubunda, Türk savunma sanayiinin gelişimine öncülük etmekte olan Savunma Sanayii Başkanlığı ve özel sektör kuruluşlarının birlikte yer alması sağlanmıştır.

Örgütlerde performans ölçümünün çok sayıda yöntemi olduğu bilinmekle birlikte, bu çalışma kapsamında geliştirilen ankette stratejik olgunluk ile örgütsel performans arasında ilişkinin irdelenebilmesi performansın seçili göstergelerine yer verilmiştir. Dengeli bir performans ölçümünde kriter setinin hissedarlar, müşteriler ve çalışanlar alanlarından göstergeler barındırmasının uygun olacağı değerlendirilmesinden hareketle, ankette yer alan değişkenlerden “Rakiplere göre başarı algısı”, “Müşteri memnuniyeti algısı” ve “Çalışan memnuniyeti algısı” kullanılmıştır.

### **3.2 ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ**

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarının ortaya çıkarılabilmesi için öncelikle olgunluğun göstergesi olma potansiyeli taşıyan değişkenlerin tespit edilmesi, sonrasında söz konusu değişkenlerin faktör analizine tabi tutulması yoluna gidilmiştir. Bu çerçevede literatürde yer alan tüm stratejik yönetim düşünce okulları taranmış; örgütlerde çeşitli yetkinliklere ve değişim yönetimine yönelik olgunluk modelleri gözden geçirilmiş; sınırlı sayıda da olsa stratejik yönetim alanına özel olgunluk modelleri (Arveson vd., 2010; Demir, 2017, 2018) detaylı olarak incelenmiştir.

Stratejik yönetim alanında olgunluk konusunun kapsam geçerliliği yüksek olacak şekilde çalışılabilmesi için, literatürde strateji alanındaki farklı yaklaşımların bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması önem taşımaktadır. Bu sebeple öncelikle 1970’li yıllardan 2021 yılına kadar farklı okullar, konular ve kavramlar ile ilgili anahtar sözcük ve yazar tabanlı taramalar gerçekleştirilmiştir. Ayrıca strateji literatüründe farklı okulların ortaya çıkışını daha iyi gözlemlemek için konu, kavram veya araştırmacı sınırlandırmasına gidilmeden, 1980 yılından tez çalışmasının başlangıç dönemine (2012-2013) kadar akademik dergi temelli



tarama yapılmıştır. Strateji alanında ilk akla gelen disipline-özel kaynak olan Strategic Management Journal (SMJ) dergisinin (Ketchen vd., 2008) 1980 yılından 2006 yılına kadar yayımlanmış tüm makaleleri (1431 makale (Molina-Azorin, 2010)) gözden geçirilmiş; ilerleyen 5 yıl (2007-2012) için ise yine stratejik yönetim alanında önde gelen dergilerden Academy of Strategic Management Journal dergisinin tüm makaleleri taranmıştır.

Anahtar sözcük temelli literatür taramasında stratejik yönetim alanında 2021 yılına kadar yayımlanmış tüm kaynaklarda “strateji”, “stratejik yönetim”, “stratejik olgunluk”, “stratejik hazır bulunuşluk”, “stratejik yönetim olgunluğu” ve ilişkili diğer kavramlar aranmıştır. Akademik veri tabanlarından EBSCOhost, Emerald Insight, JSTOR, SAGE Journals, Scopus ve Wiley Online Library yoğun olarak kullanılmış; stratejik yönetim alanında bazı kitaplar ve çevrim içi kaynaklardan da yararlanılmıştır.

Yöneticiler çoğu zaman stratejik yönetim araştırmalarını aşırı teorik ve gerçek strateji problemlerinden uzak şekilde eleştirdiğinden (Mahoney ve McGahan, 2007) yarı yapılandırılmış mülakatlar ile iş hayatında stratejik yönetim alanında karşılaşılan problemler, öncelikler, yaklaşımlar, uygulamalar ve kazanılan tecrübelerin dikkate alınması sağlanmıştır. Bir başka ifadeyle, teoriyi uygulama ile desteklemek için yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakatlarla stratejik yönetim süreçlerinde rol almış bazı yöneticilerin tecrübeleri ve değerlendirmelerine başvurulmuştur.

Literatür taraması ve mülakatlar sonrasında stratejik yönetim olgunluğu için aday belirleyiciler seti oluşturulmuştur. Set içerisindeki faktörleri (boyutları) ortaya çıkarabilmek, stratejik yönetim olgunluğunun seçili örgüt performansı değişkenleri ile ilişkisini incelemek ve diğer araştırma sorularını cevaplayabilmek için söz konusu değişkenlerden oluşan bir anket tasarlanmıştır. Türk Savunma Sanayii'nde kamu ve özel sektör kuruluşlarında görev alan 201 katılımcının anketi çevrim-içi ağ üzerinden tamamlaması sağlanmıştır.

Araştırma sorularına cevap sunmak üzere, araştırmanın nicel analiz bölümünde anketle elde edilen veriler üzerinde SPSS ve AMOS 23 programları kullanılarak temel istatistiksel analizler, keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi ile yapısal eşitlik modellemesi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

### **3.2.1 Yarı Yapılandırılmış Mülakatlar**

Patton (1990), yüksek önemdeki konularda çok şey öğrenmek ve derinlemesine analiz yapmak için, amaçlı örneklem tekniği ile bu tür konularda yüksek bilgi sahibi katılımcıların belirlenerek araştırma yapılmasında fayda görmektedir. Bu çalışmada yarı-yapılandırılmış mülakatlar ile kısıtlayıcı olmadan stratejik yönetim olgunluğu boyutlarında yer alması gereken konular hakkında bilgi ve değerlendirmelerin alınması hedeflenmiştir.

Yarı yapılandırılmış mülakatlar tüm olası boyutların ortaya çıkarılmasına imkân sağlamaktadır (Sheehan, 2005). Literatürde ilişkili konularda yarı yapılandırılmış mülakatlardan yararlanıldığı görülmektedir. Nagarajan ve arkadaşlarının (2009), örgütlerin bilgi yönetimine hazır oluş seviyesini ele aldıkları iki aşamalı çalışma metodolojik olarak dikkat çekicidir. Araştırmacılar çalışmanın ilk aşamasında yarı yapılandırılmış mülakatlarla bilgi yönetiminin üç boyutu (insan, süreç ve teknoloji) altında yer alan bileşenleri tespit edip örgütsel hazırlık kavramının teorik çerçevesini oluşturmuş, ikinci aşamasında her bir bileşenin üç boyut üzerindeki etkisini çalışmışlardır. Bu çalışma kapsamında da teorik çerçevenin oluşturulması için mülakatların katma değer oluşturacağı değerlendirilmiştir.

Türk Savunma Sanayiinde stratejik yönetim konularında uzmanlık ve tecrübe sahibi 9 yöneticiyle mülakat gerçekleştirilmiş; literatür taramasını desteklemek üzere strateji kavramının içerisinde ne ile doldurulduğu ve stratejik yönetim olgunluğunun belirleyicilerinin neler olduğu irdelenmiş; literatür taraması bölümünde yer verilen düşünce okullarından kültür, konumlandırma, çevre, öğrenme okulları için stratejik yönetim olgunluğunun değişkenlerinin tespitine çalışılmıştır.

Mülakatlarda katılımcılara aşağıdaki tabloda yer alan sorular yönlendirilmiştir.

**Tablo 2** Mülakat Soruları

1	Stratejiyi nasıl tanımlarsınız?
2	Strateji denince ilk aklınıza gelen kavramlar nelerdir?
3	Kurum/firmanın stratejik yönetim olgunluğu kavramından ne anlamaktasınız?
4	Sizce bir kurum/firmanın stratejik yönetim olgunluğunu neler belirler?
5	Bir kurum/firma üst yönetimin hangi yönleri stratejik yönetim olgunluğunu etkileyebilir?
6	Kurum/firma kültürünün hangi yönleri stratejik yönetim olgunluğunu etkiler?
7	Sizce önemli yönetsel kararlar öncesinde analitik düşünme neleri gerektirir
8	Bir kurum/firmanın çevreye uyum yeteneğinden ne anlamaktasınız ve bu yeteneği belirleyen faktörler nelerdir?
9	Bir kurum/firmanın öğrenme yeteneğinden ne anlamaktasınız ve bu yeteneği belirleyen faktörler nelerdir?
10	Bir kurum/firmanın stratejik yönetime verdiği önem hangi faktörlerden anlaşılabilir?

Katılımcıların tamamının uygulama tecrübesi olduğundan bu aşamada anket sorularının belirlenmesi anlamında önemli girdiler alınmıştır. Ayrıca gerekmesi durumunda, araştırma bulguları analiz edilirken ve değerlendirmelerde mülakat sonuçlarına yer verilmiştir.

Tez kapsamında gerçekleştirilen 9 mülakatın tamamına yakını katılımcıların çalıştığı işyerlerinde gerçekleştirilmiştir. 10 sorudan oluşan mülakatlar ortalama 45 dakika sürmüştür. Mülakat gerçekleştirilen kişinin de uygun bulduğu 4 mülakatta, not almanın yanı sıra ses kayıt cihazıyla kayıt gerçekleştirilmiştir. 5

mülakatta ise katılımcının talebi doğrultusunda sadece not alınmıştır. Ses kaydı alınan mülakatlar için söz konusu kayıtların kelime işlemci programda yazıya dökülmesi sağlanmış; sadece not alınan mülakatlarda ise alınan notlar kelime işlemci programına aktarılmıştır. Sonrasında belirli sorulara verilen cevaplar stratejik yönetim olgunluğu çerçevesinde öne çıkan hususların tespiti için içerik analizi yöntemine tabii tutulmuştur. İçerik analizinin mülakat soruları açısından uygunluğunu kontrol edilmiş, yöntemi özellikle kavramsal farkındalık alanındaki araştırma sorusuna cevabı desteklemek üzere gözden geçirilmiştir.

İçerik analizi, metin biçimindeki bilgiden nicel ölçütler çıkarabilmek için kullanılan bir yöntemdir (Mir ve Lu, 2018). Mülakatlar gerçekleştirildikten sonra mesajlardaki desenlerin tespiti, özetlenmesi, sayısal olarak analiz edilmesine imkân sağlayan bilimsel bir teknik olarak belirli sorularda içerik analizi yöntemi kullanılabilir (Neuendorf, 2017). Duriau'ya (2007) göre içerik analizi metodu, örgütlerle ilgili çeşitli konularda kullanılmakla birlikte, içerisinde stratejinin de bulunduğu bazı konularda dikkat çekici sonuçlar vermektedir. Araştırmalarda içerik analizi yönteminin, nitel veya nicel verilerle, tümevarım ve tüm dengelim yaklaşımlarıyla kullanılabilme (Elo ve Kyngas, 2008), analitik esneklik ve tekrarlanabilirlik (Duriau, 2007) gibi avantajları bulunmaktadır. İçerik analizinde öznel değerlendirmelerin etkisini azaltmak için literatürde geçerliliği yüksek anahtar kelimeler veya kelime dizileri kullanılmasına (Lacy, Watson, Riffe ve Lovejoy, 2015) özen gösterilmiştir.

### **3.2.2 Anket Geliştirme ve Uygulama**

Literatür taraması ve mülakatlardan elde edilen geribildirimler ile stratejik olgunluk kavramını boyutlandırmaya esas olacak anket taslağı hazırlanmıştır. Ankette yer alan sorular belirlenirken öncelikle stratejik yönetim literatüründeki tüm okullar tezleri ve önemli kavramları ile dikkate alınmıştır. DKKE'nin stratejik yönetim olgunluk modelinde (Arveson vd., 2010) yer alan bazı değişkenler ankete taşınmıştır. Ayrıca çalışmanın kapsam geçerliliğini ve çalışma hayatında uygulama potansiyelini güçlendirmek için, stratejik yönetim süreçlerinde görev

almış sektör temsilcileriyle yapılan yarı yapılandırılmış mülakatlarda öne çıkarılan bazı parametreler de ankette kullanılmıştır.

Taslak anket 19 kişilik bir grup üzerinde ön teste tabi tutularak soruların anlaşılabilirliği ve kapsam geçerliliği ile soru sıralamalarının gözden geçirilmesi sağlanmıştır. Geribildirim ve öneriler doğrultusunda anket taslağı üzerinde iyileştirmeler sağlanmıştır.

Anket çalışmasında kamuda Savunma Sanayi Başkanlığı'ndan, özel sektörde ise önde gelen 22 firmadan, toplamda 264 aday katılımcıya SurveyMonkey üzerinden anket katılımı daveti ve bağlantısı gönderilmiştir. Toplam 18 kurum veya kuruluştan 201 katılımcı anketi cevaplamıştır. Katılımcılar literatürden ve mülakatlardan elde edilen stratejik yönetim olgunluğu bileşenlerine ait ifadelere örgütleri adına katılma derecesini 5 puanlı (1: Hiç/Çok Az - 5: Çok Yüksek) bir likert ölçeği üzerinde belirtmişlerdir.

Ankette stratejik yönetim olgunluğunun bileşenleri sayılabilecek parametreler haricinde stratejik yönetim alanında kavramsal farkındalık ve örgütlere ilişkin çeşitli performans göstergelerine (rakiplere göre başarı, müşteri memnuniyeti, çalışan bağlılığı, vb.) ilişkin algı da ölçülmüştür. Ankette yer alan, stratejik olgunluğun yapılandırılmasına girdi oluşturma potansiyeli olan değişkenlerin belirlenmesinde yararlanılan stratejik yönetim okulu veya kaynak aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

**Tablo 3** Anket Sorularının Kaynağı

Soru	Yararlanılan Okul veya Kaynak
1. Süreçlerimizi iyileştirmek için geribildirim döngüleri kullanılmaktadır.	Öğrenme Okulu, SMMM-Süreç İyileştirme
2. Çalışanlar farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik edilmektedir.	Kültür Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama, Mülakatlar

<b>Soru</b>	<b>Yararlanılan Okul veya Kaynak</b>
3. Kurumum/kuruluşumun faaliyet yürüteceği alanlar titizlikle belirlenmektedir.	Konumlandırma Okulu
4. Tüm birimlerde stratejik amaç ve hedefler tanımlanmıştır.	Planlama Okulu, Mülakatlar
5. Performans SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) hedeflerle takip edilmektedir.	Planlama Okulu, SMMM-Performans ölçümü, Mülakatlar
6. Strateji geliştirmeye yeterli kaynak (insan kaynağı, vb.) ayrılmaktadır.	Kaynak Tabanlı Yaklaşım
7. Çalışanların kurum/kuruluşumuza bağlılığı yüksektir.	Performans Göstergesi
8. Üst yöneticiler vizyon sahibidir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik
9. Üst yöneticiler bütünsel bakış açısına sahiptir.	Girişimcilik
10. Analizler veriye dayalı olarak yapılmaktadır.	Konumlandırma Okulu, Mülakatlar,
11. Çalışanlar yeni önceliklere hızla uyum gösterebilir.	Çevre Okulu, SMM-Kültür ve Değerler
12. Çalışanlar belirsizliklere hoşgörülle yaklaşabilmektedir.	Kültür Okulu
13. Müşterilerin kurum/kuruluşumuzdan memnuniyeti yüksektir.	Performans Göstergesi
14. Üst yöneticiler stratejik yönetimin faydasına inanmaktadır.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Uyum
15. Stratejik yönetim faaliyetleri mevzuat, vb. zorunluluklar sebebiyle değil, daha iyi performans için yürütülmektedir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Uyum
16. Geliştirilecek ürün ve hizmetler için rekabet yöntemi (maliyet liderliği, vb.) titizlikle belirlenmektedir.	Konumlandırma Okulu
17. Stratejik amaç ve hedeflerin iletişimi yeterince yapılmaktadır.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama
18. Performans yönetimi stratejik hedef ilişkisi kurulmaktadır.	Planlama Okulu, SMMM-Performans Yönetimi
19. Stratejiler çalışanlar tarafından sahiplenilmiştir.	Kültür Okulu, Planlama Okulu, SMMM-Uyum
20. Çalışanların işten aldığı tatmin yüksektir.	Performans Göstergesi
21. Gerektiğinde büyük ölçekli sistematik değişimler hayata geçirilebilir.	Bişimleşme Okulu
22. Üst yöneticiler çalışanlarını hedefler konusunda heyecanlandırabilmektedir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik

<b>Soru</b>	<b>Yararlanılan Okul veya Kaynak</b>
23. Kurum/kuruluşumda davranışlar ile örgütsel değerler tutarlıdır.	Kültür Okulu
24. Üst yöneticiler ulaşılabilirlerdir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik
25. Üst yöneticiler zamanında değişim yapmaya yatkındır.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik, Mülakatlar
26. Strateji bütçe ilişkisi kurulmaktadır.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama
27. Üst yöneticiler çalışanları güçlendirici yaklaşım sergilemektedir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik
28. Güven ve şeffaflığa önem verilmektedir.	Kültür Okulu, SMMM-Kültür ve Değerler
29. Risklere karşı planlama yapılmaktadır.	Planlama Okulu, SMMM-Süreç İyileştirme
30. Üst yöneticiler çalışanların fikirlerine önem vermektedir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Liderlik
31. Çalışanları hedefe yönelik çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği
32. Çalışanlar sürekli öğrenmeye açıktır.	Öğrenme Okulu, SMMM-Performans Yönetimi
33. Bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme esnekliği vardır.	Kültür Okulu, Mülakatlar
34. Çalışanlar paydaş beklentilerine duyarlıdır.	Çevre Okulu, SMMM-Süreç İyileştirme
35. Projeler için etkin şekilde önceliklendirme yapılmaktadır.	Planlama Okulu, Mülakatlar
36. Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılmaktadır.	Öğrenme Okulu
37. Çalışanlar işi doğru yapmanın yanı sıra doğru işi yapma konusunda duyarlıdır.	Planlama Okulu, Kültür Okulu, SMMM-Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği
38. Çalışanlarca stratejik hedefler ve bu hedeflere götürecektir araçlar bilinmektedir.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama
39. Stratejiler istikrarlı bir şekilde takip edilmektedir.	Stratejik Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği
40. Üst yöneticilerin performansına yönelik motivasyonu yüksektir.	Girişimcilik Okulu, SMMM-Performans Yönetimi
41. Kurum/kuruluşumuzda her seviyede hesap verme kültürü bulunmaktadır.	Kültür Okulu, Mülakatlar

<b>Soru</b>	<b>Yararlanılan Okul veya Kaynak</b>
42. Planlamalarda öngörü yöntemlerinden yararlanılmaktadır.	Planlama Okulu, Mülakatlar
43. Performans ölçümünde farklı paydaşların beklentilerini dikkate alan dengeli bir ölçüt seti vardır.	Güç Okulu, SMMM-Performans Ölçümü
44. Çalışanları verimli çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği
45. Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.	Kültür Okulu, Öğrenme Okulu
46. Üst yöneticiler düzenli olarak stratejik yönetim toplantılarına katılmaktadır.	Girişimcilik Okulu, Mülakat
47. Stratejik hedeflere yönelik gerçekleştirmeleri takip edecek bir sistem bulunmaktadır.	Stratejik Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Yönetimin Sürdürülebilirliği
48. Stratejiler üst yöneticiler tarafından sahiplenilmiştir.	Girişimcilik Okulu, Mülakatlar, SMMM-Liderlik
49. Kurumsal hafıza başarılı bir şekilde yönetilmektedir.	Öğrenme Okulu, Mülakatlar
50. Çalışanların stratejik yönetim hakkında teorik farkındalığı bulunmaktadır.	Planlama Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama
51. Kurum/kuruluşunda stratejik yönetim kavramları kullanılmaktadır.	Biçimleşme Okulu, SMMM-Stratejik Düşünme ve Planlama
52. Kurumum/kuruluşum paydaşlarla işbirliğine açıktır.	Güç Okulu
53. İnsan kaynakları yönetimi stratejik hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.	Mülakatlar, Kaynak Tabanlı Yaklaşım
54. Önemli kararlar öncesinde yeterince araştırma (rekabet analizi, vb.) yapılmaktadır.	Konumlandırma Okulu
55. Yönetimsel kararlarda kısa vadeli etkilerle birlikte uzun vadeli etkiler de dikkate alınmaktadır.	Planlama Okulu, Mülakatlar
56. Süreçler stratejik bakış açısıyla iyileştirilmektedir.	Öğrenme Okulu, SMMM-Süreç İyileştirme
57. Çalışanlara stratejik yönetim eğitimleri sunulmaktadır.	Kaynak Tabanlı Yaklaşım, Planlama Okulu
58. Çalışanların motivasyon seviyesi yüksektir.	Performans Göstergesi
59. Kurumum/kuruluşumun stratejik yönetim yatkınlığı yüksektir.	Performans Göstergesi
60. Kurum/kuruluşum benzerleri/rakiplerine göre başarılıdır.	Performans Göstergesi



Anketlerin güvenilirliği ve geçerliliği araştırma metodolojisi açısından önem taşımaktadır. Güvenilirlik anketin tekrarlanabilirliğinin ve tutarlılığının göstergesidir (Rosenthal, 1994). Geçerlilik ise toplanan verinin gerçekte ölçülmek istenen alanı veya özelliği ne ölçüde doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçtüğünün göstergesidir (Johnson, 1997; Taherdoost, 2016).

Araştırma soruları çerçevesinde nicel analize geçmeden önce anketin güvenilirlik testine ilişkin sonuçlar incelenmiştir. Buna göre, ankette yer alan 60 ifade SPSS 23 programında güvenilirlik analizine tabi tutulduğunda Cronbach's Alpha değeri 0.984 olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değer literatürde belirtilen 0.7 değerinin oldukça üzerinde olduğundan çalışmanın güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Nicel analiz kapsamında stratejik yönetim olgunluğu kavramının boyutları ve bu boyutların alt bileşenleri SPSS programı ile tespit edilmiş, söz konusu boyutlar ve bileşenler AMOS programı ile doğrulanmış ve geliştirilen teorik model yine AMOS programı ile sınınmıştır.

### **3.2.3 Evren ve rneklem**

Savunma ve Havacılık sanayiinde firma sayısı, bir firmanın savunma ve havacılık sanayii firması olarak görülebilmesi için aranan kriterlere (satışlar içinde savunma sanayinin payı, çalışan sayısı, vb.) göre değişkenlik gösterebilmektedir. Sektörde satışlarının tamamı savunma sanayiine olan firmalar olduğu gibi, büyük oranda sivil pazara iş yaparken kk hacimlerde de olsa savunma sanayiine de iş yapan firmalar da bulunmaktadır; binlerce çalışanı olup, elde ettikleri satış gelirleri ile dünyanın ilk 100 savunma ve havacılık şirketi arasında yer alan büyük ana yüklenici firmalar olduğu gibi, birkaç çalışanı ile genellikle büyük firmaların alt yüklenicisi olarak, tedarik zincirlerinin farklı aşamalarında görev alan KOBİ'ler de yer almaktadır.

Türkiye'nin en büyük sanayi kümelenmesi olan SAHA İstanbul (Savunma Havacılık ve Uzay Kümelenmesi Derneği) altında 2020 yılı sonu itibariyle 566 sanayi kuruluşu yer almaktadır. Savunma ve Havacılık Sanayii İmalatçıları Derneğine üye ise 202 firma ve kuruluş bulunmaktadır. Söz konusu üye firmalar hava araçları, kara araçları, deniz araçları, siber güvenlik, elektronik sistemler, füze sistemleri, silah ve mühimmat ve askeri lojistik alt sektörlerinde görev yapmaktadır. Söz konusu firmalarda 2019 yılı itibariyle 73 binin üzerinde çalışan bulunmaktadır. Sektörde yüzlerce firma bulunmakla büyüklük olarak ilk 50 firmanın gerek yurtiçi satışlar, gerekse ihracatın %90'ından fazlasını gerçekleştirdiği tahmin edilmektedir.

Tez çalışması kapsamında toplam 18 kurum veya kuruluştan, 201 katılımcıdan veri toplanmıştır. Katılımcıların çalıştığı örgütlere bakıldığında SSB haricinde 17 özel kuruluştan (TSKGV firmaları dâhil) katılımcı anketi cevaplamıştır. Söz konusu 17 özel kuruluşun 5'i 250'den az çalışanlı KOBİ statüsündedir. Katılımcılara ilişkin temel bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 4** Anket Katılımcı Profili

<b>İşyeri Türü</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Çalışılan Bölüm</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>	<b>Son Eğitimin Alanı</b>	<b>Katılımcı Sayısı</b>
Kamu Kurumu	117	Proje Yönetimi	75	Mühendislik	109
Özel Kuruluş	84	Pazarlama/İş Geliştirme	24	İktisadi ve İdari Bilimler	57
<b>Pozisyon</b>		Ar-Ge	20	Sosyal Bilimler	19
Uzman, Mühendis, vb.	123	Üst Yönetim	16	Fen-Edebiyat	9
Orta Kademe Yönetici	38	Strateji	12	Diğer	7
Alt Kademe Yönetici	26	Uluslararası İşbirliği	11	<b>Stratejik Yönetimle İlgili Alınan Eğitimler</b>	
Üst Kademe Yönetici	14	Sanayileşme	6	Hizmetiçi Eğitim	97
<b>Eğitim Seviyesi</b>		Kalite-Test	5	Sertifikalı Program	42
Lisans	96	Finans	4	Yüksek Lisans	43
Yüksek Lisans	93	İnsan Kaynakları	4	Lisans	28
Doktora	12	Diğer	24	Doktora	6
				Eğitim Almadım	51

Çalışmanın nitel araştırma bölümünde gerçekleştirilen yarı yapılandırılmış mülakatlarda derinlemesine bilgi alınabilmesi için “amaçlı örneklem tekniği” ile savunma ve havacılık sanayiinin kamu ve özel sektör kesimlerinde stratejik yönetim alanında bilgi ve tecrübe sahibi katılımcılar belirlenmiştir. Toplamda iki aylık süre zarfında gerçekleştirilen mülakatlarda katılımcıların stratejik olgunluğun boyutlandırılmasına girdi oluşturabilecek tanımlamaları, değerlendirmeleri ve deneyimlerinin alınması hedeflenmiştir.

Mülakat katılımcıların profilleri hakkında özet bilgi aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 5** Mülakat Gerçekleştirilen Yönetici ve Uzman Profili

Katılımcı	Çalışma Yeri	Pozisyon	Tecrübe (yıl)	Son Eğitimin Alanı
1	Kamu Kurumu	Üst Kademe Yönetici	15	Mühendislik
2	Kamu Kurumu	Üst Kademe Yönetici	15	Sosyal Bilimler
3	Kamu Kurumu	Orta Kademe Yönetici	20	Mühendislik
4	Kamu Kurumu	Uzman/Mühendis	8	İktisadi ve İdari Bilimler
5	Özel Sektör	Üst Kademe Yönetici	30	Mühendislik
6	Özel Sektör	Üst Kademe Yönetici	31	İktisadi ve İdari Bilimler
7	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	13	İktisadi ve İdari Bilimler
8	Özel Sektör	Orta Kademe Yönetici	18	Mühendislik
9	Özel Sektör	Alt Kademe Yönetici	14	Mühendislik

### 3.2.4 Verilerin Analize Uygunluğu

Veri analizi öncesinde öncelikle 201 katılımcıdan alınan cevaplar içerisinde SPSS ile eksik veri analizi gerçekleştirilmiştir. “EM Estimated Statistics” Tablosunda p değeri 0.05’ten büyük (0,485) olduğundan eksik verilerin rastgele dağıldığı anlaşılmıştır (Little ve Rubin, 1989) Analizler için gerekmesi durumunda söz konusu eksik veriler yerine ilgili değişkenlerin ortalama değerleri dikkate alınmıştır. Ankette yer alan 60 ifadeye ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve normal dağılım kontrolü için çarpıklık ve basıklık değerleri aşağıdaki tabloda verilmektedir.

**Tablo 6** Anketteki İfadelerin Tanımlayıcı İstatistikleri

İfade	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Süreçlerimizi iyileştirmek için geribildirim döngüleri kullanılmaktadır.	2,83	1,087	0,001	-0,619
Çalışanlar farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik edilmektedir.	2,68	1,087	0,044	-0,765
Kurumum/kuruluşumun faaliyet yürüteceği alanlar titizlikle belirlenmektedir.	3,31	1,015	-0,440	-0,199
Tüm birimlerde stratejik amaç ve hedefler tanımlanmıştır.	3,38	1,005	-0,579	0,026
Performans SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) hedeflerle takip edilmektedir.	2,80	1,114	0,078	-0,713
Strateji geliştirmeye yeterli kaynak (insan kaynağı, vb.) ayrılmaktadır.	2,82	1,002	0,175	-0,501
Çalışanların kurum/kuruluşumuza bağlılığı yüksektir.	2,73	1,033	0,075	-0,703
Üst yöneticiler vizyon sahibidir.	3,01	1,136	-0,086	-0,633
Üst yöneticiler bütünsel bakış açısına sahiptir.	2,95	1,097	0,032	-0,522
Analizler veriye dayalı olarak yapılmaktadır.	3,00	1,069	-0,053	-0,539
Çalışanlar yeni önceliklere hızla uyum gösterebilir.	3,17	0,895	-0,215	-0,239
Stratejik yönetim faaliyetleri mevzuat, vb. zorunluluklar sebebiyle değil, daha iyi performans için yürütülmektedir.	2,94	1,090	0,017	-0,516
Müşterilerin kurum/kuruluşumuzdan memnuniyeti yüksektir.	3,42	0,879	-0,259	-0,157
Üst yöneticiler stratejik yönetimin faydasına inanmaktadır.	3,13	1,081	-0,077	-0,619
Çalışanlar belirsizliklere hoşgörüyle yaklaşabilmektedir.	2,69	0,849	0,054	-0,026
Geliştirilecek ürün ve hizmetler için rekabet yöntemi (maliyet liderliği, vb.) titizlikle belirlenmektedir.	2,62	1,025	0,160	-0,540
Stratejik amaç ve hedeflerin iletişimi yeterince yapılmaktadır.	2,88	0,936	0,038	-0,473

İfade	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Performans yönetimi stratejik hedef ilişkisi kurulmaktadır.	2,79	1,011	-0,137	-0,481
Stratejiler çalışanlar tarafından sahiplenilmiştir.	2,63	0,960	0,073	-0,732
Çalışanların işten aldığı tatmin yüksektir.	2,81	0,984	0,019	-0,555
Gerektiğinde büyük ölçekli sistematik değişimler hayata geçirilebilir.	2,83	1,025	-0,163	-0,595
Üst yöneticiler çalışanlarını hedefler konusunda heyecanlandırabilmektedir.	2,45	1,082	0,288	-0,650
Kurum/kuruluşumda davranışlar ile örgütsel değerler tutarlıdır.	2,79	1,101	0,079	-0,805
Üst yöneticiler ulaşılabilir.	3,38	1,161	-0,483	-0,543
Üst yöneticiler zamanında değişim yapmaya yatkındır.	2,92	1,044	0,103	-0,441
Strateji bütçe ilişkisi kurulmaktadır.	2,99	1,143	-0,076	-0,725
Üst yöneticiler çalışanları güçlendirici yaklaşım sergilemektedir.	2,69	1,110	0,241	-0,674
Güven ve şeffaflığa önem verilmektedir.	2,91	1,160	0,022	-0,789
Risklere karşı planlama yapılmaktadır.	2,87	1,168	0,138	-0,746
Üst yöneticiler çalışanların fikirlerine önem vermektedir.	2,87	1,157	0,042	-0,786
Çalışanları hedefe yönelik çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	1,95	1,041	0,969	0,243
Çalışanlar sürekli öğrenmeye açıktır.	3,09	0,938	-0,173	-0,291
Bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme esnekliği vardır.	2,81	0,937	0,026	-0,230
Çalışanlar paydaş beklentilerine duyarlıdır.	3,23	0,902	-0,284	0,020
Projeler için etkin şekilde önceliklendirme yapılmaktadır.	3,10	1,056	-0,167	-0,649
Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılmaktadır.	3,01	1,073	-0,117	-0,633
Çalışanlar işi doğru yapmanın yanı sıra doğru işi yapma konusunda duyarlıdır.	3,13	0,940	-0,115	-0,376

<b>İfade</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Std. Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Çalışanlarca stratejik hedefler ve bu hedeflere götürececek araçlar bilinmektedir.	2,78	0,874	-0,008	0,177
Stratejiler istikrarlı bir şekilde takip edilmektedir.	2,83	0,999	-0,010	-0,355
Üst yöneticilerin performansa yönelik motivasyonu yüksektir.	2,82	1,132	0,039	-0,884
Kurum/kuruluşumuzda her seviyede hesap verme kültürü bulunmaktadır.	2,76	1,181	0,123	-0,854
Planlamalarda öngörü yöntemlerinden yararlanılmaktadır.	2,96	0,955	-0,188	-0,425
Performans ölçümünde farklı paydaşların beklentilerini dikkate alan dengeli bir ölçüt seti vardır.	2,65	0,993	0,227	-0,419
Çalışanları verimli çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	2,02	1,083	0,949	0,209
Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.	2,83	1,092	0,070	-0,714
Üst yöneticiler düzenli olarak stratejik yönetim toplantılarına katılmaktadır.	3,20	1,075	-0,246	-0,342
Stratejik hedeflere yönelik gerçekleştirmeleri takip edecek bir sistem bulunmaktadır.	3,16	0,993	-0,285	-0,363
Stratejiler üst yöneticiler tarafından sahiplenilmiştir.	3,09	1,099	-0,010	-0,528
Kurumsal hafıza başarılı bir şekilde yönetilmektedir.	2,38	1,109	0,509	-0,359
Çalışanların stratejik yönetim hakkında teorik farkındalığı bulunmaktadır.	2,78	0,951	0,101	-0,193
Kurum/kuruluşumuzda stratejik yönetim kavramları kullanılmaktadır.	3,06	1,030	-0,089	-0,466
Kurumum/kuruluşum paydaşlarla işbirliğine açıktır.	3,54	0,901	-0,533	0,157
İnsan kaynakları yönetimi stratejik hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.	2,46	1,154	0,277	-0,872
Önemli kararlar öncesinde yeterince araştırma (rekabet analizi, vb.) yapılmaktadır.	2,90	1,068	-0,010	-0,549

İfade	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Yönetmel kararlarda kısa vadeli etkilerle birlikte uzun vadeli etkiler de dikkate alınmaktadır.	2,84	1,046	-0,055	-0,410
Süreçler stratejik bakış açısıyla iyileştirilmektedir.	2,69	1,059	0,143	-0,384
Çalışanlara stratejik yönetim eğitimleri sunulmaktadır.	2,55	1,081	0,328	-0,647
Çalışanların motivasyon seviyesi yüksektir.	2,46	1,040	0,232	-0,675
Kurum/kuruluşumun stratejik yönetim yetkinliği yüksektir.	2,95	1,017	0,015	-0,373
Kurum/kuruluşum benzerleri/rakiplerine göre başarılıdır.	3,49	0,977	-0,565	0,181

Verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin tespit edilmesi için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılabilir. Normal dağılım göstergesi niteliğindeki bu değerlerden çarpıklık değerinin -2 ile +2 arasında, basıklık değerinin ise -7 ile +7 arasında yer alması verilerin normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2010). Tabachnick ve Fidell'e (2013) göre ise, normal dağılım için basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1.5 ve +1.5 değerleri arasında olması beklenmektedir. Anketteki verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1 ile +1 arasında yer aldığı tespit edilmiştir.

Çalışmanın 5'li Likert ölçeği ile gerçekleştirilmesi, uç değer anlamında dikkat ihtiyacını azaltmaktadır. Buna rağmen, anket verilerinde uç değer analizi verilerin standart normal dağılımdaki z değerlerine bakılarak gerçekleştirilmiş ve z değeri 3'ün üzerinde veri tespit edilmemiştir. Katılımcıların anket sorularına cevaplarında istatistiksel olarak anlamlı farklılık taşımayan vakaların varlığı araştırılmış, standart sapması 0.25'in altında vaka tespit edilememiştir. Dolayısıyla, anketin okunmadan, zihinsel çaba gösterilmeden cevaplandığı bir vaka bulunmadığı değerlendirilmektedir.



### 3.3 BULGULAR VE ANALİZ

#### 3.3.1 Stratejik Yönetimde Kavramsal Farkındalık

Stratejik yönetim sürecinin stratejik bilinç aşamasında strateji geliştirme ihtiyacının görülebilmesi ve bu yönde sistematik bir düşünsel faaliyet yürütülebilmesi için stratejik yönetim kavramları önem taşımaktadır. Çevredeki gelişmelerin örgüt üzerindeki olası etkilerinin anlaşılabilmesi ve buna uygun cevap geliştirilebilmesi, örgütün üst yönetimi ile çalışanların benzer stratejik yaklaşımlara sahip olması da kavramsal farkındalığın yüksek olmasını gerektirmektedir.

Araştırmanın bu bölümünde katılımcılar “stratejik yönetimle ilişkili temel bazı kavramların neyi ifade ettiği, bir başka ifadeyle içerisinde ne ile doldurulduğu konusunda hangi seviyede bilgi sahibidir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Bu çerçevede, örgütlerde stratejik yönetim kavramlarının ne ölçüde bilindiği ve ilişkili olarak stratejik yönetim süreçlerinde hangi düşünce okullarının tez, kavram ve yöntemlerinin daha yoğun kullanıldığını görebilmek için ankete farklı okullardan temel kavramları içeren bir kavramsal farkındalık bölümü eklenmiştir. Alınan cevaplar ışığında oluşturulan aşağıdaki özet tablosu ile katılımcılar arasında hangi kavramların farkındalığının yüksek ve düşük olduğu görülebilmektedir.

**Tablo 7** Kavramsal Farkındalık Seviyesi - Özet Tablosu

Kavram	Tanımlayabilirim		İlişkili Okul
	Katılımcı Sayısı	%	
Vizyon	190	98%	Girişimcilik
Misyon	188	97%	Tasarım
Stratejik Hedef	186	96%	Planlama
Verimlilik	185	95%	Konumlandırma
Paydaş	184	95%	Güç
Kurumsal Strateji	182	94%	Konumlandırma
Kurum Kültürü	181	93%	Kültür
Stratejik Amaç	179	92%	Planlama
Stratejik Planlama	178	92%	Planlama
Yenilikçilik	176	91%	Girişimcilik
Odaklanma	173	89%	Konumlandırma
Değerler	173	89%	Kültür
Ayırt Edici Özellik	169	87%	Konumlandırma
GZFT (SWOT) Analizi	166	86%	Tasarım
Yaşam Döngüsü	165	85%	Biçimleşme
Etkililik	163	84%	Planlama
Stratejik Performans Göstergesi	159	82%	Planlama
Algılama	158	81%	Bilişsel
Kıyaslama	156	80%	Konumlandırma
Pazar-Ürün Geliştirme	145	75%	Konumlandırma
Çevreye Uyum	139	72%	Çevre
Çerçeve	131	68%	Bilişsel
Sezgi	129	66%	Bilişsel
Kontrol Listesi	128	66%	Planlama
Stratejik Niyet	125	64%	Öğrenme
Dönüşüm	125	64%	Biçimleşme
Kaynak Bağımlılığı	122	63%	Kaynak Bağımlılığı
Pazar Bölümlendirme	103	53%	Konumlandırma
Oyun Teorisi	95	49%	Konumlandırma
Ortaya Çıkan Strateji	88	45%	Öğrenme
Değer Zinciri	85	44%	Konumlandırma
Maliyet Liderliği	82	42%	Konumlandırma
Dengeli Kurumsal Karne	80	41%	Planlama
Durumsallık	79	41%	Durumsallık
Yönetim Muhasebesi	76	39%	Planlama
Dikey Entegrasyon	67	35%	Konumlandırma

Tabloda, vizyon, misyon ve stratejik hedef kavramlarının bilinirlik açısından ilk sıralarda yer aldığı görülmektedir. Literatürdeki yaygın kullanımına ilave olarak Savunma Sanayii Başkanlığı'nın stratejik planlama yaklaşımının ve tecrübesinin söz konusu kavramların bilinirliğine katkı sağladığı değerlendirilmektedir. Benzer şekilde, farkındalık tablosunda ilk 10'da yer alan kavramlara bakıldığında, örgütlerin stratejik planlama süreçlerinde karşılaştığı ve kullandığı kavramların çoğunlukta ve %90'ın üzerinde bilinirliğe sahip olduğu belirtilebilir.

Farkındalığı yüksek kavramların ne olduğu kadar, farkındalığı düşük kavramların ne olduğu da önemli olarak değerlendirilmektedir. Katılımcıların %50'sinden fazlasının tanımlayamayacağını belirttiği kavramlar oyun teorisi, ortaya çıkan strateji, değer zinciri, maliyet liderliği, dengeli kurumsal karne, durumsallık, yönetim muhasebesi ve dikey entegrasyon olarak karşımıza çıkmaktadır.

Konumlandırma okulunun temel bazı kavramlarının farkındalığının düşük olması örgütlerde rekabetçilik çalışmaları açısından zayıflık oluşturmaktadır. Günümüzün hızla değişen koşulları ve belirsizlik ortamında Öğrenme Okulu'nun "ortaya çıkan strateji" kavramının az biliniyor olması dinamik stratejik planlamaya geçişi zorlaştırmaktadır. Dengeli kurumsal karne ve yönetim muhasebesi kavramlarının görece düşük oranlarda biliniyor olması ise örgütsel stratejilerin geliştirilmesinde, takip edilmesinde ve karar alma süreçlerinde stratejik yönetim kavramlarından yeterli ölçüde yararlanılamaması ihtimalini artırmaktadır.

Stratejik yönetim alanında çalışmalarda görev almış, kimi çalıştığı kuruluştaki strateji biriminin yöneticisi konumunda katılımcılarla gerçekleştirilen mülakatlar dikkate alındığında hedef, plan ve yol haritasının en çok kullanılan ilk üç kavram olduğu görülmektedir. Aşağıdaki tabloda mülakatlarda adı geçen strateji kavramları frekanslarıyla birlikte verilmektedir.

**Tablo 8** Mülakat Sonuçları: Strateji Denince İlk Aklınıza Gelen Kavramlar Nelerdir?

<b>Kavram</b>	<b>Frekans</b>
Hedef	14
Plan	11
Yol/Yol haritaları	9
Veri-bilgi-bilgi yönetimi	7
Performans/Performans göstergesi	6
Amaç	5
Kaynak	5
Zaman/Zaman Yönetimi	4
Liderlik	4
Vizyon	3
Önceliklendirme	2
Misyon	2
Örgütlenme	2

Gerek anket cevapları, gerekse mülakatlarda verilen cevaplar dikkate alındığında Türk Savunma Sanayiinde (kamu ve özel sektör bir arada bakıldığında) kavramsal farkındalık olarak planlama okulunun öne çıktığı görülmektedir.

### 3.3.2 Stratejik Yönetim Olgunluğunun Boyutları

Literatür taraması bölümünde de ifade edildiği üzere, stratejik yönetimde farklı araştırmacıların stratejiyi farklı bakış açılarıyla ele almaları sebebiyle, bir örgütün stratejik yönetim olgunluğunda etkili olabilecek çok sayıda değişken olduğu belirtilebilir. Peki, stratejik yönetim olgunluğunun aday belirleyicisi olarak da görülebilecek bu çok sayıda değişkeni, aslında kaç temel değişken ile ifade

edebiliriz? Araştırmanın bu bölümünde ankette yer alan stratejik yönetim olgunluğu belirleyicilerinin hangi yapılar (boyutlar veya kavramlar) altında yer alabileceğini ortaya çıkarmak hedeflenmiştir. Bu doğrultuda anket çalışması ile elde edilen veriler üzerinde ilk olarak SPSS programı ile Keşfedici Faktör Analizi, sonrasında ise AMOS Programı ile Doğrulayıcı Faktör Analizi çalışmaları gerçekleştirilmiştir.

Keşfedici Faktör Analizi, bir ölçeğin tüm maddeleri arasındaki ikili ilişkilere bakarak ölçülebilen değişkenlerden gizli boyutları (kavramları) belirlemeye yarayan istatistiksel bir araç olarak bilinmektedir (Osborne, 2014). Söz konusu analiz ile çok sayıda değişkenden az sayıda, kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler (faktörler veya boyutlar) bulmak amaçlanmaktadır. Analiz sonucunda bir faktörle önemli düzeyde ilişki veren maddelerin birlikte ilgili faktörü (kavramı) ölçtüğü değerlendirilmektedir. 0.30-0.59 arası faktör yükleri orta düzeyde, 0.60 ve üstü faktör yükleri ise yüksek düzeyde faktör yükü olarak tanımlanmaktadır ve faktör belirlemede dikkate alınmaktadır (Büyüköztürk, 2002).

Faktör analizinde ulaşılması gereken örneklem büyüklüğü konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda belirtilen en düşük örnek büyüklüğü, değişken sayısının 3 katı ile 20 katı arasında, kesin sayı olarak ise 100 ile 1000 arasında değişmektedir (Mundfrom, Shaw ve Ke, 2005). Genel olarak örneklem büyüklüğünün en az gözlenen değişken sayısının 5 katı olması gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002; Hair vd., 2010).

Çalışma kapsamında faktör analizine geçmeden önce ankette yer alan ifadeler arasındaki korelasyon matrisi incelenmiş ve ikili korelasyonlarda 0.3 ün altında değer bulunmadığı ve korelasyonların çok büyük oranda 0.7'nin üstüne çıkmadığı görülmüştür.

Verilerin faktör analizine uygunluğunu test etmek için KMO istatistiğine bakıldığında 0.963 gibi 1'e oldukça yakın bir KMO değeri elde edilmiştir. Söz

konusu değer faktör analizinin çalışmada elde edilen veriler açısından kullanışlı olduğunu göstermektedir. Bir başka deyişle, KMO değeri faktör analizi sonucu farklı ve güvenilir faktörler elde edilebileceğini belirtmektedir. Veriler arasındaki korelasyon matrisinin birim matris olduğu hipotezini test eden Barlett testi sonucuna bakıldığında ise, önem değeri (p) 0.05'in altında çıkarak veriler arasındaki korelasyonun faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir.

Verilerin uygunluğu değerlendirmelerinden sonra, faktör analizinde kullanılan döndürme (rotasyon) tekniği seçimi konusunun da açıklanmasında fayda görülmektedir. Bilindiği üzere, faktör analizi sonucunda ortaya çıkan faktörler "bağımsızlık, yorumlamada açıklık ve anlamlılık" elde etmek amacıyla, çözümün temel matematiksel özelliklerini değiştirmeden, eksen döndürmesine tabii tutulabilmektedir (Büyüköztürk, 2002). Eksen döndürmede dik (orthogonal) veya eğik (oblique) döndürme olmak üzere iki yöntem kullanılabilir. Literatürde genel olarak faktörler arasında ilişki olması beklenmiyorsa dik döndürme, ilişki olması bekleniyorsa eğik döndürme yöntemi kullanılabilir (Büyüköztürk, 2002).

Sosyal bilimlerde genellikle faktörler arasında korelasyon olması beklenmektedir ve eğik döndürme gerek korelasyonsuz faktörleri, gerekse korelasyonlu faktörleri modelleyebileceğinden daha uygun yöntem olabilmektedir (Osborne, 2015). Bu doğrultuda stratejik yönetim olgunluğunun boyutları arasında da korelasyon olması beklenebileceğinden, çalışmada eğik döndürme yöntemlerinden "Direct Oblimin" kullanılmıştır.

Faktör analizinde her değişken için ortak varyans (communality) mevcut konfigürasyonda ilgili değişkenin faktörlerin tanımlanmasındaki ilişki düzeyini göstermektedir. Eşik değer öznel olmakla birlikte, Osborne'a (2014) göre 0.4'ün altındaki ortak varyansa sahip olan değişkenler analizden çıkarılabilir. Bu doğrultuda, 54 değişken ile başlanan faktör analizi çalışmasında öncelikle faktörler tarafından her değişken için açıklanan ortak varyans değerlerine bakılarak, düşük ortak varyans gösteren değişkenler analizden çıkarılmıştır.

Ayrıca, iki ayrı faktöre yakın yüklerle (farkın 0.1'den küçük olduğu durumlar) dağılan maddeler ve tek bir faktör altında olsa da 0.32'den (Tabachnick ve Fidell, 2013) düşük faktör yüklerine sahip maddeler aşamalı olarak analizden çıkarılmıştır. Söz konusu kriterler ile değişken azaltma sonrasında 5 faktör altında 38 maddeden oluşan bir sonuca ulaşılmıştır.

**Tablo 9** Faktör Analizi Sonucuna Göre Maddelerin Faktörler Altındaki Yükleri

	Faktörler				
	1	2	3	4	5
m1_GeribildirimBazlıSureclyilestirme			0,759		
m2_FarklıDusunmeVeYenilikciligeTevvik			0,691		
m5_PerformansınSMARTHedeflerleTakibi			0,601		
m7_UstYoneticiviZyonu	0,650				
m8_UstYoneticibutunselBakisi	0,700				
m9_VeriyeDayaliAnaliz			0,429		
m10_CalisanlarinYeniOnceliklereUyumu				0,720	
m11_PerformansMotivasyonluStrateji			0,518		
m12_UstYoneticininStratejininFaydasina Inanci	0,394				
m15_StratejilerinİletisimindeYeterlilik		0,383			
m17_CalisanlarinStratejiSahiplenmesi				0,490	
m19_UstYoneticihedefHeyacanlandirmasi	0,509				
m20_DavranisDegerlerUyumu	0,518				
m21_UstYoneticiuLasilabilirliği	0,881				
m22_UstYoneticideğisimYapmayaYatkınlığı	0,648				
m24_UstYoneticicalisanGuclendirme Yaklasimi	0,652				
m25_GuvenVeSeffaflığaVerilenOnem	0,467				
m26_RiskPlanlama					0,516
m27_UstYoneticicalisanFikrineOnem	0,612				
m28_HedefEsasliTevvikSistemi					0,624
m31_CalisanlarinPaydasBeklentileri Duyarlilığı				0,820	



	Faktörler				
	1	2	3	4	5
m33_YonetimBilgiSistemleriKullanimi				0,365	0,632
m34_CalisanlarinDogrulsuYapmaDuyarliligi				0,658	
m36_StratejilerinTakibi		0,567			
m37_UstYoneticiperformansMotivasyonu	0,537				
m38_HesapVermeKulturu	0,386				
m40_PerformansOlcumundeDengeliSet		0,340			0,510
m41_VerimlilikTevsikEdenOdulSistemi					0,701
m42_OrgutuciBilgiPaylasimi	0,629				
m43_UstYoneticistratejiToplantilarinaKatilimi	0,331	0,583			
m44_StratejiGerceklesmeTakipSistemi		0,686			
m45_UstYoneticistratejiSahiplenmesi	0,404	0,566			
m46_KurumsalHafizaninYonetimindeBasari					0,449
m48_StratejikYonetimKavramlariKullanimi		0,759			
m49_OrgutunPaydaslarlalsbirligineAcikligi		0,400		0,542	
m50_StratejikInsanKaynaklariYonetimi					0,631
m51_OnemliKararlarOncesiArastirma		0,350			0,388
m53_StratejikBakislaSureclyilestirme		0,491			

Anketteki maddelerin faktörlere dağılımına bakıldığında,

- 1. Faktör altında 7. (0,650), 8. (0,700), 12. (0,394), 19. (0,509), 20. (0,518), 21. (0,881), 22. (0,648), 24. (0,652), 25. (0,467), 27. (0,612), 37. (0,537), 38. (0,386) ve 42. (0,629) maddelerinin yer aldığı görülmektedir.

Söz konusu ifadelerin ortak olarak açıklayabilecekleri boyutun “Liderlik” olduğu değerlendirilmektedir.

- 2. Faktör altında 15.(0,383), 36. (0,567), 43. (0,583), 44. (0,686), 45. (0,566) 48. (0,759) ve 53. (0,491) maddelerin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ifadelerin ortak olarak açıklayabilecekleri boyutun “Stratejiye Verilen Önem” olduğu değerlendirilmektedir.
- 3. Faktör altında 1. (0,759), 2. (0,691), 5. (0,601), 9. (0,429) ve 11. (0,518) maddelerin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ifadelerin ortak olarak açıklayabilecekleri boyutun “Performans Yönetimi” olduğu değerlendirilmektedir.
- 4. Faktör altında 10. (0,720), 17. (0,490), 31. (0,820), 34. (0,658) ve 49. (0,542) maddelerin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ifadelerin ortak olarak açıklayabilecekleri boyutun “Çalışan Tutumu” olduğu değerlendirilmektedir.
- 5. Faktör altında 26. (0,516), 28. (0,624), 33. (0,632), 40.(0,510), 41. (0,701), 46. (0,449), 50. (0,631) ve 51. (0,388) maddelerin yer aldığı görülmektedir. Söz konusu ifadelerin ortak olarak açıklayabilecekleri boyutun “Sürdürülebilirlik” olduğu değerlendirilmektedir.

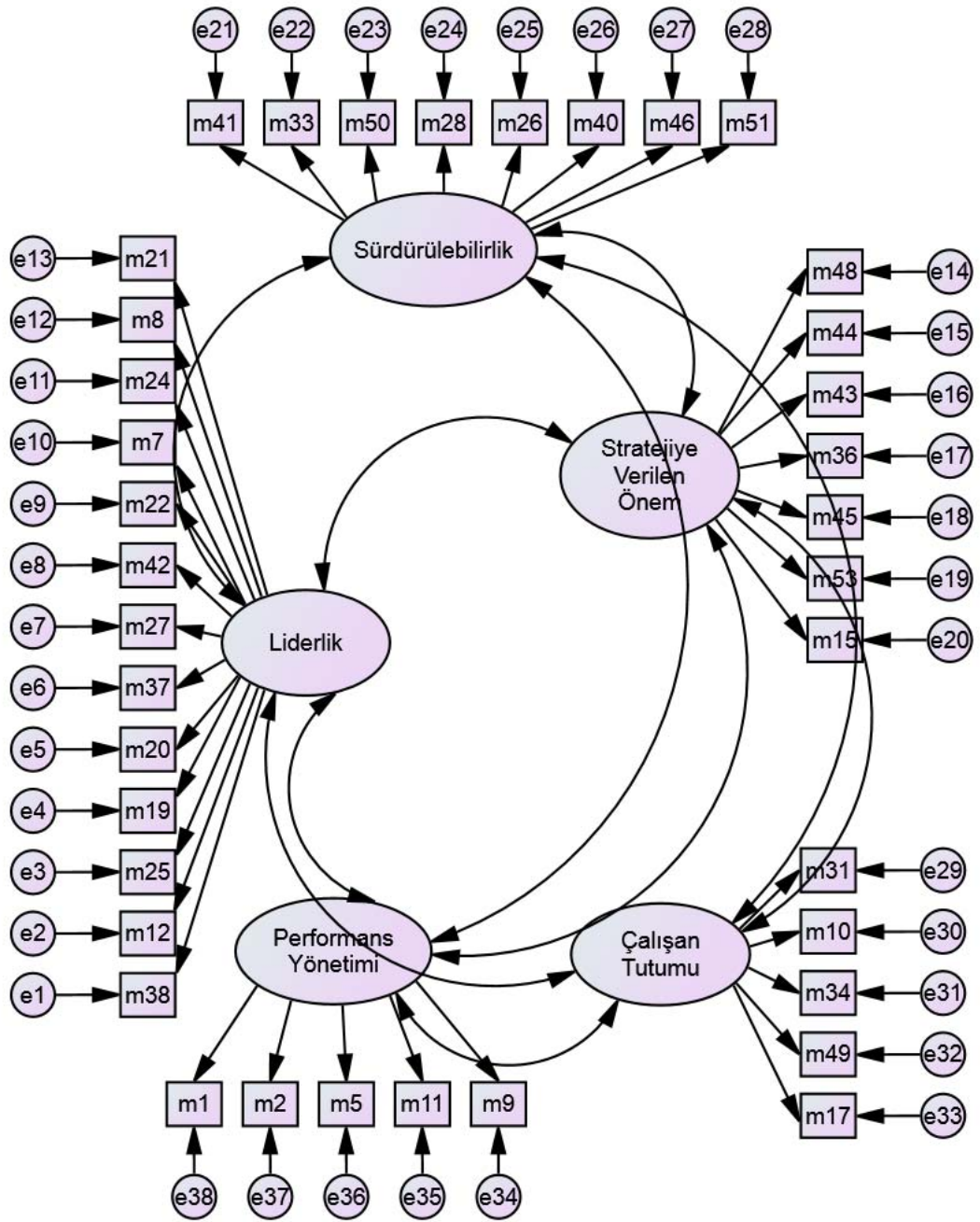
Buna göre, stratejik yönetim olgunluğunun boyutları, her bir boyut altında yer alan ifadeler ve söz konusu ifadelerin faktör yükleri aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

**Tablo 10** Stratejik Yönetim Olgunluğunun Boyutları ve Boyutlar Altındaki Maddeler

Boyut	Faktör Yüğü	Madde
Liderlik	0,881	Üst yöneticiler ulaşılabilirlerdir.
	0,700	Üst yöneticiler bütünsel bakış açısına sahiptir.
	0,652	Üst yöneticiler çalışanları güçlendirici yaklaşım sergilemektedir.
	0,650	Üst yöneticiler vizyon sahibidir.
	0,648	Üst yöneticiler zamanında değişim yapmaya yatkındır.
	0,629	Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.
	0,612	Üst yöneticiler çalışanların fikirlerine önem vermektedir.
	0,537	Üst yöneticilerin performansına yönelik motivasyonu yüksektir.
	0,518	Kurum/kuruluşunda davranışlar ile örgütsel değerler tutarlıdır.
	0,509	Üst yöneticiler çalışanlarını hedefler konusunda heyecanlandırabilmektedir.
	0,467	Güven ve şeffaflığa önem verilmektedir.
	0,394	Üst yöneticiler stratejik yönetimin faydasına inanmaktadır.
	0,386	Kurum/kuruluşumuzda her seviyede hesap verme kültürü bulunmaktadır.
Stratejiye Verilen Önem	Faktör Yüğü	Madde
	0,759	Kurum/kuruluşunda stratejik yönetim kavramları kullanılmaktadır.
	0,686	Stratejik hedeflere yönelik gerçekleştirmeleri takip edecek bir sistem bulunmaktadır.
	0,583	Üst yöneticiler düzenli olarak stratejik yönetim toplantılarına katılmaktadır.
	0,567	Stratejiler istikrarlı bir şekilde takip edilmektedir.
	0,566	Stratejiler üst yöneticiler tarafından sahiplenilmiştir.
	0,491	Süreçler stratejik bakış açısıyla iyileştirilmektedir.
	0,383	Stratejik amaç ve hedeflerin iletişimi yeterince yapılmaktadır.
Performans Yönetimi	Faktör Yüğü	Madde
	0,759	Süreçlerimizi iyileştirmek için geribildirim döngüleri kullanılmaktadır.
	0,691	Çalışanlar farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik edilmektedir.

	0,601	Performans SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) hedeflerle takip edilmektedir.
	0,518	Stratejik yönetim faaliyetleri mevzuat, vb. zorunluluklar sebebiyle değil, daha iyi performans için yürütülmektedir.
	0,429	Analizler veriye dayalı olarak yapılmaktadır.
<b>Çalışan Tutumu</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Madde</b>
	0,820	Çalışanlar paydaş beklentilerine duyarlıdır.
	0,720	Çalışanlar yeni önceliklere hızla uyum gösterebilir.
	0,658	Çalışanlar işi doğru yapmanın yanı sıra doğru işi yapma konusunda duyarlıdır.
	0,542	Kurumum/kuruluşum paydaşlarla işbirliğine açıktır.
	0,490	Stratejiler çalışanlar tarafından sahiplenilmiştir.
<b>Sürdürülebilirlik</b>	<b>Faktör Yüğü</b>	<b>Madde</b>
	0,701	Çalışanları verimli çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.
	0,632	Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılmaktadır.
	0,631	İnsan kaynakları yönetimi stratejik hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.
	0,624	Çalışanları hedefe yönelik çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.
	0,516	Risklere karşı planlama yapılmaktadır.
	0,510	Performans ölçümünde farklı paydaşların beklentilerini dikkate alan dengeli bir ölçüt seti vardır.
	0,449	Kurumsal hafıza başarılı bir şekilde yönetilmektedir.
	0,388	Önemli kararlar öncesinde yeterince araştırma yapılmaktadır.

Araştırmanın bu bölümünde stratejik yönetim olgunluğunun birbiriyle ilişkili 5 boyutlu (Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirlik) bir yapıya sahip olduğu, yapısal eşitlik modellemesi uygulamalarından SPSS AMOS programında doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.



Şekil 3 AMOS Programı Doğrulamalı Faktör Analizi Gösterimi

AMOS programından alınan model uyum iyiliği değerleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

**Tablo 11** Yapısal Eşitlik Modelleri İçin Uyum Ölçütleri (İlhan ve Çetin, 2014) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum Değeri	Uygunluk
$\chi^2/sd$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2.268	Mükemmel sınıra yakın
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0.876	Kabul edilebilir sınıra yakın
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,08$	0.080	Kabul edilebilir

Yapısal Eşitlik Modellemelerinde en yaygın kullanılan uyum indeksi Ki-kare ( $\chi^2$ ) uyum indeksidir. Ki-kare testi sonucu model ile veri arasındaki uyumun göstergesidir. Ki-kare istatistik değeri küçük olduğu ölçüde uyumun iyi olduğu değerlendirilmektedir. Ki-kare'nin anlamlı olmaması beklenmektedir. Bununla birlikte ki-kare değeri örneklemin büyüklüğünden ve modelde yer alan gözlemlenebilen değişken sayısından, bir başka ifadeyle modelin gelişmişliğinden etkilenebilmektedir (Hair vd., 2010). Ki-kare testinde serbestlik derecesi (sd)'nin büyük olduğu bazı durumlarda ki-kare değeri anlamlı çıkabilmektedir. Bu durumda ki-karenin tek başına anlamlı olup olmamasından çok ki-kare'nin sd'ye oranı genel modelin uyumunu değerlendirmek için kullanılmaktadır. Söz konusu değer 3'ten küçük olması, ki-kare anlamlı da olsa modelin uyumunun kabul edilebilir olduğu sonucunu vermektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Tablodan görülebileceği üzere test edilen modelin uyum indekslerinden  $\chi^2/sd$  değeri 2,268 ile kabul edilebilir aralıkta, mükemmel yakın çıkmaktadır.

AMOS model uyum değerlerinden CFI (Comparative Fit Index) değerinin 0 ile 1 arasında olması beklenir ve değer 1'e yakınlaştığı ölçüde uyum iyiliğinin yüksek olduğu kabul edilir. Bu model için CFI, 0,876 ile kabul edilebilir aralığa oldukça yakın bir değere sahiptir. RMSEA değerinin ise 0,08 ile kabul edilebilir aralıkta çıktığı görülmektedir. Söz konusu değerler birlikte değerlendirildiğinde, 5 faktör

altında 38 değişkenden oluşan yapının kabul edilebilir olduğunu işaret etmektedir. Bir başka ifadeyle, keşfedici faktör analizi sonucu ortaya çıkan 5 faktörde toplanan değişkenlerin, ilgili faktörlerin altında yatan nedenler olduğu belirtilebilir.

### 3.3.3 Boyutlar Bazında Stratejik Yönetim Olgunluğu

Türk Savunma Sanayi için faktör analizi ile ortaya çıkan beş boyutta, her değişkenin aynı ağırlıkta olduğu varsayımıyla elde edilen ortalama puanlar aşağıdaki tabloda yer almaktadır. Türk Savunma Sanayiinin genel anlamda stratejik olgunluğunun 2,86 seviyesinde olduğu, en yüksek puanın çalışan tutumu (3,14), en düşük puanın sürdürülebilirlik (2,53) boyutunda alındığı görülmektedir.

**Tablo 12** Türk Savunma Sanayiinin Stratejik Yönetim Olgunluğunun Farklı Boyutlarında Temel İstatistikler

Boyut	Ortalama	Std. Sapma
Liderlik	2,89	0,89
Stratejiye Verilen Önem	2,99	0,81
Performans Yönetimi	2,85	0,89
Çalışan Tutumu	3,14	0,70
Sürdürülebilirlik	2,53	0,85
<b>Genel</b>	2,86	0,77

Boyutlar arasındaki korelasyona bakıldığında, istatistiksel olarak anlamlı, yüksek düzeyde pozitif korelasyon bulunduğu görülmektedir. Bu noktada, keşfedici faktör analizi aşamasında sosyal bilimlerde boyutlar arasında ilişki olma ihtimali dikkate alınarak eğik döndürme tekniğinin tercih edilmesinin uygun

olduğu anlaşılmaktadır. Boyutlar arasında en yüksek korelasyonun Liderlik ile Sürdürülebilirlik boyutları arasındaki yer alması, liderliğin savunma sanayiinde en düşük stratejik yönetim olgunluğuna sahip sürdürülebilirlik alanında gelişim için önemine işaret etmektedir. Ayrıca tabloda boyutlar içerisinde diğer boyutlarla en yüksek korelasyona sahip boyutun liderlik olması dikkat çekicidir.

**Tablo 13** Türk Savunma Sanayiinin Stratejik Yönetim Olgunluğunun Farklı Boyutları Arasında Korelasyon

<i>Boyutlar Arası Korelasyon</i>					
	1	2	3	4	5
1. Liderlik	-				
2. Stratejiye Verilen Önem	,791**	-			
3. Performans Yönetimi	,754**	,755**	-		
4. Çalışan Tutumu	,731**	,749**	,680**	-	
5. Sürdürülebilirlik	,841**	,812**	,785**	,726**	-

### 3.3.4 Stratejik Olgunlukta Kamu-Özel Sektör Karşılaştırması

Literatür taraması aşamasında belirtildiği üzere kamu ve özel sektör arasında stratejik yönetim sürecinin çeşitli aşamalarında bazı farklılıkların bulunması işin doğası gereği olasıdır. Araştırmanın bu bölümünde “Türk Savunma Sanayiinde, Savunma Sanayii Başkanlığı ve özel sektör kuruluşları arasında stratejik yönetim olgunluğu boyutları ve aday değişkenleri açısından anlamlı bir fark var mıdır, varsa nelerdir?” sorusuna cevap aranmaktadır. Anket çalışması ile elde edilen veriler üzerinde, eksik verilerin yerine ortalama değerler dikkate alınarak gerçekleştirilen bağımsız gruplar için t-testi, olgunluğun boyutları çerçevesinde aşağıdaki sonuçları sunmaktadır.



**Tablo 14** Kamu ile Özel Sektör Arasında Boyutlar Bazında Stratejik Yönetim Olgunluğu Farkı

Boyut	İşyeri	N	Ortalama	Std. Sapma	T	sd	P																																																								
Liderlik	Kamu	117	2,571	0,7719	-6,464	199	0,00																																																								
	Özel	84	3,324	0,8707				Stratejiye Verilen Önem	Kamu	117	2,7637	0,7087	-4,866	199	0,00	Özel	84	3,2987	0,8457	Performans Yönetimi	Kamu	117	2,4675	0,7108	-8,331	199	0,00	Özel	84	3,3815	0,8397	Çalışan Tutumu	Kamu	117	2,9729	0,6814	-4,214	199	0,00	Özel	84	3,3768	0,6542	Sürdürülebilirlik	Kamu	117	2,1407	0,6339	-8,591	149	0,00	Özel	84	3,0657	0,8278	Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00
Stratejiye Verilen Önem	Kamu	117	2,7637	0,7087	-4,866	199	0,00																																																								
	Özel	84	3,2987	0,8457				Performans Yönetimi	Kamu	117	2,4675	0,7108	-8,331	199	0,00	Özel	84	3,3815	0,8397	Çalışan Tutumu	Kamu	117	2,9729	0,6814	-4,214	199	0,00	Özel	84	3,3768	0,6542	Sürdürülebilirlik	Kamu	117	2,1407	0,6339	-8,591	149	0,00	Özel	84	3,0657	0,8278	Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00	Özel	84	3,28	0,7629								
Performans Yönetimi	Kamu	117	2,4675	0,7108	-8,331	199	0,00																																																								
	Özel	84	3,3815	0,8397				Çalışan Tutumu	Kamu	117	2,9729	0,6814	-4,214	199	0,00	Özel	84	3,3768	0,6542	Sürdürülebilirlik	Kamu	117	2,1407	0,6339	-8,591	149	0,00	Özel	84	3,0657	0,8278	Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00	Özel	84	3,28	0,7629																				
Çalışan Tutumu	Kamu	117	2,9729	0,6814	-4,214	199	0,00																																																								
	Özel	84	3,3768	0,6542				Sürdürülebilirlik	Kamu	117	2,1407	0,6339	-8,591	149	0,00	Özel	84	3,0657	0,8278	Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00	Özel	84	3,28	0,7629																																
Sürdürülebilirlik	Kamu	117	2,1407	0,6339	-8,591	149	0,00																																																								
	Özel	84	3,0657	0,8278				Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00	Özel	84	3,28	0,7629																																												
Genel	Kamu	117	2,56	0,6186	-7,421	199	0,00																																																								
	Özel	84	3,28	0,7629																																																											

Tablodan da görülebileceği üzere, stratejik yönetim olgunluğun faktör analizi ile ortaya koyulan boyutlarında kamu ile özel sektör arasındaki farka bakıldığında en büyük fark sürdürülebilirlik alanındadır. 5'li likert ölçeğinde puanlama yapıldığı dikkate alındığında performans yönetimi alanında da, ortalama değerlerde 1'e yakın farkla, önemli düzeyde farklılaşma olduğu görülmektedir.

Ankette yer alan stratejik yönetim olgunluğu için 54 aday değişken ve 6 performans göstergesi çerçevesinde, eksik veriler analizden çıkarıldıktan sonra gerçekleştirilen bağımsız gruplar için t testi aşağıdaki tablolarda verilen farkları ve anlamlılık değerlerini sunmaktadır.

**Tablo 15** Liderlik Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P																																																																																																																																
m21_ÜstYönetici Ulaşılabilirliği	Özel	79	3,73	1,071	3,614	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	3,14	1,164				m8_ÜstYöneticiBütünsel Bakışı	Özel	79	3,42	1,069	5,336	188	0,000	Kamu	111	2,61	0,992	m24_ÜstYöneticiÇalışan GüçlendirmeYaklaşımı	Özel	79	3,23	1,037	6,171	188	0,000	Kamu	111	2,31	0,998	m7_ÜstYöneticiVizyonu	Özel	79	3,48	1,108	5,127	188	0,000	Kamu	111	2,68	1,037	m22_ÜstYöneticiDeğişim YapmaYatkınlığı	Özel	79	3,34	0,999	4,974	188	0,000	Kamu	111	2,62	0,973	m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000	Kamu	110	2,49	0,946	m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000
m8_ÜstYöneticiBütünsel Bakışı	Özel	79	3,42	1,069	5,336	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,61	0,992				m24_ÜstYöneticiÇalışan GüçlendirmeYaklaşımı	Özel	79	3,23	1,037	6,171	188	0,000	Kamu	111	2,31	0,998	m7_ÜstYöneticiVizyonu	Özel	79	3,48	1,108	5,127	188	0,000	Kamu	111	2,68	1,037	m22_ÜstYöneticiDeğişim YapmaYatkınlığı	Özel	79	3,34	0,999	4,974	188	0,000	Kamu	111	2,62	0,973	m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000	Kamu	110	2,49	0,946	m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038								
m24_ÜstYöneticiÇalışan GüçlendirmeYaklaşımı	Özel	79	3,23	1,037	6,171	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,31	0,998				m7_ÜstYöneticiVizyonu	Özel	79	3,48	1,108	5,127	188	0,000	Kamu	111	2,68	1,037	m22_ÜstYöneticiDeğişim YapmaYatkınlığı	Özel	79	3,34	0,999	4,974	188	0,000	Kamu	111	2,62	0,973	m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000	Kamu	110	2,49	0,946	m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																				
m7_ÜstYöneticiVizyonu	Özel	79	3,48	1,108	5,127	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,68	1,037				m22_ÜstYöneticiDeğişim YapmaYatkınlığı	Özel	79	3,34	0,999	4,974	188	0,000	Kamu	111	2,62	0,973	m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000	Kamu	110	2,49	0,946	m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																
m22_ÜstYöneticiDeğişim YapmaYatkınlığı	Özel	79	3,34	0,999	4,974	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,62	0,973				m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000	Kamu	110	2,49	0,946	m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																												
m42_ÖrgütlüBilgi Paylaşımı	Özel	76	3,32	1,11	5,443	184	0,000																																																																																																																																
	Kamu	110	2,49	0,946				m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,034	m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																								
m27_UstYoneticiciCalisan FikrineOnem	Özel	79	3,37	1,146	5,303	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,52	1,034				m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000	Kamu	110	2,49	1,02	m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																																				
m37_ÜstYönetici PerformansMotivasyonu	Özel	76	3,3	1,12	5,124	184	0,000																																																																																																																																
	Kamu	110	2,49	1,02				m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000	Kamu	111	2,46	0,98	m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																																																
m20_DavranışDeğerler Uyum	Özel	79	3,27	1,094	5,325	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,46	0,98				m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000	Kamu	111	2,13	0,973	m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																																																												
m19_ÜstYöneticiHedef Heyecanlandırma	Özel	79	2,91	1,064	5,27	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,13	0,973				m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000	Kamu	111	2,52	1,043	m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																																																																								
m25_GüvenVeŞeffaflığa VerilenÖnem	Özel	79	3,44	1,106	5,845	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,52	1,043				m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000	Kamu	111	2,76	1,038																																																																																																																				
m12_ÜstYoneticininStrat ejininFaydasınaİnanıcı	Özel	79	3,65	0,92	6,095	188	0,000																																																																																																																																
	Kamu	111	2,76	1,038																																																																																																																																			

m38_HesapVerme Kültürü	Özel	76	3,17	1,136	4,132	184	0,000
	Kamu	110	2,47	1,131			

**Tablo 16** Stratejiye Verilen Önem Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
m48_StratejikYönetim KavramlarıKullanımı	Özel	76	3,25	1,021	2,12	184	0,035
	Kamu	110	2,93	1,02			
m44_StratejiGerçekleşm eTakipSistemi	Özel	76	3,43	1,024	3,258	184	0,001
	Kamu	110	2,96	0,928			
m43_ÜstYöneticiStrateji ToplantılarınaKatılımı	Özel	76	3,53	1,101	3,498	151	0,001
	Kamu	110	2,97	1			
m36_StratejilerinTakibi	Özel	76	3,2	1,02	4,396	184	0,000
	Kamu	110	2,57	0,903			
m45_ÜstYöneticiStrateji Sahiplenmesi	Özel	76	3,58	1,111	5,256	146	0,000
	Kamu	110	2,75	0,96			
m53_StratejikBakışla Süreçlyileştirme	Özel	76	3,21	0,998	6,041	184	0,000
	Kamu	110	2,34	0,951			
m15_Stratejilerin İletişimindeYeterlilik	Özel	79	3,11	1,013	2,911	188	0,004
	Kamu	111	2,72	0,844			

**Tablo 17** Performans Yönetimi Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
m1_GeribildirimBazlı Süreçlyileştirme	Özel	79	3,44	0,971	7,501	188	0,000
	Kamu	111	2,39	0,946			
m2_FarklıDüşünmeve YenilikçiliğeTeşvik	Özel	79	3,28	0,986	7,23	188	0,000
	Kamu	111	2,25	0,948			
m5_Performansın SMARTHedeflerle Takibi	Özel	79	3,28	1,12	5,349	188	0,000
	Kamu	111	2,46	0,98			
m11_Performans MotivasyonluStrateji	Özel	79	3,56	0,93	7,448	188	0,000
	Kamu	111	2,5	0,98			
m9_VeriyeDayalıAnaliz	Özel	79	3,52	1,048	6,175	188	0,000
	Kamu	111	2,63	0,924			

**Tablo 18** Çalışan Profili Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
m31_Çalışanların PaydaşBeklentileri Duyarlılığı	Özel	76	3,45	0,885	2,837	184	0,005
	Kamu	110	3,07	0,885			
m10_ÇalışanlarınYeniÖnceliklereUyumu	Özel	79	3,46	0,889	3,793	188	0,000
	Kamu	111	2,97	0,847			
m34_ÇalışanlarınDogrulşiyapmaDuyarlılığı	Özel	76	3,38	0,938	3,045	184	0,003
	Kamu	110	2,96	0,908			
m49_Örgütün Paydaşlarla İsbirliğineAçıklığı	Özel	76	3,78	0,873	2,998	184	0,003
	Kamu	110	3,38	0,888			
m17_Çalışanların StratejiSahiplenmesi	Özel	79	2,92	0,944	3,657	188	0,000
	Kamu	111	2,42	0,92			

**Tablo 19** Sürdürülebilirlik Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
m41_VerimlilikTeşvik EdenÖdülSistemi	Özel	76	2,64	1,208	6,871	112	0,000
	Kamu	110	1,58	0,722			
m33_YönetimBilgi SistemleriKullanımı	Özel	76	3,53	1	6,002	184	0,000
	Kamu	110	2,65	0,973			
m50_Stratejikİnsan KaynaklarıYönetimi	Özel	76	3,13	1,135	7,28	138	0,000
	Kamu	110	1,99	0,914			
m28_HedefEsaslı TeşvikSistemi	Özel	76	2,59	1,157	8,1	184	0,000
	Kamu	110	1,51	0,66			
m26_RiskPlanlama	Özel	79	3,66	0,959	9,564	188	0,000
	Kamu	111	2,31	0,961			
m40_Performans ÖlçümündeDengeli Set	Özel	76	3,04	1,051	4,755	184	0,000
	Kamu	110	2,37	0,855			
m46_KurumsalHafızanınYönetiminde Başarı	Özel	76	2,99	1,16	6,624	129	0,000
	Kamu	110	1,95	0,85			
m51_ÖnemliKararlar ÖncesiAraştırma	Özel	76	3,37	1,106	5,355	184	0,000
	Kamu	110	2,57	0,913			

**Tablo 20** Boyutlara Girmeyen Anket Sorularında Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Değişken	İşyeri Türü	N	Ortalama	Standart Sapma	T	sd	P																																																																																																																																																																
m3_FaaliyetAlanı Belirliliği	Özel	79	3,77	0,96	5,715	188	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,98	0,924				m4_StratejikHedeflerin BirimBazlıTanımlılığı	Özel	79	3,47	0,985	0,973	188	0,332	Kamu	111	3,32	1,019	m6_StratejiGeliştirme deKaynakYeterliliği	Özel	79	3,11	1,038	3,497	188	0,001	Kamu	111	2,61	0,926	m13_Çalışanların BelirsizlikHoşgörüsü	Özel	79	3,04	0,792	5,004	170	0,000	Kamu	111	2,45	0,806	m14_RekabetYöntemi BelirlemeTitizliği	Özel	79	3,03	1,062	4,85	188	0,000	Kamu	111	2,33	0,898	m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000	Kamu	111	2,56	0,941	m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34
m4_StratejikHedeflerin BirimBazlıTanımlılığı	Özel	79	3,47	0,985	0,973	188	0,332																																																																																																																																																																
	Kamu	111	3,32	1,019				m6_StratejiGeliştirme deKaynakYeterliliği	Özel	79	3,11	1,038	3,497	188	0,001	Kamu	111	2,61	0,926	m13_Çalışanların BelirsizlikHoşgörüsü	Özel	79	3,04	0,792	5,004	170	0,000	Kamu	111	2,45	0,806	m14_RekabetYöntemi BelirlemeTitizliği	Özel	79	3,03	1,062	4,85	188	0,000	Kamu	111	2,33	0,898	m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000	Kamu	111	2,56	0,941	m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000								
m6_StratejiGeliştirme deKaynakYeterliliği	Özel	79	3,11	1,038	3,497	188	0,001																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,61	0,926				m13_Çalışanların BelirsizlikHoşgörüsü	Özel	79	3,04	0,792	5,004	170	0,000	Kamu	111	2,45	0,806	m14_RekabetYöntemi BelirlemeTitizliği	Özel	79	3,03	1,062	4,85	188	0,000	Kamu	111	2,33	0,898	m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000	Kamu	111	2,56	0,941	m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																				
m13_Çalışanların BelirsizlikHoşgörüsü	Özel	79	3,04	0,792	5,004	170	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,45	0,806				m14_RekabetYöntemi BelirlemeTitizliği	Özel	79	3,03	1,062	4,85	188	0,000	Kamu	111	2,33	0,898	m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000	Kamu	111	2,56	0,941	m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																
m14_RekabetYöntemi BelirlemeTitizliği	Özel	79	3,03	1,062	4,85	188	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,33	0,898				m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000	Kamu	111	2,56	0,941	m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																												
m16_PerformansYönetimiStratejikHedefliİlişkisi	Özel	79	3,13	1,017	3,965	188	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,56	0,941				m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000	Kamu	111	2,57	0,969	m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																								
m18_BüyükÖlçekliDeğişimGerçekleştirebilme	Özel	79	3,2	0,992	4,408	188	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,57	0,969				m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000	Kamu	111	2,68	0,983	m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																				
m23_StratejiBütçe İlişkisi	Özel	79	3,44	1,206	4,659	146	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	111	2,68	0,983				m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000	Kamu	110	2,87	0,93	m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																
m29_ÇalışanlarınSürekliÖğrenmeyeAçıklığı	Özel	76	3,39	0,865	3,871	184	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,87	0,93				m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001	Kamu	110	2,63	0,876	m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																												
m30_Vazgeçme Esnekliği	Özel	76	3,08	0,963	3,318	184	0,001																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,63	0,876				m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000	Kamu	110	2,85	1,051	m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																								
m32_Proje Önceliklendirme	Özel	76	3,46	0,958	4,066	184	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,85	1,051				m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002	Kamu	110	2,62	0,801	m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																																				
m35_Çalışanların StratejikHedefBilgisi	Özel	76	3,03	0,923	3,207	184	0,002																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,62	0,801				m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000	Kamu	110	2,73	0,938	m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																																																
m39_Öngörü YöntemleriKullanımı	Özel	76	3,3	0,88	4,218	184	0,000																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,73	0,938				m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006	Kamu	110	2,63	0,917	m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																																																												
m47_ÇalışanlarınStratejiTeorikFarkındalığı	Özel	76	3,01	0,959	2,768	184	0,006																																																																																																																																																																
	Kamu	110	2,63	0,917				m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																																																																								
m52_KısaUzunVadeyi	Özel	76	3,34	1,04	5,863	184	0,000																																																																																																																																																																

BirlikteDikkateAlma	Kamu	110	2,5	0,906			
m54_StratejikYönetimAlanındaEğitimSunumu	Özel	76	2,76	1,165	2,278	184	0,024
	Kamu	110	2,4	0,997			

**Tablo 21** Performans Göstergeleri Boyutunda Kamu ile Özel Sektör Karşılaştırması

Gösterge	İşyeri Türü	N	Ortalama	Std Sapma	T	sd	P
p1_ÇalışanBağlılığı Algısı	Özel	79	3,34	0,932	7,998	188	0,000
	Kamu	111	2,29	0,867			
p2_Müşteri MemnuniyetiAlgısı	Özel	79	3,89	0,734	6,955	188	0,000
	Kamu	111	3,08	0,822			
p3_Çalışanların İşTatminiAlgısı	Özel	79	3,22	0,943	5,084	188	0,000
	Kamu	111	2,52	0,913			
p4_Çalışan MotivasyonuAlgısı	Özel	76	3,03	1,019	6,869	184	0,000
	Kamu	110	2,07	0,864			
p5_StratejikYönetim YatkınlığıAlgısı	Özel	76	3,26	0,985	3,647	184	0,000
	Kamu	110	2,73	0,985			
p6_RakiplereGöre BaşarıAlgısı	Özel	76	3,76	0,892	3,193	184	0,002
	Kamu	110	3,31	0,993			

Buna göre, savunma sanayiinin genelinde (gerek kamu gerekse özel sektör kısmında) stratejik yönetim olgunluğunun aday belirleyicileri arasında en yüksek puanı “Örgütün paydaşlarla işbirliği”, en düşük puanı ise “Hedef esaslı teşvik sistemi” almaktadır.

Katılımcıların cevapları çerçevesinde kamuda değişkenliği (standart sapması) en yüksek alanlar “Üst Yönetici Ulaşılabilirliği, Üst Yöneticinin Çalışan Fikrine Verdiği Önem, Proje Önceliklendirme, Güven ve Şeffaflığa Verilen Önem” olarak görülmektedir. Özel sektörde değişkenliği (standart sapması) en yüksek alanlar ise “Verimlilik Teşvik Eden Ödül Sistemi, Performansın SMART hedeflerle takibi, Üst Yönetici Vizyonu, Strateji Bütçe İlişkisi, Güven ve

Şeffaflığa Verilen Önem, Hedef Esaslı Teşvik Sistemi, Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi” olarak belirtilebilir.

T-testi sonuçları göstermektedir ki, özel sektör kuruluşları ankette yer alan bir değişken hariç tüm aday belirleyicilerde istatistiksel olarak önemli düzeyde daha yüksek puana sahiptir.  $P=0,05$  alındığında kamudaki “Stratejik Hedeflerin Birim Bazlı Tanımlılığı” puanı (Ortalama=3.32, Std Sapma=1.019) ile özel sektördeki puan (Ortalama=3.47, Std Sapma=0.985) arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bununla birlikte “Stratejik Hedeflerin Birim Bazlı Tanımlılığı” dâhil tüm değişkenler için özel sektör daha yüksek bir olgunluk puanına sahiptir.

Özel sektörün en yüksek fark gösterdiği alan “Risk Planlama” (Özel Sektör ortalama puanı 3,66, Kamu ortalama puanı 2,31) olup; farkın görece yüksek olduğu diğer alanlar “ödül ve teşvik sistemleri, kurumsal hafızanın yönetimi, süreç iyileştirme, farklı düşünme ve yenilikçiliğin teşvik edilmesi, strateji motivasyonunda performansın önemi” olarak belirtilebilir.

Performans göstergeleri çerçevesinde farka bakıldığında özel sektörün ankette yer alan göstergelerin tümünde istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olduğu görülmektedir. Özel sektör ile kamu arasındaki farkın en yüksek olduğu alanlar “çalışan bağlılığı” ve “çalışan motivasyonu” algısı alanlarıdır. Gruplar arası farkın en düşük olduğu alan ise “rakiplere göre başarı” algısıdır.

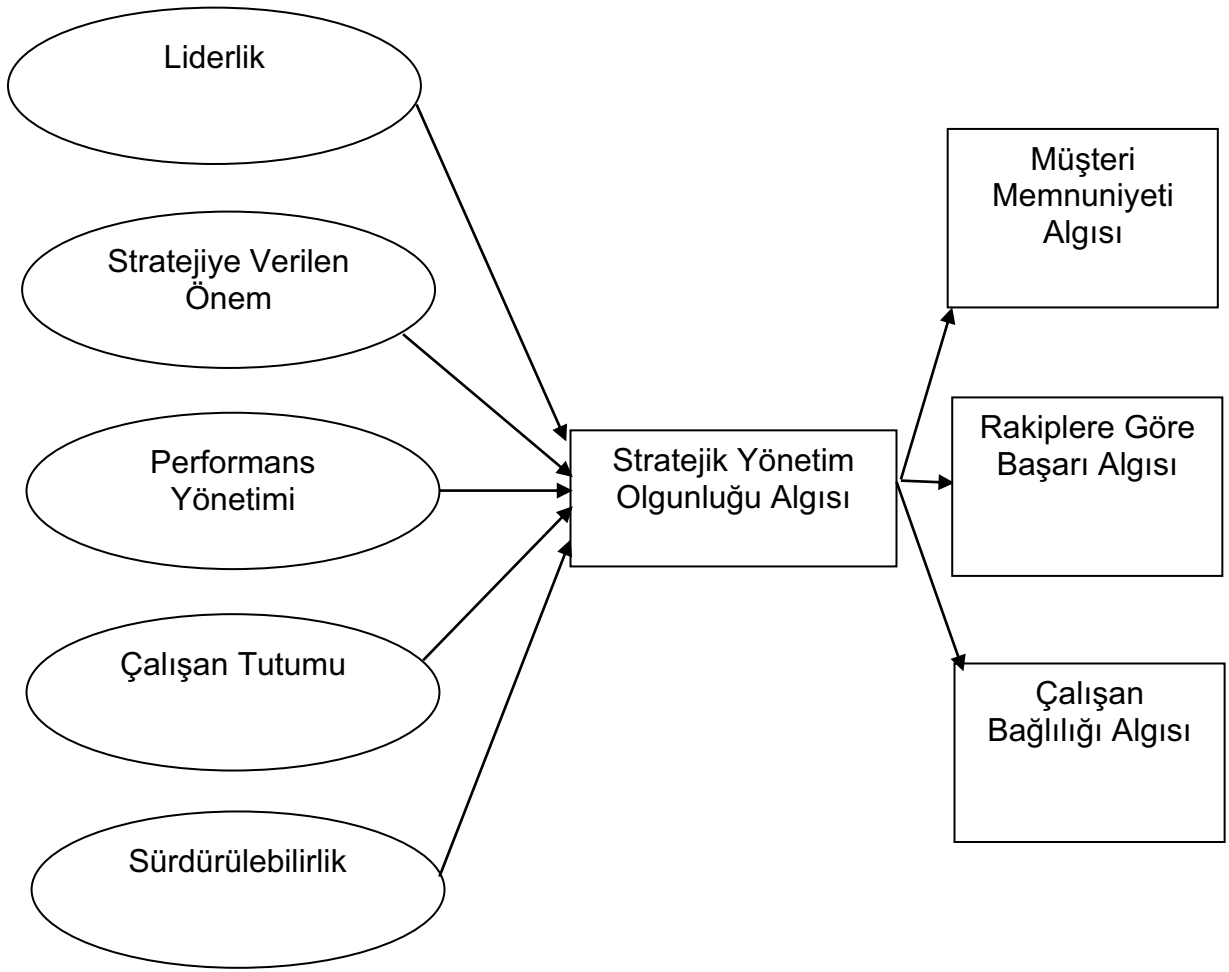
### **3.3.5 Stratejik Yönetim Olgunluğu ile Performans İlişkisi**

Yapısal eşitlik modellemesi faktör analizi ile yol analizinin melezi olarak görülebilecek, araştırmacılara karmaşık ilişkiler içeren teorik bir model kurup sınama imkânı sağlayan bir tekniktir (Weston ve Gore, 2016). Araştırmanın bu bölümünde stratejik yönetim olgunluğu algısının örgüt performansı ile ilişkisini modelleyip sınavabilmek için yapısal eşitlik modellemesi programlarından AMOS kullanılmıştır.

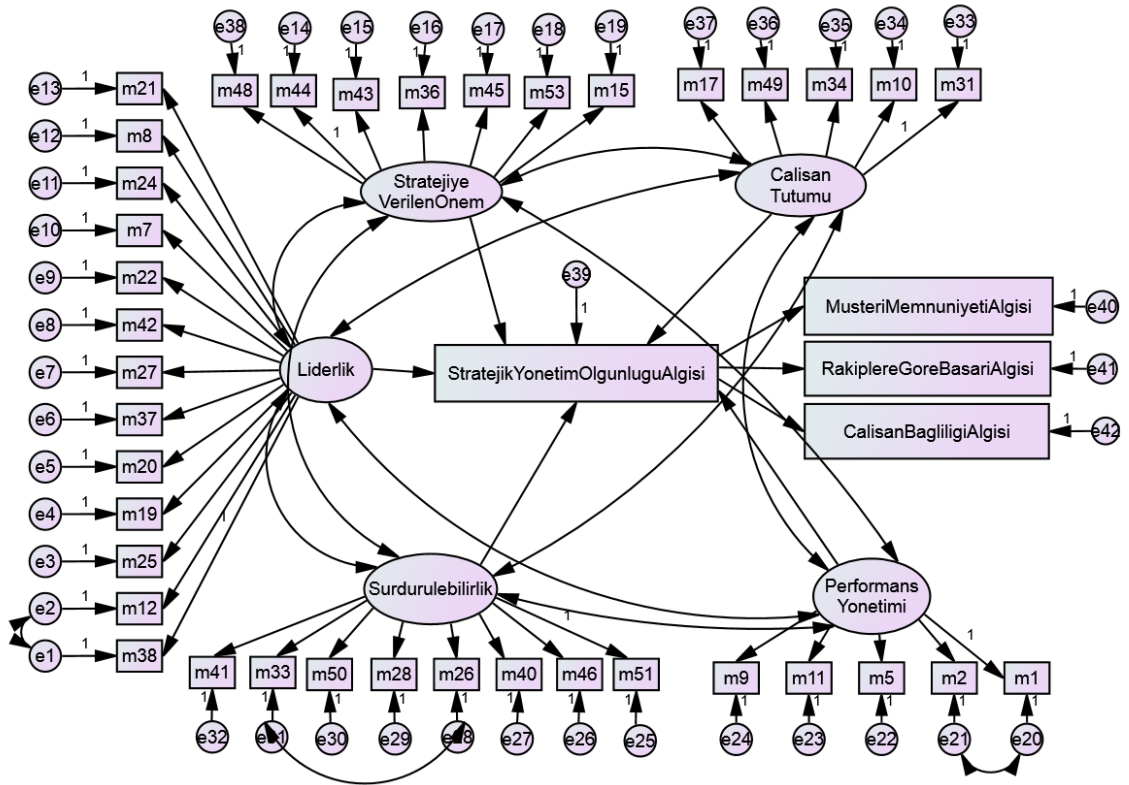
Teorik model oluşturma 6ncesinde ankette yer verilen 6rg6tsel performans g6stergelerinden hangilerinin modelde dikkate alınabileceği belirlenmiştir. Dengeli bir 6l6c6t seti oluşturmak 6zere, Dengeli Kurumsal Karne (Kaplan ve Norton, 1992) sistematideinde de yer bulduğu değerlendirilen hissedar, m6şteri ve 6alışan perspektiflerinden birer performans g6stergesinin (sirasıyla “rakiplere g6re başarı algısı”, “m6şteri memnuniyeti algısı” ve “6alışan bağlılığı algısı”) dikkate alınmasının uygun ve yeterli olabileceği değerlendirilmiştir.

Bu doğrultuda, aşağıda g6sterimi yapılan teorik modele g6re fakt6r analizi 6alışmalarıyla ortaya 6ıkarılan ve doğrulan 5 fakt6r, 6ncelikle stratejik y6netim olgunluğu algısını etkilemekte, stratejik y6netim olgunluğu algısı ise rakiplere g6re başarı, m6şteri memnuniyeti ve 6alışan bağlılığı algısını etkilemektedir.





**Şekil 4** Stratejik Yönetim Olgunluğu ve Örgüt Performansı İlişkisi Teorik Modeli



**Şekil 5** Teorik Modelin AMOS Programında Gösterimi

Söz konusu modelin AMOS programından alınmış uyum iyilik değerleri aşağıdaki tabloda özetlenmektedir.

**Tablo 22** Teorik Model Uyum İyiliği

Uyum İndeksi	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri	Teorik Model Değeri	Uygunluk
$\chi^2/sd$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$	2,230	Mükemmel sınırına yakın
CFI	$.90 \leq CFI \leq .95$	0,867	Kabul edilebilir sınıra yakın
RMSEA	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	0,078	Kabul edilebilir

Buna göre, teorik modelin uyum iyilik göstergelerinden  $\chi^2/sd$ , 2.23 değeri ile kabul edilebilir aralıkta ve mükemmeye yakın görülmektedir. CFI, kabul edilebilir

aralığa oldukça yakın 0,867 değerine sahiptir. RMSEA değeri de 0,078 ile kabul edilebilir aralıkta yer almaktadır.

Söz konusu göstergeler ışığında, örgütlerde Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirliğin stratejik yönetim olgunluğu algısını; söz konusu algının da müşteri memnuniyeti, rakiplere göre başarı ve çalışan bağlılığı algısını anlamlı bir şekilde etkilediği değerlendirilmektedir.

Araştırma sorusunun alt soruları olarak, “Boyutlar bazında olgunluk ile performans göstergeleri arasında ilişki var mıdır, varsa ne düzeydedir?” konusunda korelasyon analizi bulguları (n=201) aşağıda sunulmaktadır.

### 3.3.5.1 Liderlik-Performans İlişkisi

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarından Liderlik ile ankette yer verilen seçili örgütsel performans göstergeleri arasında 0,686-0,753 aralığındaki pozitif korelasyonlar, liderliğin tüm performans göstergeleri ile istatistiksel olarak anlamlı (önem değeri ,000) ve (Rakiplere Göre Başarı Algısı için 0,7'ye oldukça yakın, diğer göstergeler için 0,7'nin üzerinde korelasyon değeri ile) güçlü bir ilişki (Evans, 1996) içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 23** Liderlik-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu

<i>Korelasyonlar</i>		Liderlik	p1	p2	p3	p4	p5	p6
Liderlik	Pearson Correlation	1	,711**	,701**	,709**	,753**	,704**	,686**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışan Bağlılığı	Pearson Correlation	,711**	1	,592**	,703**	,758**	,524**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	,701**	,592**	1	,556**	,540**	,532**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000

Çalışan İş Tatmini	Pearson Correlation	,709**	,703**	,556**	1	,729**	,555**	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Çalışan Motivasyonu	Pearson Correlation	,753**	,758**	,540**	,729**	1	,601**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Rakiplere Göre Başarı	Pearson Correlation	,686**	,510**	,634**	,616**	,566**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	

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

### 3.3.5.2 Stratejiye Verilen Önem-Performans İlişkisi

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarından Stratejiye Verilen Önem ile ankette yer verilen seçili örgütsel performans göstergeleri arasında 0,551 -0,706 aralığındaki pozitif korelasyonlar, Stratejiye Verilen Önem'in tüm performans göstergeleri ile istatistiksel olarak anlamlı (önem değeri ,000), orta düzeyde veya güçlü bir ilişki (Evans, 1996) içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 24** Stratejiye Verilen Önem-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu

		Stratejiye Verilen Önem						
			p1	p2	p3	p4	p5	p6
Stratejiye Verilen Önem	Pearson Correlation	1	,562**	,658**	,551**	,600**	,706**	,633**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışan Bağlılığı	Pearson Correlation	,562**	1	,592**	,703**	,758**	,524**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	,658**	,592**	1	,556**	,540**	,532**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Çalışan İş Tatmini	Pearson Correlation	,551**	,703**	,556**	1	,729**	,555**	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000

Çalışan Motivasyonu	Pearson Correlation	,600**	,758**	,540**	,729**	1	,601**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Rakiplere Göre Başarı	Pearson Correlation	,633**	,510**	,634**	,616**	,566**	,642**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

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

### 3.3.5.3 Performans Yönetimi-Performans İlişkisi

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarından Performans Yönetimi ile ankette yer verilen seçili örgütsel performans göstergeleri arasında 0,535-0,689 aralığındaki pozitif korelasyonlar, Performans Yönetiminin tüm performans göstergeleri ile istatistiksel olarak anlamlı (önem değeri ,000) ve orta düzeyde bir ilişki (Evans, 1996) içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 25** Performans Yönetimi-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu

		Performans Yönetimi						
		p1	p2	p3	p4	p5	p6	
Performans Yönetimi	Pearson Correlation	1	,689*	,624*	,635*	,637*	,614*	,535*
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışan Bağlılığı	Pearson Correlation	,689**	1	,592*	,703*	,758*	,524*	,510*
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	,624**	,592*	1	,556*	,540*	,532*	,634*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Çalışan İş Tatmini	Pearson Correlation	,635**	,703*	,556*	1	,729*	,555*	,616*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Çalışan Motivasyonu	Pearson Correlation	,637**	,758*	,540*	,729*	1	,601*	,566*
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000

	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
Rakiplere Göre Başarı	Pearson Correlation	,535**	,510*	,634*	,616*	,566*	,642*	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000

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

### 3.3.5.4 Çalışan Tutumu-Performans İlişkisi

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarından Çalışan Tutumu ile ankette yer verilen seçili örgütsel performans göstergeleri arasında 0,525-0,655 aralığındaki pozitif korelasyonlar, Çalışan Tutumunun tüm performans göstergeleri ile istatistiksel olarak anlamlı (önem değeri ,000), orta düzeyde bir ilişki (Evans, 1996) içinde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 26** Çalışan Tutumu-Performans Göstergeleri Korelasyon Tablosu

		Çalışan Tutumu						
			p1	p2	p3	p4	p5	p6
Çalışan Tutumu	Pearson Correlation	1	,525**	,655**	,653**	,592**	,612**	,652**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
Çalışan Bağlılığı	Pearson Correlation	,525**	1	,592**	,703**	,758**	,524**	,510**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
Müşteri Memnuniyeti	Pearson Correlation	,655**	,592**	1	,556**	,540**	,532**	,634**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
Çalışan İş Tatmini	Pearson Correlation	,653**	,703**	,556**	1	,729**	,555**	,616**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
Çalışan Motivasyonu	Pearson Correlation	,592**	,758**	,540**	,729**	1	,601**	,566**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
Rakiplere Göre Başarı	Pearson Correlation	,652**	,510**	,634**	,616**	,566**	,642**	1



## SONUÇ

Tez kapsamında gerçekleştirilen analizler, Türk Savunma Sanayii için stratejik yönetimde farklı düşünme okullarına ait temel kavramların farkındalığını, stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarını, gerek kamu gerekse özel sektörde stratejik olgunluk anlamında gelişmeye açık alanları, stratejik olgunluk ile örgütsel performans ilişkisini ve kamu ile özel sektör arasında stratejik olgunluk çerçevesindeki farklılıkları ortaya koymaktadır.

Örgütlerde stratejik yönetim yaklaşımının etkin bir şekilde kullanımı için yöneticiler ve çalışanlar seviyesinde kavramsal farkındalık önem taşımaktadır. Söz konusu farkındalık, stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması olan stratejik bilincin belirleyicilerindedir. Faktör analizi çalışmaları göstermektedir ki, stratejik yönetim olgunluğunun “Stratejiye Verilen Önem” boyutu altında “stratejik yönetim kavramları kullanımı” da yer almaktadır. Açıktır ki bu kullanım kavramsal farkındalık gerektirmektedir.

Literatür taramasında belirtildiği üzere, bir örgütün hedeflerine ulaşmak için izlediği yönetsel faaliyetler olarak tanımlanabilecek stratejik yönetimin, akademik araştırmalarda 12 farklı düşünce okulu altında ele alındığı belirtilebilir. Söz konusu okullar stratejinin tanımı, belirlenişi ve ilişkili kavramlar gibi konularda kısmen rekabet halinde olsa da, stratejik yönetim süreci içerisinde genellikle birbirini tamamlar nitelikte görülmektedir. Bununla birlikte, literatürde birçok yazar ve araştırmacı stratejik yönetim kavramını stratejik planlama ile ilişkilendirmektedir.

Akademik araştırmalarda stratejik yönetim okulları arasında Planlama Okulunun bilinirliği ve popülerliğinin yüksek olması durumunun, tez kapsamında anket ve mülakat çalışmalarının katılımcıları arasında da geçerli olduğu görülmektedir.



201 katılımcıdan anketle toplanan veriler, planlama okulu kavramlarının, diğer okullara ait kavramlara göre daha yüksek farkındalığa sahip olduğunu göstermektedir. Mülakatlarda katılımcıların “Stratejiyi nasıl tanımlarsınız?” sorusuna verdiği cevaplar incelendiğinde de, “varılmak istenen yer ve bu yere ulaştıracak yol” şeklinde bir anlayışın hâkim olduğu belirtilebilir. Birçok katılımcının strateji tanımında daha iyi performans için planlama yaklaşımı yer bulmaktadır.

Türkiye’de 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kurumların stratejik planlamaya geçişinin sağlanması, söz konusu dönemde Savunma Sanayii Başkanlığı’nın pilot kurum olarak öncü olması ve sistematik bir şekilde özel sektöre yön verecek stratejik planlar geliştirmesinin, Planlama Okulunun Türk Savunma Sanayiinde bilinirliğine katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim alanındaki akademik çalışmalar ve kitaplarda da ön plana çıkan Planlama Okulunun örgütler için yüksek önem taşıdığı bilinmekle birlikte, günümüzün hızla değişen, belirsizliğin yüksek olduğu koşullarında Öğrenme Okulu tezleri dikkate alınarak klasik planlama yaklaşımının dinamik stratejik planlama yaklaşımına evrilmesi değerli görülmektedir. Bu çerçevede, stratejik planlama sürecinde esneklikle yeni ortaya çıkan stratejilerin hızlıca plana dâhil edilmesi, planda uzun vadeli hedefler bulursa da önceliğin kısa vadeli hedef belirleme ve performans takibine verilmesi, sürecin tüm aşamalarında dijital altyapının da desteğiyle hızlı karar almaya imkan sağlayacak “veri destekli” çalışmaya geçilmesi önem taşımaktadır. Ayrıca, günümüzün yüksek rekabet koşullarında stratejik yönetimden azami ölçüde fayda elde edilmesi açısından kuruluşların planlamalarını konumlandırma, durumsallık ve diğer düşünce okullarının tezleri ve kavramları ile desteklemeleri zaruri görülmektedir.

Genel olarak, herhangi bir örgütün etkin stratejiler geliştirebilmesi için, kendisi için stratejik karar alanlarının neler olduğunu ve bu alanlarda stratejik yönetimin hangi okullarının, hangi tezlerinin ve hangi yöntemlerinin destek olabileceğini

bilmesi önem taşımaktadır. Herhangi bir karar alanında, stratejik yönetim okullarından birkaçının birlikte kullanılması mümkün ve değerli görülmektedir.

Bu noktada, örgütler için akademik alanda sınırlı sayıda çalışmaya konu olmuş, bu tez ile Türk Savunma Sanayii özelinde irdelenmekte olan stratejik yönetim olgunluğu önemli ve belirleyici olmaktadır. Stratejik yönetim olgunluğu yüksek örgütlerin doğal olarak stratejik yönetim yaklaşımından daha yüksek ölçüde faydalanabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim olgunluğunun yüksek olması gereken bir sektör olarak savunma sanayii, askeri ve ekonomik açılardan stratejik önem taşımaktadır. Tedarik görevinin yanı sıra Türk Savunma ve Havacılık Sanayii'nin gelişimine öncülük etmesi beklenen Savunma Sanayi Müsteşarlığı'nın 2018 yılında T.C. Cumhurbaşkanlığı'na bağlı bir Başkanlık olarak yapılandırılması sektörün ve Kurum'un stratejik öneminin göstergesi olarak değerlendirilebilir.

Savunma sanayii gerek kamu, gerekse özel sektör kesiminde çok sayıda stratejik karar alanı barındırmaktadır. Tezin 2. bölümünde küresel ölçekte ele alınan savunma sanayiinin yapısının ve özelliklerinin stratejik yönetim olgunluğunu bu sektörde değerliden öte gerekli kıldığı belirtilebilir. Savunma ve havacılık sanayiinin en büyük firmalarının dünyanın önde gelen yönetim danışmanlık şirketlerinin müşteri portföyünde "Havacılık, Uzay ve Savunma" segmenti oluşturması ancak bu ihtiyaçla açıklanabilmektedir. Mülakatlarda bir katılımcının ifade ettiği üzere, "Örgütün içinde bulunduğu sektörün rekabetçilik özellikleri stratejik yönetim için önem taşımaktadır; yüksek seviyede rekabetçi olmayı gerektiren bu sektörde stratejik yönetim olgunluğunun daha yüksek olması beklenebilir."

Bu çalışma kapsamında literatür taraması ve yarı yapılandırılmış mülakatlar sonrasında, Türk Savunma Sanayiinde stratejik yönetim olgunluğunun boyutlarını belirlemek için kamu ve özel sektörden toplam 201 katılımcının yer aldığı bir anket çalışması gerçekleştirilmiş ve elde edilen veriler faktör analizine

tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda, stratejik yönetim olgunluğu için 54 aday belirleyici arasından 38 değişken, 5 farklı boyut altında toplanmıştır: Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirlik.

Buna göre, stratejik yönetim olgunluğu stratejik yönetim okullarına bütüncül bir bakışla bir örgütün liderlik, stratejiye verilen önem, performans yönetimi, çalışan tutumu ve sürdürülebilirlik boyutlarında farkındalığı ve bu çerçevede uygulamalarındaki gelişmişlik düzeyi (farkındalığı uygulamaya geçirme gücü) olarak görülebilir.

Boyutlar özelinde sonuçlara geçmeden önce, tezde elde edilen veriler ışığında Türk Savunma Sanayiinin stratejik yönetim olgunluğuna bakıldığında, 5'li (1-5) likert ölçeğinde genelde 2,86, boyutlar bazında ise 2,53 ile 3,14 arasında değişen olgunluk puanlarına ulaşılmaktadır. Boyutlar içerisinde en yüksek puanın 3.14 ile Çalışan Tutumu, en düşük puanın ise 2.53 ile Sürdürülebilirlik alanında alındığı görülmektedir. Stratejiye Verilen Önem, Liderlik ve Performans Yönetiminin 2.9 seviyelerinde, birbirine yakın puanlar aldığı belirtilebilir. Bu noktada sırasıyla beş farklı boyut için belirleyiciler hatırlatılarak, olgunluk düzeyine ilişkin değerlendirmeler ve önerilerin sunulmasında fayda görülmektedir.

### *Liderlik*

“Liderlik”, örgüte kazandırabileceği vizyon, çalışanları hedeflere ulaşma anlamında heyecanlandırma, performans motivasyonunu artırma, hesap verme kültürü, şeffaflık, örgüt içinde bilgi paylaşımı, değerlerin belirlenerek uygulamaya yansıtılabilmesi ve gerekmesi durumunda değişim yönetimi açısından stratejik yönetimde önemli rol oynamaktadır. Bu çerçevede ulaşılabilir ve güvenilir olma, bütünsel bakış açısı ve çalışanları güçlendirici yaklaşım da liderlerde aranmakta olan özelliklerdendir. Bu noktada, literatürdeki diğer stratejik olgunluk çalışmalarından farklı olarak değerler ile davranışların

uyumluluğu, hesap verme kültürü, güven ve şeffaflık gibi örgüt kültürü unsurlarının ayrı bir boyut altında değil, Liderlik boyutu altında yer aldığı hatırlatılmasında fayda görülmektedir. Bu anlamda Türk Savunma Sanayii özelinde gerçekleştirilen alan çalışması verilerinin, Peter Drucker'ın özlü ifadesiyle “Kültür’ün stratejiyi kahvaltıda yemesi” sorununu yaşamamak için Liderliğin önemine işaret ettiği değerlendirilmektedir.

Mülakatlarda, görev aldığı kuruluşlarda 6 kez stratejik plan geliştirme projesi yürüttüğünü belirten bir katılımcı, “üst yöneticinin strateji sürecine hâkimiyeti ve stratejinin faydasına inanmasının” önemini vurgulamıştır. Üst düzey bir başka yönetici “Sadece kendi alanlarında çalışmış yöneticiler, bütüne bakamayabilirler. Yönetici yetiştirme programı veya rotasyon bu çerçevede faydalı olur.” diyerek liderlikte bütünsel bir bakış açısının önemine işaret etmektedir. Son olarak bir başka yönetici ise “liderin gün içinde geçmiş, bugün ve geleceğe ayırdığı zamanın stratejik yönetim olgunluğunu etkilediğine” dikkat çekmektedir.

Nicel analiz sonuçlarına göre, farklı boyutlar içerisinde olgunluk puanı açısından değişkenliği en yüksek boyut olan Liderlikte üst yöneticilerin ulaşılabilirliği, stratejik yönetimin faydasına inanması ve vizyon sahibi olması savunma sanayiinin gerek kamu, gerekse özel sektör kesiminde en yüksek puan olan özelliklerdir. Çalışanları hedefler konusunda heyecanlandırabilme ve çalışanları güçlendirici yaklaşım sergileme ise gelişmeye en açık alanlar olarak görülmektedir.

Stratejik yönetim olgunluğunun belirleyicileriyle açıklanan beş boyutunun tez kapsamında seçili performans göstergeleri ile ilişkisine korelasyon analizi ile bakıldığında, liderliğin performans göstergeleri ile en yüksek korelasyona sahip boyut olduğu dikkat çekmektedir.

### *Stratejiye Verilen Önem*

Stratejik yönetim olgunluğunun diğer bir boyutu “Stratejiye Verilen Önem”dir. Çalışmada örgütte stratejik yönetim süreçlerinin varlığı ve bu çerçevede stratejik yönetim kavramlarının kullanılması, stratejilerin ve hedeflere yönelik gerçekleştirmelerin takibi, üst yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımını sahiplenmesi ve strateji çalışmalarına katılımı, süreçlerin stratejik bakışla iyileştirilmesi, örgüt içi ve dışı paydaşlarla stratejik hedefler konusunda iletişim stratejiye verilen önemin göstergeleri olarak görülmektedir.

Mülakatlarda stratejiye verilen önemin göstergeleri irdelendiğinde, stratejik planların ve buna uygun faaliyet planlarının zamanında ortaya çıkarılması, uygulamanın takibi ve geribildirimlerin strateji güncelleme için kullanılması önemli birer gösterge olarak görülmektedir. Ayrıca kuruluş içerisinde stratejik yönetim ofisi bulunması, ilgili sürece ve toplantılara üst yönetim ve personel tarafından katılım sağlanması da bu konuda önemli olarak değerlendirilmektedir.

Kuruluşlarda stratejik yönetime verilen önemin üst yönetimin aldığı kararlar, söylemleri ve uygulamaları ile de anlaşılabilceği ifade edilmektedir. Katılımcılardan biri, firma sermayedarlarının ve/veya üst yönetiminin firmanın gelişimini ifade etme şekliinden stratejiye verilen önemi anladığını belirtmektedir: “Gelişimi ne ölçüde strateji, ne ölçüde tesadüf ile izah etmektedir? “Bunu yaptım, şöyle iyileşti” şeklinde cevaplar planlı olduğunu, firmaya hâkim olduğunu göstermektedir.”

Stratejiye verilen önemin bir başka göstergesinin örgütün ne yapacağına karar vermesi kadar, “ne yapmayacağına” karar vermesi olduğu değerlendirilmektedir. Sektördeki bir strateji birimi yöneticisi, “Doğu kültüründe vazgeçme kolay değil; hep acabalar söz konusu olmaktadır. Genelde zayıf yönlerimizi güçlendirmeye çalışmaktayız. Önemli olan güçlü yanımızı daha da güçlendirerek ön plana çıkarmak olmalıdır.” sözleriyle örgütlerde kurumsal strateji belirlenirken gerçek

anlamda stratejik bir bakışa ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedir. “Türk kültürünün vazgeçmeyi zayıflık olarak gördüğü, bu nedenle kuruluşların önceliklendirme yapmada zorluk yaşadığı” şeklindeki söylemin günümüzde birçok kuruluşun içinde bulunduğu çok hedefli, çok ürünlü ve çok projeli durum dikkate alındığında önemli bir tespit olduğu belirtilebilir.

Nicel analiz sonuçlarına göre, Stratejiye Verilen Önem boyutunda kamuda üst yöneticilerin stratejik yönetim toplantılarına düzenli olarak katılımı, özel sektörde ise stratejilerin üst yönetim tarafından sahiplenilmesi en yüksek puana sahip değişkenlerdir. Kamuda süreçlerin stratejik bakış açısıyla iyileştirilmesi, özel sektörde ise stratejik amaç ve hedeflerin iletişimi gelişime açık alanlarda ilk sırada yer almaktadır.

### *Performans Yönetimi*

“Performans Yönetimi” stratejik yönetim olgunluğunun altında yatan başka bir faktördür. Süreç iyileştirme, çalışanları farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik etme gibi faaliyetler yürütülmesi; performansın özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı (SMART) hedeflerle takip edilmesi; analizlerin veriye dayalı yapılması örgütün stratejik yönetim olgunluğunu artıran unsurlar olarak görülmektedir. Özellikle kamu kurumları için stratejik yönetim faaliyetlerinin mevzuat gereği değil, performans artışı motivasyonu ile yürütülmesi olgunluğu göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Yenilikçiliğin destek ve karşılık bulması, “icat çıkarma veya neme lazım” kültüründen uzak durulması stratejik yönetim olgunluğu için değerli görülmektedir. Sektördeki bir yöneticiye göre “Yönetim kültüründe neyin teşvik edildiğine bakmak gerekmektedir. Değişimi, gelişimi, performansı teşvik ediyorsan ayrı; mevcut durumun korunması taraftarı sessiz, sakın, iş çıkarmayacak kişileri teşvik ediyor ve destekliyorsan ayrı sonuçlar alınmaktadır.”

Beş bine yakın çalışanı olan diğer bir firmada stratejik yönetim birimi yöneticisi konumundaki bir katılımcının ifadesiyle, “Alternatiflerin ortaya koyulması, karar vermeyi etkileyecek etkenlerin belirlenmesi, etkenlerin ağırlıklandırılması ve bu bilgilere dayalı olarak mümkün olduğunca objektif (verilere dayalı) karar verilmesi” karar alma süreçlerinde analitik yaklaşım için değer taşımaktadır. Aynı yönetici ölçülebilir olmayan değişkenler için ise “uzman görüşü” almanın önemine işaret etmektedir. Başka bir katılımcıya göre ise analitik düşünme veriye dayalı analiz gerektirmektedir ve “Karar analiz sonucuna göre verilmese bile karar öncesi analiz olmalıdır.”

Türk Savunma Sanayiinde Performans Yönetimi boyutunda kamuda çalışanların farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik edilmesi gelişime açık alan; özel sektörde ise stratejik yönetim faaliyetlerinin performans motivasyonu ile yürütülmesi en yüksek puana sahip özellik olarak dikkat çekmektedir. Ayrıca savunma sanayiinin gerek kamu, gerekse özel sektör kısmında performansın spesifik, ölçülebilir, kabul edilebilir, gerçekçi ve zaman sınırlı (SMART) hedeflerle takibi konusunun gelişime açık olduğu görülmektedir.

### *Çalışan Tutumu*

Örgütlerde stratejik yönetim olgunluğunu etkileyen diğer bir boyut “Çalışan Tutumu”dur. Paydaş beklentilerine karşı duyarlılık ve paydaşlarla işbirliğine açıklık, yeni önceliklere uyum hızı, işi doğru yapmanın yanı sıra doğru işi yapma duyarlılığı ve stratejilerin sahiplenilmesi çalışan tutumunun öne çıkan unsurları olarak değerlendirilmektedir. Tüm boyutlar içerisinde en yüksek ortalama puana sahip Çalışan Tutumu boyutunda, stratejilerin çalışanlar tarafından sahiplenilmesi gelişime açık alanlarda ilk sıradadır. Çalışanların paydaşlarla işbirliğine açık olması ise gerek kamu gerekse özel sektörde en güçlü alan durumundadır.

Mülakatlarda bir katılımcının belirttiği üzere “çalışanlarının entellektüel seviyesi artıkça örgütlerin stratejik yönetim olgunluğu artmaktadır”. Türk Savunma

Sanayii'nin çalışan profilinin Çalışan Tutumu alanında yüksek puan alınmasına katkı sağladığı tahmin edilmektedir.

### *Sürdürülebilirlik*

Diğer boyutlara göre daha az önemde olmamakla birlikte, stratejik yönetim olgunluğunun ele alınacak son boyutu Sürdürülebilirlik boyutudur. Mülakat katılımcıları arasında büyük ölçekli şirketlerde stratejik yönetim pozisyonlarında tecrübesi yüksek bir yönetici, stratejik yönetimin “heves gibi değil, istikrarlı bir şekilde sahiplenilen bir yaklaşım” olması gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejik yönetimde sürdürülebilirlik, belirlenen stratejilerin kâğıt üzerinde kalmayıp uygulamaya aktarılması ve üst yönetici değişiminden bağımsız, kurumsal olarak stratejilerin takibini gerektirmektedir.

Çalışanları hedefe yönelik, verimli çalışmaya teşvik eden ödül sistemlerinin varlığı ve insan kaynakları yönetiminin stratejik bakışla ele alınması stratejik yönetim sürdürülebilirliğinin önemli belirleyicilerindendir. Örgütte stratejilerin geliştirilmesi, takibi ve değerlendirilmesine imkân verecek, kurumsal hafızanın korunmasını sağlayacak bir bilgi yönetimi altyapısı ve bu altyapıdan yararlanılma seviyesi de sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır. Performans ölçümünde farklı paydaşların beklentilerini çok boyutlu olarak ele alan bir yaklaşım, risk yönetimi faaliyetleri ve stratejik kararlar öncesi yeterli düzeyde araştırma yapılması stratejik yönetimin sürdürülebilirliğinin diğer göstergelerindendir.

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutları içerisinde sürdürülebilirliğin görece düşük puana (2.53) sahip olmasının gerek Savunma Sanayii Başkanlığı, gerekse özel sektör kuruluşlarında stratejilerin uygulanma aşamasında hedeflenen başarıların yakalanabilmesi anlamında risk oluşturduğu belirtilebilir.



Tüm boyutlar içerisinde gelişime açıklık anlamında ilk sırada gelen Sürdürülebilirlik boyutunda gerek kamu, gerekse özel sektörde olgunluk seviyesi en düşük alan ödül ve teşvik sistemidir. Kamuda insan kaynağına ilişkin yasal düzenlemelerin ödül ve teşvik alternatiflerini kısıtlandırmasının bu durumda etkili olduğu değerlendirilmektedir. Kurumsal hafızanın yönetimi ve stratejik hedefler doğrultusunda insan kaynakları yönetimi, kamuda sürdürülebilirliğin artırılması için dikkate alınması gereken konulardandır. Özel sektör tarafında ise stratejik hedeflere yönelik ödül ve teşvik konusunun ilerleme potansiyeli yüksek bir gelişim alanı olduğu belirtilebilir.

Stratejik yönetim olgunluğunun boyutları bazında Türk Savunma Sanayiindeki kuruluşlar için gelişmeye açık alanları inceledikten sonra, kamu ile özel sektör arasındaki dikkat çeken farklılıklara da değinmekte fayda görülmektedir. Tez çalışması kapsamında 201 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında stratejik yönetim olgunluğu boyutlarının tümünde özel sektörün kamudan ileride olduğu ortaya çıkmaktadır. Özellikle sürdürülebilirlik ve performans yönetimi boyutlarında özel sektörün önemli düzeyde fark oluşturduğu anlaşılmaktadır.

Kamu-özel karşılaştırmasında, ankette yer alan değişkenlerden sadece "hedeflerin birim bazlı tanımlılığı" için istatistiksel olarak anlamlı bir fark görülmemektedir. Stratejik hedeflerin birim bazlı tanımlılığı konusunda, SSB'nin stratejik planlarını Başkanlık bünyesinde farklı birimlerden katılımcıların katkılarıyla, yüksek kurum-içi koordinasyon ile geliştirmesi ve sonrasında uygulama aşamasında planlardaki amaç ve hedeflere ulaşılmasına yönelik proje ve faaliyetlerin ilgili birimlerin sorumluluğuna dağıtılmasının etkili olduğu değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetimin kamu sektörü açısından faydası gerek literatürde, gerekse pratikte kabul görmüş olmakla birlikte, stratejinin doğasında yer alan rekabetçilik, daha yüksek performans arayışı, vb. motivasyonların özel sektörde daha fazla karşılık bulmasının, kamu ile özel sektör arasındaki olgunluk seviyesi farkında etkili olabileceği değerlendirilmektedir. Ayrıca kamuda performans

yönetimi, insan kaynakları planlaması, vb. stratejik karar alanlarında alternatifleri azaltan bazı yasal düzenlemeler ve kısıtlar bulunmasının bu çerçevede etkili olduğu belirtilebilir.

Kuruluşlar açısından yukarıdaki değerlendirme ve önerilerin azami ölçüde dikkate alınabilmesi açısından, stratejik yönetim olgunluğunun performans ile ilişkisine de değinmek anlamlı görülmektedir. Tez kapsamında belirlenen boyutların stratejik yönetim olgunluğu algısı ve örgüte ilişkin performans algısı ile ilişkisinin AMOS ile modellenmesi çalışmaları göstermektedir ki, Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirlik boyutları Stratejik Yönetim Olgunluğu Algısını; söz konusu algı ise Rakiplere Göre Başarı, Müşteri Memnuniyeti ve Çalışan Bağlılığı algılarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Söz konusu tespit, Türk Savunma Sanayii'nin stratejik yönetim olgunluğunu artırmasının gelecekteki performansı açısından önem taşıdığını göstermektedir.

Sonuç olarak Liderlik, Stratejiye Verilen Önem, Performans Yönetimi, Çalışan Tutumu ve Sürdürülebilirlik boyutlarının tümünde Türk Savunma Sanayinin "stratejik yönetim olgunluğunun yukarıda detaylı olarak paylaşılan gelişmeye açık alanları barındırdığı" değerlendirilmektedir. Kamu kesiminde öncelikle sürdürülebilirlik ve performans yönetimi boyutlarında iyileşme; özel sektörde ise özellikle firmalar arasında değişkenliğin yüksek olduğu performans yönetimi, vizyoner bakış ve insan kaynakları yönetimi alanlarında geri durumda olan firmaların olgunluklarını artırmaları önem taşımaktadır.

2020 yılında ortaya çıkan pandemi ile farkındalığı hızlı bir şekilde yükselen dijitalleşmenin yakın gelecekte stratejik yönetimde 13. Düşünce Okulu olarak kabul göreceği öngörüsüyle, ilerleyen dönemlerdeki stratejik olgunluk analizlerinde tez kapsamında ortaya koyulan 5 boyuta ilave olarak dijitalleşme konusunun da bir boyut olarak ele alınması değerli görülmektedir.

Mülakatlarda yirmi yılın üzerinde çalışma tecrübesine sahip, genel müdür pozisyonunda bir yöneticinin ifade ettiği üzere, “Lider isterse diğer tüm boyutlar stratejik yönetimi destekler hale getirilebilir”. Bu bağlamda özel sektör tarafında üst yöneticiler perspektifinden atılabilecek adımlara bakıldığında,

- Şirket bünyesinde stratejik yönetim kavramsal farkındalığının irdelenmesi,
- Karar alıcılara stratejik yönetim okullarına bütüncül bir bakış açısının kazandırılması,
- Dijitalleşme boyutunu da içerecek şekilde “Kuruluşa özel” stratejik yönetim olgunluğu analizi yapılması,
- Analiz sonuçlarına göre gelişime açık alanlara odaklanılması,
- Mevcut veya yeni başlatılacak proje ve faaliyetler için “dinamik stratejik planlama” yaklaşımına geçilmesi,

sürdürülebilirlik, küresel pazarda rekabetçilik, değişmekte olan dış ve iç müşteri taleplerine uyum ve diğer orta ve uzun dönem performans göstergeleri açısından önemli görülmektedir.

Savunma sanayiinin gelişimine öncülük etme görevi çerçevesinde Savunma Sanayii Başkanlığı'nın,

- Özel sektör kuruluşlarına stratejik olgunluk analizi anlamında danışmanlık desteği sunması,
- Strateji geliştirme ve yetenek envanteri çalışmaları ile firmaların stratejik yönetim olgunluğu analizlerini ilişkilendirmesi,
- Savunma Sanayii Akademi bünyesinde veya eğitim kuruluşları ile işbirliği içerisinde sektör genelinde stratejik yönetim kavramsal farkındalığının artırılmasına imkan sağlayacak strateji temalı eğitim programları düzenlemesi ve bu konudaki mevcut programları desteklemesi,

kıymetli olarak değerlendirilmektedir.

Sanayi ve ekonomi alanında önde gelen ülkelerde stratejisiz hareket etmenin “karanlıkta uçuş” olarak görüldüğü dikkate alındığında, ülkemizin küresel güç olma vizyonu doğrultusunda Türk Savunma Sanayiinin gerek kamu, gerek özel

sektör tarafında stratejik yönetim olgunluğu açısından gelişime açık alanların tespit edilerek bu alanlarda iyileştirme sağlanması kritik önemde görülmektedir.

## ÖNERİ VE KISITLAR

Genel olarak sosyal bilimlerde yürütülen araştırmalarda ölçüm temel problemlerden biridir. Çoğu zaman hazırda kullanılabilecek ölçek bulunmamakta veya mevcut ölçekler araştırma amaçlarına uygun olmamaktadır. Ölçek geliştirme süreçlerinde, teorik çerçeve, ölçüm problemlerini kavramsallaştırmada önemli rol oynamaktadır. Genellikle ilgili duyulan boyutlar arasındaki ilişkiler o boyutların göstergeleri arasındaki korelasyona bakılarak ortaya konulmaya çalışılmaktadır (DeVellis, 2012). Bu tez çalışması ile ortaya koyulan teorik çerçevenin ve analizlerin stratejik yönetim alanında olgunluk ölçeği geliştirme çalışmalarına katkı sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

Tez kapsamında stratejik yönetim olgunluğu boyutları ve öğelerinin belirlenmesi için Türkiye’de Savunma Sanayii Başkanlığı ve özel sektördeki savunma sanayii firmalarının yöneticileri ile çalışanlarından veri toplandığından, çalışma çıktılarının Türkiye’deki savunma sanayii özelinde değerlendirilmesi sağlıklı sonuçlar elde etmek için önem taşımaktadır. Diğer ülkeler ve sektörler için stratejik yönetim olgunluğunun yapılandırılmasının, ekonomi, kültür, sektörel özellikler ve diğer alanlarda farklılıklar göz önünde bulundurularak yeni çalışmalara konu olması olası ve kıymetli görülmektedir.

Çalışmanın örneklem grubunda savunma sanayii firmalarından sınırlı sayıda KOBİ yer almış olup, ayrı bir çalışma olarak sadece KOBİ’ler özelinde stratejik yönetim olgunluğunun çalışılması olası ve değerli görülmektedir.

Son olarak, tez kapsamında stratejik olgunluk ile performans arasındaki ilişki çalışanların seçili performans göstergelerinin seviyesi hakkında algısı ile ölçülmüştür. Gelecekteki çalışmalarda finansal, operasyonel ve diğer alanlarda ilave performans göstergeleri kullanılarak stratejik olgunluk performans ilişkisinin çalışılabileceği değerlendirilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Adams, W., & Adams, W. J. (1972). The Military-Industrial Complex: A Market Structure Analysis. *The American Economic Review*, 1(2), 279-287.
- Andrews, K. R. (1980). *The Concept of Corporate Strategy*: R. D. Irwin.
- Ansoff, H. I. (1975). Managing Strategic Surprise by Response to Weak Signals. *California Management Review*, 18(2), 21-33.
- Ansoff, H. I. (1987). The emerging paradigm of strategic behavior. *Strategic Management Journal*, 8(6), 501-515.
- Ansoff, H. I., & Brandenburg, R. G. (1969). The General Manager of the Future. *California Management Review*, 11(3), 61-72.
- Anwar, J., & Hasnu, S. A. F. (2017). Strategy-performance relationships. *Journal of Advances in Management Research*, 14(4), 446-465.
- Arcelus, F. J., & Schaefer, N. V. (1982). Social Demands as Strategic Issues: Some Conceptual Problems. *Strategic Management Journal*, 3(4), 347-357.
- Arveson, P., Rohm, H., Wilsey, D., Perry, G. S., Halbach, L., & DeCarlo, J. (2010). *The Strategic Management Maturity Model*. Retrieved from
- Ateş, N. Y., Tarakci, M., Porck, J. P., van Knippenberg, D., & Groenen, P. J. F. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management*, 46(5), 637-665.
- Aydın, G., Nyadera, I. N., & Önder, M. (2020). Strategic Management in Turkey's Public Sector: Reforms and Application Issues. *Public Organization Review*, 20(4), 719-734. doi:10.1007/s11115-020-00463-8

- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baškarada, S., & Hanlon, B. (2017). Strategic management of multi-business portfolios in the public sector. *Journal of Advances in Management Research*, 14(4), 466-480. doi:10.1108/jamr-03-2017-0032
- Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5).
- Bilgen, H. I., & Varoglu, A. (2016). Methodology research of competitiveness and sample application for Turkey's defense industry. *Competitiveness Review*, 26(5), 537-558.
- Blackman, D., O'Flynn, J., & Ugyel, L. (2013). *A Diagnostic Tool for Assessing Organisational Readiness for Complex Change* Paper presented at the Australian and New Zealand Academy of Management
- Bourgeois III, L. J. (1980). Performance and consensus. *Strategic Management Journal*, 1(3), 227-248.
- Bourne, M., Mills, J., Wilcox, M., Neely, A., & Platts, K. (2000). Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(7), 754-771.
- Boyd, B. K., Bergh, D. D., Ireland, R. D., & Ketchen, D. J. (2013). Constructs in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 16(1), 3-14.
- Boyd, B. K., Gove, S., & Hitt, M. A. (2005). Construct measurement in strategic management research: illusion or reality? *Strategic Management Journal*, 26(3), 239-257.
- Bryson, J. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations. *Long Range Planning*, 21, 73-81.

- Bryson, J., & Edwards, L. H. (2017). Strategic Planning in the Public Sector. In *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239-262.
- Butler, R. J., & Mick Carney, M. (1986). Strategy and Strategic Choice: The Case of Telecommunications. *Strategic Management Journal*.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör Analizi: Temel Kavramlar ve Ölçek Geliştirmede Kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 470-483.
- Campbell, H. (2012). *Organisational Change Management Maturity*. Retrieved from
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure*: MIT Press.
- Christensen, H. K., & Montgomery, C. A. (1981). Corporate economic performance: Diversification strategy versus market structure. *Strategic Management Journal*, 2(4), 327-343.
- Costello, J. E., & Arghode, V. (2019). Exploring member readiness for change in manufacturing industries using phenomenology. *Management Research Review*, 43(7), 847-861.
- Curtis, B., Hefley, B., & Miller, S. (2009). *People Capability Maturity Model*. Retrieved from
- Davis, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). Fostering strategic awareness at an organization's boundary. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(4), 322-341.
- Delgado-García, J. B., & De La Fuente-Sabaté, J. M. (2009). How do CEO emotions matter? Impact of CEO affective traits on strategic and



performance conformity in the spanish banking industry. *Strategic Management Journal*, n/a-n/a.

Deloitte. (2020). *2020 global aerospace and defense industry outlook*.

Demir, F. (2017). Measuring Strategic Management Maturity: An Empirical Study in Turkish Public and Private Sector Organizations. *International Scholarly and Scientific Research & Innovation* 11(11).

Demir, F. (2018). A Strategic Management Maturity Model for Innovation. *Technology Innovation Management Review*, 8(11).

DeVellis, R. F. (2012). *Scale Development-Theory and Applications* (Third ed.): Sage Publications.

Diffenbach, J. (1982). Influence Diagrams for Complex Strategic Issues. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, 133-146.

Duriau, V. J. (2007). A Content Analysis of the Content Analysis Literature in Organization Studies: Research Themes, Data Sources, and Methodological Refinements. *Organizational Research Methods*, 10(1).

Elenkov, D. S., Judge, W., & Wright, P. (2005). Strategic leadership and executive innovation influence: an international multi-cluster comparative study. *Strategic Management Journal*, 26(7), 665-682.

Elfring, T., & Volberda, H. W. (2001). *Schools of thought in strategic management: Fragmentation, Integration or synthesis*: SAGE Publications.

Elo, S., & Kyngas, H. (2008). The qualitative content analysis process. *J Adv Nurs*, 62(1), 107-115.

- Emmanuel-Ebikake, O., Roy, R., & Shehab, E. (2014). Supplier sustainability assessment for the UK defence industry. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(8), 968-990.
- Evans, J. (1996). *Straightforward Statistics for the Behavioral Sciences*: Brooks/Cole Publishing.
- Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E. (2006). Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, 44(1), 9-30.
- French, S. (2009a). Critiquing the language of strategic management. *Journal of Management Development*, 28(1), 6-17.
- French, S. (2009b). Re-framing strategic thinking: the research – aims and outcomes. *Journal of Management Development*, 28(3), 205-224.
- French, S. (2009c). Re-thinking the foundations of the strategic business process. *Journal of Management Development*, 28(1), 51-76.
- Gibb, A., & Scott, M. (1985). Strategic Awareness, Personal Commitment And The Process Of Planning In The Small Business. *Journal of Management Studies*, 22(6), 597-631.
- Ginter, P. M., Rucks, A. C., & Duncan, W. J. (1985). Planners' Perceptions Of The Strategic Management Process[1]. *Journal of Management Studies*, 22(6), 581-596.
- Glas, A. H. (2017). Preferential treatment from the defense industry for the military. *Journal of Defense Analytics and Logistics*, 1(2), 96-119.
- Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, 24(6), 491-517.
- Gruber, M., Heinemann, F., Brettel, M., & Hungeling, S. (2010). Configurations of Resources and Capabilities and Their Performance Implications: An

- Exploratory Study on Technology Ventures. *Strategic Management Journal*, 31(12), 1337-1356. doi:10.1002/smj.865
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7th Edition ed.): Pearson Prentice Hall.
- Halis, M., Sariisik, M., & Turkay, O. (2010). Institutional Strategic Consciousness and Its Reflections: Research on Qualified Hotels in Istanbul. *Journal of Global Strategic Management*, 2(4), 160-160. doi:10.20460/jgsm.2010415833
- Hall, R. (1992). The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal*, 13, 135-144.
- Hambrick, D. C. (1981). Strategic Awareness within Top Management Team. *Strategic Management Journal*, 2(3).
- Hannon, P. D., & Atherton, A. (1998). Small firm success and the art of orienteering: the value of plans, planning, and strategic awareness in the competitive small firm. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 5(2), 102-119.
- Haque, M. D., TitiAmayah, A., & Liu, L. (2016). The role of vision in organizational readiness for change and growth. *Leadership & Organization Development Journal*, 37(7), 983-999.
- Hartley, K. (2007). The Arms Industry, Procurement and Industrial Policies. In *Handbook of Defence Economics* (Vol. 2, pp. 1139-1176). Amsterdam: Elsevier.
- Hatten, M. L. (1982). Strategic management in not-for-profit organizations. *Strategic Management Journal*, 3(2), 89-104.
- Hillman, A. J., Zardkoohi, A. ve Bierman, L. (1999). Corporate Political Strategies and Firm Performance: Indications of Firm-specific Benefits

- from Personal Service in the U.S. Government. *Strategic Management Journal*, 20, 67-81.
- Hogan, T. J. (2008). The adaptive leadership maturity model. *Organization Development Journal*, 26(1).
- Hunger, J. D., & Wheelen., T. L. (1996). *Strategic Management* (Fifth ed.): Addison Wesley Publishing Company.
- Ibanez, J. S., Garraton, M. C., & Soto Meca, A. (2020). A literature review of DEA efficiency methodology in defence sector. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 33(3/4), 381-403.
- İlhan, M., & Çetin, B. (2014). Comparing the Analysis Results of the Structural Equation Models (SEM) Conducted Using LISREL and AMOS. *Journal of Measurement and Evaluation in Education and Psychology* 5(2).
- Jette, A., & Johns, R. (2016). Signals from the Crowd: Strategic Management and Learning Through Crowdsourcing. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2568(1), 9-16.
- Johnson, R. B. (1997). Examining the Validity Structure of Qualitative Research. *Education*, 118(2), 282.
- Kang, Y. C. (2005). Strategic Management in The Public Sector: Major Publications. *Public Performance & Management Review*, 29(1), 85-92.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets. *Harvard Business Review*.
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: a maturity model for the formation of strategy. *The Learning Organization*, 13(4), 353-368.

- Ketchen, D. J., Boyd, B. K., & Bergh, D. D. (2008). Research Methodology in Strategic Management: Past Accomplishments and Future Challenges. *Organizational Research Methods, 11*(4).
- Khatibian, N., Hasan gholi pour, T., & Abedi Jafari, H. (2010a). Measurement of knowledge management maturity level within organizations. *Business Strategy Series, 11*(1), 54-70.
- Kılıç, M. (2010). Stratejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyoekonomi, 2*.
- Lacy, S., Watson, B. R., Riffe, D., & Lovejoy, J. (2015). Issues and Best Practices in Content Analysis. *Journalism & Mass Communication Quarterly, 92*(4), 791-811.
- Landrum, N. E. (2008). A narrative analysis revealing strategic intent and posture. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 3*(2), 127-145.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry. *Strategic Management Journal, 1*(3), 209-226.
- Lenz, R. T. (1980). Environment, Strategy, Organization Structure and Performance: Patterns in One Industry. *Strategic Management Journal, Vol. 1*, 209-226.
- Leontiades, M., & Tezel, A. (1980). Planning perceptions and planning results. *Strategic Management Journal, 1*(1), 65-75.
- Little, R. J. A., & Rubin, D. B. (1989). The Analysis of Social Science Data with Missing Values. *Sociological Methods & Research, 18*(2-3), 292-326. doi:10.1177/0049124189018002004

- Lowe, A., & Jones, A. (2016). Emergent Strategy and the Measurement of Performance: The Formulation of Performance Indicators at the Microlevel. *Organization Studies*, 25(8), 1313-1337.
- Lyles, M. A., & Lenz, R. T. (1982). Managing the Planning Process: A Field Study of the Human Side of Planning. *Strategic Management Journal*, 3(2).
- Meydan, C. H., & Şeşen, H. (2015). *Yapısal Eşitlik Modellemesi Amos Uygulamaları*.
- Miller, K. D., Fabian, F. ve Lin, S. (2009). Strategies for Online Communities. *Strategic Management Journal*, 30(3), 305-322. doi:10.1002/smj.735
- Mills, C. W. (1956). *The Power Elite*: Oxford University Press, .
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1).
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, Vol. 30(No. 1), 25-32.
- Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 11, 171-195.
- Mintzberg, H. (1993). Pitfalls of Strategic Planning. *California Management Review*(Fall 1993), 32-47.
- Mintzberg, H., & Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process. *Sloan Management Review*, 40(3), 21-30.
- Mir, S., & Lu, S.-H. (2018). Content Analysis in SCM Research: past uses and future research opportunities. *The International Journal of Logistics Management*, 29(1).

- Molina-Azorin, J. F. (2010). Mixed Methods Research in Strategic Management. *Organizational Research Methods*, 15(1), 33-56.
- Moreno-Luzón, M. D., & Peris, F. J. (1998). Strategic approaches, organizational design and quality management. *International Journal of Quality Science*, 3(4).
- Moussetis, R. (2011). Ansoff revisited. *Journal of Management History*, 17(1), 102-125.
- Mundfrom, D. J., Shaw, D. G., & Ke, T. L. (2005). Minimum Sample Size Recommendations for Conducting Factor Analyses. *International Journal of Testing*, 5(2), 159-168.
- Murtha, T. P., Lenway, S. A., Bagozzi, R. P. . (1998). Global Mind-sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation. *Strategic Management Journal*, Vol. 19, 97-114.
- Nagarajan, S., Ganesh, K., & Sundarakani, B. (2009). Organizational readiness assessment framework and model for knowledge management. 3, 264-280.
- Neuendorf, K. A. (2017). *The Content Analysis Guidebook*: SAGE Publications.
- Ngah-Kiing Lim, E., Das, S. S. ve Das, A. (2009). Diversification Strategy, Capital Structure, and the Asian Financial Crisis (1997-1998): Evidence from Singapore Firms. *Strategic Management Journal*, 30(6), 577-594. doi:10.1002/smj.752
- Noble, C. H. (1999). The Eclectic Roots of Strategy Implementation Research. *Journal of Business Research*, 45, 119-134.
- Ongaro, E., & Ferlie, E. (2020). Strategic Management in Public Organizations: Profiling the Public Entrepreneur as Strategist. *The American Review of Public Administration*, 50(4-5), 360-374.

- Osborne, J. W. (2014). *Best Practices in Exploratory Factor Analysis*: SAGE Publishing.
- Osborne, J. W. (2015). What is Rotating in Exploratory Factor Analysis? *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 20.
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). *Capability Maturity Model for Software*. Retrieved from
- Pearce, J. A., Freeman, E. B., & Robinson, R. B. (1987). The Tenuous Link between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *The Academy of Management Review*, 12(4), 658-675.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*(Special), 246-254.
- Poister, T. H., & Streib, G. D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models, and Processes. *Public Productivity & Management Review*, 22(3), 308-325.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. United States of America: The Free Press
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, November-December 1996.
- Pryor, M. G., Heames, J., & Taneja, S. (2010). Henri Fayol, practitioner and theoretician – revered and reviled. *Journal of Management History*, 16(4), 489-503.
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, R. M. (1988). *The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases*. . United States of America: Prentice Hall.
- Ramnarayan, S., & Reddy, N. M. (1989). Institutional Learning: The Essence of Strategic Management. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 14(1).



- Redding, J. C., & Catalanello, R. F. (1994). *Strategic Readiness: The Making of Learning Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic management in public and private organizations: Implications of distinctive contexts and constraints. *The Academy of Management Review*, 10(2), 276-286.
- Rogers, P. R., Miller, A., & Judge, W. Q. (1999). Using Information-Processing Theory To Understand Planning/Performance Relationships In The Context Of Strategy. *Strategic Management Journal*, 20, 567-577.
- Rosemann, M., & De Bruin, T. (2005). *Towards a Business Process Management Maturity Model*. Paper presented at the ECIS 2005 Thirteenth European Conference on Information Systems.
- Rosenberg Hansen, J., & Ferlie, E. (2014). Applying Strategic Management Theories in Public Sector Organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 18(1), 1-19. doi:10.1080/14719037.2014.957339
- Rosenthal, J. A. (1994). Reliability and social work research. *Social Work Research*, 18(2), 115-121.
- Rothaermel, F. T. (2013). *Strategic Management Concepts*. New York: McGraw-Hill Irwin.
- SAHA. (2021). SAHA MBA. Retrieved from <https://www.sahaakademi.com/saha-mba-kesfet/>
- Sarvan, F., Durmuş Arıcı, E., Özen, J., Özdemir, B., & Tarcan İçigen, E. (2003). On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* (6) 2003, 73-122, 6, 73-122.
- SASAD. (2020a). Covid 19 Döneminin Savunma Sanayiine Etkileri. Retrieved from <https://www.sasad.org.tr/uploaded/COVID-19-un-Savunma-Sanayine-Etkileri-Raporu.pdf>,

SASAD. (2020b). *Performans Raporu 2019*.

Schroeder, R. G., Bates, K. A. ve Junttila, M. A. (2002). A Resource-Based View of Manufacturing Strategy and The Relationship to Manufacturing Performance. *Strategic Management Journal*, 23(2), 105-117. doi:10.1002/smj.213

Shah, N., & Ghulam Sarwar Shah, S. (2010). Relationships between employee readiness for organisational change, supervisor and peer relations and demography. *Journal of Enterprise Information Management*, 23(5), 640-652.

Sheehan, C. (2005). A model for HRM strategic integration. *Personnel Review*, 34(2), 192-209.

Shimizu, K., & Hitt, M. A. (2004). Strategic Flexibility: Organizational Preparedness to Reverse Ineffective Strategic Decisions. *Academy of Management Executive*, 18, 44-59.

SIPRI. (2020). Global military expenditure sees largest annual increase in a decade—says SIPRI—reaching \$1917 billion in 2019 [Press release].

Slater, S. F., & Olson, E. M. (2000). Strategy Type And Performance: The Influence Of Sales Force Management. *Strategic Management Journal*, 21, 813-829.

Somaya, D. (2003). Strategic Determinants of Decisions Not to Settle Patent Litigation. *Strategic Management Journal*, 24(1), 17-38. doi:10.1002/smj.281

SSB. (2021). *SSB 2021 Yılı Performans Programı*. Retrieved from

*The Standard for Program Management*. (2006). (First ed.): PMI.

Stegmann, J. P. (2007). Toward an Integrated Strategic Management. *The Journal of Interdisciplinary Economics*, 18.

- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6th ed. ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taherdoost, H. (2016). Validity and Reliability of the Research Instrument; How to Test the Validation of a Questionnaire/Survey in a Research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5.
- Taylor, T. (1990). Defence Industries in International Relations. *Review of International Studies*, 16(1), 59-73.
- Thietart, R. A., & Vivas, R. (1981). Strategic intelligence activity: The management of the sales force as a source of strategic information. *Strategic Management Journal*, 2(1), 15-25.
- Thompson, J. L. (1996). Strategic effectiveness and success: the learning challenge. *Management Decision* 34(7), 14-22.
- Thompson, J. L. (1999). A strategic perspective of entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research*, 5(6), 279-296.
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2010). Strategic Planning As an Effective Tool of Strategic Management in Public Sector Organizations. *Administration & Society*, 43(1), 87-123.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2020). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*: Beta Yayınları.
- Venkatraman, N., & Grant, J. H. (1986). Construct Measurement in Organizational Strategy Research: A Critique and Proposal. *Academy of Management Review*, 11, 71-87.
- Verrue, R. (2009). *Defence industry: Comprehensive sectoral analysis of emerging competences and economic activities in the European Union*.

- Vicente Oliva, S., Martínez-Sánchez, Á., & Escribano-Bernal, F. (2019). Towards a contingent approach to firm strategy on the lowest levels of the hierarchy of the defence industry. *foresight*, 21(5), 582-604.
- Weiner, B. J. (2009). A theory of organizational readiness for change. *Implement Sci*, 4, 67.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Weston, R., & Gore, P. A. (2016). A Brief Guide to Structural Equation Modeling. *The Counseling Psychologist*, 34(5), 719-751. doi:10.1177/0011000006286345
- Williams, W., & Lewis, D. (2008). Strategic management tools and public sector management. *Public Management Review*, 10(5), 653-671. doi:10.1080/14719030802264382
- Williamson, O. E. (1999). Strategy Research: Governance And Competence Perspectives. *Strategic Management Journal*, 20(12), 1087-1108.
- Wissema, J. G., Brand, A. F. ve Van Der Pol, H. W. . (1981). The Incorporation of Management Development in Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol. 2, 361-377.
- Yakut, H., & Korkmazzyürek, H. (2012). Stratejik Planlama Farkındalığı İçin Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Güvenirliği ve Geçerliği. *Cag University Journal of Social Sciences*, 9(2).
- Yeh, Y. J., Lai, S. Q., & Ho, C. T. (2006). Knowledge management enablers: a case study. *Industrial Management & Data Systems*, 106(6), 793-810.

## EK 1. ORJİNALLİK RAPORU



**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
DOKTORA TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA**

Tarih: 11/06/2021

Tez Başlığı : Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayi Üzerine Bir Çalışma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 172 sayfalık kısmına ilişkin, 11/06/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 7'dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1-  Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- 2-  Kaynakça hariç
- 3-  Alıntılar hariç
- 4-  Alıntılar dâhil
- 5-  5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

Tarih ve İmza/

**Adı Soyadı:** Ersoy AKSOY  
**Öğrenci No:** N10143925  
**Anabilim Dalı:** İŞLETME  
**Programı:** Doktora  
**Statüsü:**  Doktora  Bütünleşik Dr.

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR,

Prof.Dr. Mustafa KILIÇ

## EK 2. ETİK KURUL/KOMİSYON İZİNİ



T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
Rektörlük

Sayı : 35853172/ 431 - 1378

02 Mayıs 2016

### İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DEKANLIĞINA

Fakülteniz İşletme Bölümü Öğretim Üyesi **Prof. Dr. Mustafa KILIÇ** danışmanlığında, doktora programı öğrencilerinden **Ersoy AKSOY** tarafından yürütülen “**Yönetmel Kararlarda Stratejik Olgunluk Kavramının Tanımlanması ve İş Performansı İle İlişkisinin Tespiti: Türk Savunma Sanayi Üzerine Bir Çalışma**” başlıklı tez çalışması, Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **26 Nisan 2016** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Rahime M. NOHUTCU  
Rektör a.  
Rektör Yardımcısı

## EK 3. ANKET FORMU



### HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI

Değerli Katılımcı,

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi İşletme Bölümünde yürütülen bir doktora çalışması kapsamında, kurum/kuruluşların stratejik yönetim olgunluklarının belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirmek amacıyla oluşturulmuştur.

Soruların doğru veya yanlış cevabı bulunmamaktadır. Lütfen her soruyu içtenlikle cevaplandırınız. Cevaplarınız gizli tutulacak ve sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Katılımcılara ait bilgiler, hiçbir şekilde gerçek veya tüzel kişilerle paylaşılmayacaktır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırma katılımcılara hiçbir yükümlülük doğurmamaktadır ve katılımcıların araştırmaya katılma(ma), devam etme(me) serbestisi bulunmaktadır.

Araştırmaya ilişkin varsa sorularınız ve/veya sonuçlar hakkında bilgi talebiniz için aşağıdaki e-posta ve telefon bilgileri ile iletişime geçebilirsiniz.

Bu bilimsel araştırmaya ayırdığınız vakit ve katkınız için teşekkür ederiz.

Ersoy AKSOY, Doktora Öğrencisi

Prof. Dr. Mustafa KILIÇ, Danışman Öğretim Üyesi

*İletişim Bilgileri:*

## 1. Katılımcı Hakkında

<b>1. Çalışma Yeri</b>		<b>5. Çalışma Süresi</b>	
(....) Kamu Kurumu	(....) Özel Kuruluş	Çalışma Hayatı: ... yıl	Mevcut
Kuruluş Tarihi (Yıl):....	Çalışan Sayısı: ....	Pozisyon: ....yıl	
<b>2. Bölüm</b>		<b>6. Eğitim Seviyesi</b>	
(....) Üst Yönetim	(....) Uluslararası İşbirliği	(....) Lisans	(....) Yüksek Lisans
(....) Proje Yönetimi	(....) Kalite-Test	(....) Doktora	
(....) Strateji	(....) Ar-Ge	<b>7. Son Eğitimin Alanı</b>	
(....) Pazarlama/İş Geliştirme	(....) Finans	(....) Mühendislik	(....) Fen-Edebiyat
(....) Üretim	(....) Sanayileşme	(....) İktisadi ve İdari Bilimler	(....) Diğer
(....) İnsan Kaynakları	(....) Diğer (Lütfen belirtiniz)	(....) Sosyal Bilimler	
<b>3. Pozisyon</b>		<b>8. Stratejik Yönetimle İlgili Alınan Eğitimler/Dersler</b>	
(....) Üst Kademe Yönetici	(....) Alt Kademe Yönetici	(....) Hizmet-içi Eğitim	(....) Yüksek Lisans
(....) Orta Kademe Yönetici	(....) Uzman, Mühendis, vb.	(....) Sertifikalı Program	(....) Doktora
<b>4. Bağlı Çalışan Sayısı</b>		(....) Lisans	(....)Eğitim/Ders Alınmadı
Yöneticiyseniz size bağlı toplam çalışan sayısı:....		<b>9. Cinsiyet</b>	<b>10. Doğum Yılı</b>
		(....) Kadın (....) Erkek	19__

## 2. Lütfen aşağıdaki kavramlardan tanımlayabileceğinizi +, tanımlayamayacağınızı – ile işaretleyiniz.

Pazar Bölümlendirme		Yaşam Döngüsü		Stratejik Planlama		Pazar-Ürün Geliştirme	
Stratejik Niyet		Oyun Teorisi		Kaynak Bağımlılığı		Paydaş	
Ayırt Edici Özellik		Yönetim Muhasebesi		Dönüşüm		Stratejik Performans Göstergesi	
Vizyon		Kurum Kültürü		Durumsallık		Çevreye Uyum	
Odaklanma		Stratejik Amaç		Dikey Entegrasyon		Değerler	
Algılama		Çerçeve (Framework)		GZFT (SWOT) Analizi		Misyon	
Stratejik Hedef		Yenilikçilik		Kontrol Listesi		Ortaya Çıkan Strateji	



					(Emergent Strategy)	
Sezgi		Etkililik		Balanced Scorecard (BSC)	Kiyaslama (Benchmark)	
Kurumsal Strateji		Verimlilik		Değer Zinciri	Maliyet Liderliği	

3. Lütfen kurum/kuruluşunuzla ilgili aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi (1: Hiç/Çok Az – 5: Çok Yüksek) işaretleyerek belirtiniz.

İfade/Katılma Derecesi	Hiç /Çok Az	Az	Orta	Yüksek	Çok Yüksek
1. Süreçlerimizi iyileştirmek için geribildirim döngüleri kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlar farklı düşünme ve yenilikçiliğe teşvik edilmektedir.	1	2	3	4	5
3. Kurumum/kuruluşumun faaliyet yürüteceği alanlar titizlikle belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
4. Tüm birimlerde stratejik amaç ve hedefler tanımlanmıştır.	1	2	3	4	5
5. Performans SMART (özel, ölçülebilir, kabul edilen, gerçekçi ve zaman sınırlı) hedeflerle takip edilmektedir.	1	2	3	4	5
6. Strateji geliştirmeye yeterli kaynak (insan kaynağı, vb.) ayrılmaktadır.	1	2	3	4	5
7. Çalışanların kurum/kuruluşumuza bağlılığı yüksektir.	1	2	3	4	5
8. Üst yöneticiler vizyon sahibidir.	1	2	3	4	5
9. Üst yöneticiler bütünsel bakış açısına sahiptir.	1	2	3	4	5
10. Analizler veriye dayalı olarak yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
11. Çalışanlar yeni önceliklere hızla uyum gösterebilir.	1	2	3	4	5

<b>İfade/Katılma Derecesi</b>	<b>Hiç /Çok Az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
12. Çalışanlar belirsizliklere hoşgörülle yaklaşabilmektedir.	1	2	3	4	5
13. Müşterilerin kurum/kuruluşumuzdan memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5
14. Üst yöneticiler stratejik yönetimin faydasına inanmaktadır.	1	2	3	4	5
15. Stratejik yönetim faaliyetleri mevzuat, vb. zorunluluklar sebebiyle değil, daha iyi performans için yürütülmektedir.	1	2	3	4	5
16. Geliştirilecek ürün ve hizmetler için rekabet yöntemi (maliyet liderliği, vb.) titizlikle belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
17. Stratejik amaç ve hedeflerin iletişimi yeterince yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
18. Performans yönetimi stratejik hedef ilişkisi kurulmaktadır.	1	2	3	4	5
19. Stratejiler çalışanlar tarafından sahiplenilmiştir.	1	2	3	4	5
20. Çalışanların işten aldığı tatmin yüksektir.	1	2	3	4	5
21. Gerekğinde büyük ölçekli sistematik değişimler hayata geçirilebilir.	1	2	3	4	5
22. Üst yöneticiler çalışanlarını hedefler konusunda heyecanlandırabilmektedir.	1	2	3	4	5
23. Kurum/kuruluşumda davranışlar ile örgütsel değerler tutarlıdır.	1	2	3	4	5
24. Üst yöneticiler ulaşılabiliridir.	1	2	3	4	5
25. Üst yöneticiler zamanında değişim yapmaya yatkındır.	1	2	3	4	5
26. Strateji bütçe ilişkisi kurulmaktadır.	1	2	3	4	5

<b>İfade/Katılma Derecesi</b>	<b>Hiç /Çok Az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
27. Üst yöneticiler çalışanları güçlendirici yaklaşım sergilemektedir.	1	2	3	4	5
28. Güven ve şeffaflığa önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
29. Risklere karşı planlama yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
30. Üst yöneticiler çalışanların fikirlerine önem vermektedir.	1	2	3	4	5
31. Çalışanları hedefe yönelik çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
32. Çalışanlar sürekli öğrenmeye açıktır.	1	2	3	4	5
33. Bir şeyi elde etmek için başka bir şeyden vazgeçme esnekliği vardır.	1	2	3	4	5
34. Çalışanlar paydaş beklentilerine duyarlıdır.	1	2	3	4	5
35. Projeler için etkin şekilde önceliklendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
36. Yönetim bilgi sistemlerinden yeterince yararlanılmaktadır.	1	2	3	4	5
37. Çalışanlar işi doğru yapmanın yanı sıra doğru işi yapma konusunda duyarlıdır.	1	2	3	4	5
38. Çalışanlarca stratejik hedefler ve bu hedeflere götürecek araçlar bilinmektedir.	1	2	3	4	5
39. Stratejiler istikrarlı bir şekilde takip edilmektedir.	1	2	3	4	5
40. Üst yöneticilerin performansa yönelik motivasyonu yüksektir.	1	2	3	4	5
41. Kurum/kuruluşumuzda her seviyede hesap verme kültürü bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
42. Planlamalarda öngörü	1	2	3	4	5

<b>İfade/Katılma Derecesi</b>	<b>Hiç /Çok Az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
yöntemlerinden yararlanılmaktadır.					
43. Performans ölçümünde farklı paydaşların beklentilerini dikkate alan dengeli bir ölçüt seti vardır.	1	2	3	4	5
44. Çalışanları verimli çalışmaya teşvik eden bir ödül sistemi vardır.	1	2	3	4	5
45. Yöneticiler ve çalışanlar arasında gerektiği ölçüde bilgi paylaşımı sağlanmaktadır.	1	2	3	4	5
46. Üst yöneticiler düzenli olarak stratejik yönetim toplantılarına katılmaktadır.	1	2	3	4	5
47. Stratejik hedeflere yönelik gerçekleştirmeleri takip edecek bir sistem bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
48. Stratejiler üst yöneticiler tarafından sahiplenilmiştir.	1	2	3	4	5
49. Kurumsal hafıza başarılı bir şekilde yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
50. Çalışanların stratejik yönetim hakkında teorik farkındalığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
51. Kurum/kuruluşumda stratejik yönetim kavramları kullanılmaktadır.	1	2	3	4	5
52. Kurumum/kuruluşum paydaşlarla işbirliğine açıktır.	1	2	3	4	5
53. İnsan kaynakları yönetimi stratejik hedefler doğrultusunda yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
54. Önemli kararlar öncesinde yeterince araştırma (rekabet analizi, vb.) yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
55. Yönetimsel kararlarda kısa vadeli etkilerle birlikte uzun vadeli etkiler de	1	2	3	4	5

<b>İfade/Katılma Derecesi</b>	<b>Hiç /Çok Az</b>	<b>Az</b>	<b>Orta</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Çok Yüksek</b>
dikkate alınmaktadır.					
56. Süreçler stratejik bakış açısıyla iyileştirilmektedir.	1	2	3	4	5
57. Çalışanlara stratejik yönetim eğitimleri sunulmaktadır.	1	2	3	4	5
58. Çalışanların motivasyon seviyesi yüksektir.	1	2	3	4	5
59. Kurumum/kuruluşumun stratejik yönetim yatkınlığı yüksektir.	1	2	3	4	5
60. Kurum/kuruluşum benzerleri/rakiplerine göre başarılıdır.	1	2	3	4	5