

Organizasyonlarda Stratejik Planlamanın Uygulama Başarısı: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

Murat GÖRMEN¹, Göksel KORKMAZ²

Özet

Bu çalışmada, örgütlerde stratejik planlamanın uygulanma başarısını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmış ve yabancı kültürler üzerinde denenmiş bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması, Türkçe geçerlik ve güvenilirlik sınavının yapılması ve yerli yazına Türkçe bir ölçek kazandırılması amaçlanmıştır. Bu modelin kamu-özel sektör ayrımı olmadan tüm organizasyonlarda uygulanabilirliğini ortaya koymak amacıyla 6'sı kamu ve 6'sı özel sektör olmak üzere 12 farklı kurumda çalışmakta olan 100 kişiye anket çalışması yapılmıştır. Yapılan analizlere göre ölçeğin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiş olup söz konusu ölçeğin Türk dili ve kültür özellikleri ile uyumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Uygulama Başarısı, Başarı Ölçeği, Anket, Geçerlilik
Jel Kodu: M42, M10

Implementation Success Of Strategic Planning In Organizations: A Scale Adaptation Study

Abstract

The objective of this study is; to test the reliability and the validity of a scale that was used in a foreign country to measure a strategic plan's implementation success in an organization and, to adapt this scale to Turkish Literature. The study was performed at 12 organizations; 6 of them were public and 6 were private. In order to prove the applicability of the scale, the survey was performed randomly on both public and private organizations. According to the analysis results the scale is valid and reliable and it is consistent with the Turkish Language and cultural characteristics.

Keywords: Strategic Planning, Implementation Success, Success Scale, Survey, Validity.
Jel Codes: M42, M10

1. GİRİŞ

Önceki yıllarda gümrük duvarları, sübvansiyonlar ve coğrafi uzaklıklarla korunan milli pazarların küreselleşen dünya pazarına katılımı ve hızlı teknolojik gelişmeler ile birçok işletme hacimsel olarak büyümelerine rağmen avantajlı pozisyonlarını kaybetmişlerdir. Git gide emtia haline gelen ürünleri ile özellikle uzak doğulu rakiplerinin ürünleri karşısında fiyat bağlamında rekabet edemez hale gelmişler ve performanslarında önlenemez düşüşler yaşamışlardır. Diğer yandan, uygun stratejiler benimseyen işletmelerin, pazardaki paylarını giderek arttırdıkları ve büyük değer göçü sağladıkları görülmektedir.

Bu tür işletmeler sınırlı iş planları yerine işletmenin vizyonunu, gelecekle ilgili makro ekonomik tahminler, tüm pazarı kapsayacak uzun vadeli öngörüler ve varsayımlar ile uyumlandırabilen nadir yapılardır. Stratejik planlama olarak tanımlanabilecek bu uyumlandırma süreci ve prosedürü, örgütün gelecekte nerede olmasını istediğini ve beklentilerini ortaya koyduğu bir yönetim aracıdır. Söz konusu aracın kullanılması kamu sektöründe genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinde, 2003 yılından itibaren zorunlu hale getirilmiştir.

Ancak klasik planlamadan farklı olarak strateji; çok fonksiyonlu düşüncelerin, kaynaklar, yetenekler, süreçler, işlemler, seçimler, planlar ve politikalar gibi farklı boyutlarda formüle edilmesi, yapılandırılması,

¹ Dr., MSB İç Denetim Birim Başkanı, Ankara, **Email:** murat.gormen.2014@hotmail.com **ORCID:** 0000-0002-8120-1562

² Dr., MSB İç Denetçi, Ankara, **Email:** korkmazgoksel@gmail.com **ORCID:** 0000-0002-2789-2657

uygulanması ve değerlendirilmesi sanatı ve bilimi olarak tanımlanabilir (Steensen, 2014: 268).

Buna bağlı olarak çoğu zaman stratejik planlamada belirlenen geleceğe yönelik amaç ve hedeflere ulaşamamasının temel nedeni, stratejilerin doğru belirlenmemesi olduğu kadar uygulamanın doğru yapılmaması ve zaman içinde stratejik değerlendirilmelere bağlı olarak uygulamada düzeltici tedbirlerin alınmamasıdır. Bu nedenle stratejik plan ile ortaya konan amaç ve görevlerin başarıma düzeyinin ölçülmesi işletmeler için hayati öneme sahiptir. Bu çalışmada Elbanna vd.(2015) tarafından tasarlanarak yabancı kültürler üzerinde denenmiş bir ölçeğin Türkçeye uyarlanarak bundan sonra yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere işletme yazınına kazandırılması amaçlanmaktadır (Elbanna, Andrews ve Pollanen, 2015: 1030).

2. LİTERATÜR ARAŞTIRMASI

2.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama, 1950 ve 1960'larda ortaya çıkan ve giderek büyüyen işletmelerin kontrollerini sürdürme ve kararları arasında koordinasyonu sağlama konularında yaşadıkları sorunlara çözüm arayışlarının bir sonucudur (Barca, 2009: 38). 1960'larda ilk kez özel sektör tarafından kullanılmaya başlanan stratejik planlama, büyüyen ekonomilerin, firmaların planlı çalışma ve gelecek öngörülerinde bulunma isteğini arttırması ile birlikte, örgütler tarafından giderek yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. 1960 ve 1970'li yıllarda stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir (Erkan, 2008: 7).

Stratejik planlama günümüzde yaygın olarak kullanılan bir planlama yöntemidir. Amerika Birleşik Devletleri'nde 2003 yılında yapılan bir araştırmaya göre seçilen işletmelerin % 89'unda stratejik planlama yapılmaktadır (Bain ve Company, 2003: 3). Drucker stratejik planlamayı "Gelecek hakkında sahip olunan bilgi çerçevesinde, sürekli, sistematik ve risk

üstlenici kararlar alınması, alınan bu kararların gerçekleştirilmesi için çabaların sistematik bir biçimde organize edilmesi ve sistematik geri beslemelerle beklentilere oranla elde edilen sonuçlarının ölçülmesi sürecidir" şeklinde tanımlamaktadır (Drucker, 1994: 98). Stratejik planlamanın merkezinde organizasyonun uzun vadeli hedeflerini belirlemek yer almaktadır ve bu uzun vadeli hedefler organizasyonun gideceği yönü belirlemede bir çerçeve işlevi görmektedir (Stoney, 2001: 28). Bu çerçeve organizasyonun stratejik ve finansal performansını iyileştirmek için kaynakların en iyi şekilde tahsis edilmesine yardım etmektedir. Kısaca stratejik planlama tüm organizasyonun planları ve kaynak dağılımı üzerine etkisi olan bir süreçtir (Dinçer vd., 2006: 214).

Bu çerçevede Özel(2007) stratejik planlamanın işletmeler/kurumlar için misyona, vizyona, amaç ve hedeflere dayalı bir yönetim anlayışı ile gerçekçi bir Güçlü, Zayıf Alanlar ve Fırsat, Tehdit Alanları Analizi (SWOT) sunduğunu böylece varlık ve kaynakların yönetiminde etkinliği arttırarak değişen şartlara uyumunu kolaylaştırdığını belirtmektedir. (Özel, 2007: 73-74)

Diğer yandan Stratejik planlama bir işletme veya organizasyonda en az değerlendirilen ve belki de en az hesap verilebilir faaliyetlerden biridir. Planlamacılar genellikle planlarından ve belki bir dereceye kadar da sonuçlarından sorumlu tutulabilmektedir. Bu yüzden de planlama fonksiyonu organizasyonun diğer fonksiyonları gibi rutin olarak değerlendirilmemektedir. Genellikle planı hazırlayanlar uygulayanlardan farklı kişilerdir ve bu yüzden de sonuçlarından sorumlu tutulmamaktadırlar. Hâlbuki planlama fonksiyonu, stratejik planın uygulanmasına yönelik bir planın tasarlanmasından da sorumlu olmalıdır. Bu yüzden bu planlayıcıların fonksiyonu plan dokümanını yayınlamaktan daha fazlası olmalıdır (King, 1983: 263). Bunun sağlanmasının tek yolu ise stratejik planlamanın sonuçlarının ölçülebilmesidir.

2.2 Stratejik Planlamanın Uygulama Başarısının Ölçülmesi

Organizasyonların diğer fonksiyonları için üretim sayısı, maliyet, kâr gibi nicel ve kalite, işletme/kurum imajı, etkinlik gibi nitel performans kriterlerini değerlendirecek objektif ya da algıya dayalı sübjektif ölçekler bulunmasına rağmen stratejik planlar veya planlama sistemi için uygulanabilecek, yaygın olarak kabul edilmiş standart bir ölçüm metodu bulunmamaktadır (King, 1983: 264). Şimdiye kadar yapılan stratejik plan değerlendirme çalışmaları temel olarak planlamanın doğrudan değerlendirilmesi ve dolaylı değerlendirilmesi olmak üzere iki farklı başlık altında incelenebilir.

Planlamanın dolaylı değerlendirilmesi genellikle planlamanın organizasyonun performansını geliştireceği varsayımına dayanmaktadır ve değerlendirme planlama ile organizasyonun performansı arasında ilişki kurularak gerçekleştirilmektedir. Örneğin Thune ve House (1970: 81) formel bir planı olan organizasyonlarla olmayan organizasyonların ROI, ROE ve EPS gibi oranlarını karşılaştırarak, Herold (1972: 91) vergi öncesi karı değerlendirerek, Ansof (1988: 235) ise işletme performansı konusunda 21 ölçütü kullanarak planlama yapan ve planlama yapmayan işletmeler arasındaki performans farkını ortaya koymuşlardır. Karger ve Malik (1975: 61) ise benzer ölçütleri kullanmışlar ancak ön koşul olarak yazılı bir stratejik planı olan işletmeleri esas alarak stratejik planlama yapan organizasyonların işletme performansının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Diğer yandan Wood ve LaForge (1979: 516) 41 büyük banka üzerine yaptıkları çalışmalarında stratejik planlama süreci ile finansal performans arasında bir ilişkiye ulaşamamıştır.

Dolaylı yöntem, organizasyonun elde ettiği performansı doğrudan planın varlığına bağlamaktadır (King, 1983: 265). Dolaylı yöntem ile stratejik performansın ölçüldüğü çalışmaların birçoğunda işletme performansı

ile stratejik planlama arasında pozitif ilişki bulunsa da bazı çalışmalar hiç ilişki bulunmadığını (Robinson ve Pearce:1984), bazı çalışmalarda negatif ilişki bulunduğunu (Fulmer ve Rue: 1974) ortaya koymaktadır (Baker, 2003: 470). Pearce, Freeman, ve Robinson 18 çalışmanın sonuçlarını inceledikleri çalışma sonucunda stratejik planlama ile işletme performansı arasındaki ilişkinin tutarsız olduğu sonucuna varmışlardır (Pearce, Freeman ve Robinson, 1987: 670).

Stratejik planın doğrudan değerlendirilmesi ise stratejik planlamanın değerlendirilmesi için ulaşılması hedeflenen faydalara ayrı ayrı ulaşılma düzeyinin ölçülmesi gerektiği varsayımına dayanmaktadır. Dahası her organizasyonun stratejik planında kendine özgü hedefleri bulunmaktadır ve bu hedefler işletme performansı ile ölçülememektedir. King (1983: 265) tarafından doğrudan yöntem kullanılarak oluşturulan ölçüm çerçevesinde; planlama sisteminin girdileri, çıktıları, geri besleme mekanizmaları ve stratejik planın amaçları açısından incelendiği on iki farklı değerlendirme yer almaktadır. Bu yaklaşımın temel avantajı stratejik planlama sürecindeki potansiyel zayıflıklara veya üretkenliklere dikkat çekebilmesidir. Boyd ve Elliott (1998:181) stratejik planın anahtar göstergeleri olarak belirledikleri; misyon cümlesi, trend analizi, rakip analizi, uzun dönem ve yıllık hedefleri, eylem planları ve devam eden değerlendirmeleri kullanarak 60 hastanede yaptıkları çalışmada diğer çalışmalar ile tutarlı sonuçlar elde etmişler ve stratejik planın değerlendirilmesinin doğrudan stratejik planda yer alan ve sözü edilen göstergelerle yapılması gerektiğini ortaya koymuşlardır (Boyd ve Elliott, 1998: 186).

Yaptıkları araştırma sonucunda stratejik planın uygulama başarısını ölçen uygun bir ölçüt bulamayan Elbanna vd.(2015), formel bir stratejik planlama süreci ile stratejik planın uygulama başarısı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve stratejik planın uygulanma

başarısını gösteren bir anketi de içeren bir çalışma yapmışlardır. (Elbanna, Andrews ve Pollanen, 2015: 1023) Bir sonraki bölümde de görüleceği üzere Elbanna vd. (2015) tarafından yapılan çalışma Digman (1986)'ın stratejik performansın ancak nesnel ve öznel faktörlere bağlı olarak tespit edilebileceği teorisine uygundur (Digman, 1986: 338). Bu nedenle bu çalışmada stratejik planlamanın başarısına ilişkin ölçek uyarlamasında Elbanna vd. (2015) tarafından tasarlanan ölçek temel olarak kabul edilmiştir.

3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN YÖNTEM

Çalışmada stratejik planın uygulama başarısını değerlendirmek amacıyla oluşturulan ölçek kullanılmıştır. Öncelikle çalışmaya hedef kitlenin belirlenmesi ile başlanmıştır. Çalışma, 6'sı kamu ve 6'sı özel sektör olmak üzere 12 farklı kurumda toplam 100 kişi ile yapılmıştır. Her ne kadar yukarıda ankete cevap verenler için kamu ve özel sektör ayrımı yapılsa da bu ayırım sadece bilgi amaçlıdır. Kamu ve özel sektörde ulaşılmak istenen hedefler birbirinden farklı olsa da her iki sektörde de stratejik planlamanın kullanılma amacı organizasyonun kaynak planlamasının ve faaliyetlerinin belirlenen hedefler çerçevesinde planlanmasıdır. Sonuçta ulaşılan başarı da stratejik planın uygulama başarısı olacaktır.

Ankete katılanların stratejik planının uygulama başarısı hakkındaki algılarını ölçen ve Elbanna vd.(2015) tarafından geliştirilen anketteki soru formlarının Türkçeye uyarlanmış hali aşağıdaki gibidir;

-Organizasyonunuz stratejik planı hangi ölçüde uygulamaya koymuştur?

-Uygulamaya konulan görevlerden ne kadarı başarıyla tamamlandı?

-Uygulamaya konulan her bir görev bu stratejik plan için hangi ölçüde önemlidir?

-Stratejik planının uygulanmasından elde edilen sonuçlar sizin açınızdan hangi ölçüde tatmin edicidir?

Bu sorular ile dört farklı değişken test edilmektedir. Söz konusu değişkenlerin değerlendirilmesinde dörtlü Likert Ölçeği kullanılmıştır.

Çalışmada kullanılan anketin İngilizceden Türkçeye çevirisinde Brislin, Lonner ve Thorndike (1973) tarafından önerilen model kullanılmıştır (Brislin vd., 1973: 60). Bahse konu çalışma; çeviri, çevirinin değerlendirilmesi, orijinal dile yeniden çeviri, makale yazım diline yapılan çeviri ile özgün ölçeğin eşitliğinin değerlendirilmesi ve son değerlendirme adımlarından oluşmaktadır.

Çeviri aşamasında Savaşır (1994)'ın ifade ettiği gibi hedef ve kaynak dili iyi bilme, ölçeğin ilgili olduğu konuyu bilme gibi kriterler dikkate alınmıştır (Savaşır, 1994: 30). Bu bağlamda ölçek maddelerinin orijinal dilden hedef dile çevrilmesi işlemi birbirinden bağımsız bir şekilde iki kişi tarafından yapılmıştır. Çevirmenlerden ikisi de her iki dile de hâkim olan çalışmanın yazarlarıdır.

Yapılan ilk çevirinin sonrasında ortaya çıkan taslakların değerlendirilmesinde her bir maddenin ve kelimenin Türkçe dilbilgisi kurallarına ve alanda kullanılan literatüre uygun olup olmadığı ile genel olarak metinlerin anlaşılır olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen son taslak yeniden İngilizceye çevrilmiş, orijinal ölçekle karşılaştırılmış ve karşılaştırma sonucunda birbirleri ile uyduğu sonucuna varılmıştır.

Çevirisi yapılan ölçekle ilgili son olarak konuyu bilen bir iç denetçiden ölçekte geçen ifadelerin iş hayatında bu alanda kullanılan ifadelerle uyumlu olup olmadığını değerlendirmesi istenmiş ve bu konu ile ilgili uzmanın da olumlu görüş belirtmesi sonucu ölçeğin elde edilen Türkçe çevirisinin araştırmada kullanılabilmesine karar verilmiştir. Ayrıca literatür taraması yapılarak bu ölçeğe iki sorunun da eklenmesine karar verilmiştir. Anket kamu ve özel sektörde çalışmakta olan 100 kişi tarafından cevaplandırılarak güvenilirlik, geçerlilik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda kullanılan anketin güvenilir ve geçerli olduğu, stratejik planın uygulanma

başarısını gösterme düzeyini ölçmek amacıyla kullanılabilceği değerlendirilmiştir.

4. ELDE EDİLEN BULGULAR VE ANALİZ

4.1 Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

Türkiye’de kamu ve özel sektördeki stratejik planının uygulama başarısı düzeyini ölçmeyi amaçladığımız araştırmaya öncelikle anket çalışması yapılacak olan hedef kitlenin belirlenmesi ile başlanmıştır. Çalışma, 6’sı kamu ve 6’sı özel sektör olmak üzere 12 farklı kurumda yapılmıştır. Bu modelin kamu-özel

sektör ayırımı olmadan tüm organizasyonlarda uygulanabilirliğini ortaya koymak maksadıyla Kamu ve özel sektörden rastgele seçilen kurumlarda anket çalışması yapılmıştır. Araştırmada, anket verileri IBM SPSS 23 istatistik programı ile analiz edilerek güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmıştır. Çalışmada kullanılan anket yüz-yüze görüşme, e-mail ile cevap alma yöntemleri kullanılarak tamamlanmıştır. Hedef kitleye 150 anket verilmiş 100 ankete cevap alınmıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %67’dir. Anket katılımcılarının demografik özellikleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 1. Anket Katılımcılarının Demografik Özellikleri

		Toplam Örneklem Kümesi		I. Örneklem (Kamu Sektörü)		II. Örneklem (Özel Sektör)	
		N	%	N	%	N	%
Yaş	20-30	22	22,0	16	21,1	6	25,0
	30-40	46	46,0	33	43,4	13	54,2
	40 Yaş Üstü	32	32,0	27	35,5	5	20,8
Cinsiyet	Kadın	23	23,0	17	22,4	6	25,0
	Erkek	77	77,0	59	77,6	18	75,0
Çalışma Süresi	1-5 yıl	50	50,0	38	50,0	12	50,0
	6-10 yıl	37	37,0	30	39,5	7	29,2
	10 yıl üstü	13	13,0	8	10,5	5	20,8
Tecrübe	1-5 yıl	23	23,0	20	26,3	3	12,5
	6-10 yıl	27	27,0	21	27,6	6	25,0
	10 yıl üstü	50	50,0	35	46,1	15	62,5
Görev Alanı	Çalışan	64	64,0	58	76,3	6	25,0
	Yönetici	28	28,0	16	21,1	12	50,0
	Üst yönetici	8	8,0	2	2,6	6	25,0
Eğitim	Lise	6	6,0	6	7,9		
	Ön lisans	4	4,0	4	5,3		
	Lisans	58	58,0	39	51,3	19	79,2
	Lisansüstü	32	32,0	27	35,5	5	20,8
Toplam		100	100	76	76	24	24

Tablo 1 incelendiğinde toplanan örneklem kümesinin %76’sı kamu %24’ü özel sektörden toplanmış olmasına rağmen genel olarak katılımcıların demografik özelliklerinin birbirilerine yakın olduğu belirlenmiştir. Diğer yandan kamuda stratejik planlamada çalışan personelin daha uzun süredir görevde olmalarına rağmen stratejik planlama konusunda özel sektör çalışanlarına göre daha az tecrübeli olduğu görülmektedir. Strateji kavramının özel sektörde 1920’den beri kullanılan bir kavram olduğu hâlbuki Türkiye

kamu sektörüne 2003 yılı sonunda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile girdiği düşünüldüğünde elde edilen sonuç normaldir. Diğer yandan stratejik planlama ile ilgilenen kamu personelinin %13,2’sinin özel sektörden farklı olarak lise ve ön lisans mezunu olmalarına rağmen yüksek lisans yapan personelin özel sektörden aynı oranda daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

4.2. Ölçeğin İç Tutarlılığı

Ölçeklerin iç tutarlılıklarının belirlenmesinde kullanılan en yaygın tekniklerden birisi Cronbach's Alpha (α) değerinin ölçülmesidir. Bazı yazarlara göre Cronbach's Alpha (α) değerinin 0.70 üzerinde olması gerekmektedir (İsmail, 2015: 35). Ancak Pallant (2010:97) Cronbach's Alpha (α) değerinin ölçekte kullanılan değişken sayısından ve örneklemden direkt etkilendiğini bu nedenle belirtilen değerin sadece ideal seviye olduğunu iddia etmektedir

Bu önermeyi destekler şekilde Kalaycı (2016) ölçeklerin alpha (α) katsayısına bağlı olarak $0.00 \leq \alpha \leq 0.40$ arasında ölçeğin güvensiz, $0.40 \leq \alpha \leq 0.60$ arasında güvenilirliğin düşük, $0.60 \leq \alpha \leq 0.80$ arasında oldukça güvenli, $0.80 \leq \alpha \leq 1.00$ arasında yüksek derecede güvenilir olduğunu belirtmektedir (Kalaycı,2016: 405).

Tablo 2. Ölçeğin İç Tutarlılığı

	Toplam Örneklem Kümesi	I. Örneklem (Kamu Sektörü)	II. Örneklem (Özel Sektör)
Cronbach's Alpha (α)	,898	,813	,940

Ölçeğin iç tutarlılığı Tablo 2'den incelendiğinde Cronbach's Alpha (α) değerlerinin hem kamu, özel sektör hem de toplam örneklem kümelerinde yüksek derecede güvenilir olduğu görülmektedir. Böylece ölçeğin kendi içinde tutarlı olduğu sonucuna varılabilir.

4.3. Ölçeğin Değişken Yük Değerleri

Bu tür ölçek güncelleme çalışmalarında genellikle açıklayıcı ve keşfedici faktör analizleri kullanılarak çözümlene yapılmaktadır. Ancak bu çalışmada kullanılan ölçeğin birden fazla boyutu bulunmamaktadır. Bu nedenle işletme yazınına uygun olarak klasik regresyon yöntemleri ile ölçülen değişkenlerin, gizli değişkenin üzerindeki etkisi tanımlanmalıdır. Hâlbuki son yıllarda klasik regresyon yöntemleri hesaplama hatalarını göz önüne almamaları nedeni ile oldukça eleştiri almaktadır. Bu nedenle bu çalışmada hem değişkenlerin birbirileri ile model olarak tutarlılıklarını ortaya koymak hem de yük değerlerini ölçüm hatalarından

arındırmak maksadı ile Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) ve IBM AMOS 22 yazılımı kullanılmıştır.

YEM bilindiği üzere parametrik bir test olarak örneklem kümesinin hacmine karşı duyarlıdır. Yeterli örneklem hacminin belirlenmesi için literatürde bazı yazarlar farklı pratik hesaplama yöntemleri önermişlerdir. Ancak bu konuda da ortak bir fikir yoktur. Örneğin Bayram(2013) değişken sayısının 8 katı, Pallant (2010) farklı yazarlardan yaptığı aktarımda değişken sayısının 10 katı olmasının uygun olacağını belirtmektedir (Bayram, 2013: 51; Pallant, 2010: 183). Bu çalışmada değişken sayısının 4 olduğu düşünüldüğünde 100 örneklem sayısının fazlası ile yeterli olduğu sonucuna varılabilir. Bu nedenle örneklem kümesinin hacmi konusunda ilave analiz yapılmasına ihtiyaç duyulmamıştır.

Aşağıdaki tablolarda detayları verilen YEM analizlerinde Strateji Uygulaması Başarı Ölçeği model uyum kriterlerinde referans olarak Meydan ve Şeşen (2015) tarafından verilen model uyum değerleri kabul edilmiştir (Meydan ve Şeşen, 2015: 37).

Tablo 3. Strateji Uygulaması Başarı Ölçeği Model Uyum Kriterleri

Açıklama	χ^2	Df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
İyi Uyum			$\leq 4-5$	$0.90 \leq$	$0.97 \leq$	≤ 0.05
Kabul edilebilir uyum			≤ 3	$0.85 \leq$	$0.95 \leq$	≤ 0.08
İlk Model	16,85	2	8,425	,926	,946	,274
e3-e4 arasına korelasyon	2,26	1	2,265	,989	,995	,113

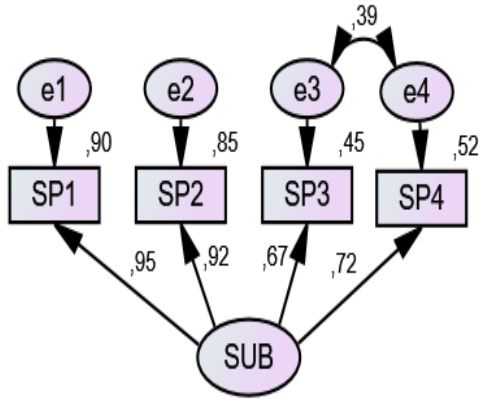
İlk yapılan analizde önerilen modelin uyum değerlerinin χ^2/df dışında sınıra yakın olmalarına rağmen SP3 ve SP4'ün hata terimleri arasında yüksek bir korelasyon olduğu görülmüş ve alternatif model geliştirilerek, test edildiğinde oldukça yüksek uyum değerleri elde edilmiştir. Diğer yandan söz konusu iki değişken incelendiğinde birinde önem, diğerinde ise yine öneme bağlı algının ölçüldüğü görülmektedir.

Ölçülen değişkenlerin standardize edilmiş, gizli değişken yük değerleri Tablo 4'te ve Şekil 1'de açık olarak gösterilmiştir.

Tablo 4. Strateji Uygulaması Başarı Ölçeği Standardize Edilmiş Yük ve Yol Analizi

İlişki		Yük Değerleri					R ²
Giz. Değ.	Ölç. Değ.	Std. β	B	S.E.	C.R.	P	
SUB	SP1	,946	1,000				,896
	SP 2	,922	,920	,066	13,975	***	,851
	SP 3	,668	,689	,086	8,010	***	,446
	SP 4	,718	,639	,071	9,016	***	,516

Şekil 1. Strateji Uygulaması Başarı Ölçeği Standardize Edilmiş Yük ve Yol Analizi



Ölçülen değişkenlerin, gizli değişken olan Stratejinin Uygulama Başarısı ile ilişkilerinin anlamlı olduğu ve her ne kadar SP3 ile SP4 değişkenlerinin varyans değerlerinin 0,5'e çok yakın olduğu gizli değişken yük değerlerinin (0,67 ile 0,95 arasında) oldukça yüksek olduğu ve tüm yük değerlerinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu Tablo 4'te ve Şekil 1'de görülmektedir. Sonuç olarak Stratejik planlamanın uygulama başarısı ölçeğinin tek faktörlü yapısının eldeki veriler ile uyumlu olduğu anlaşılmıştır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

1950 yıllarından beri ticari işletmelerde popüler olarak uygulanan stratejik planlama aracı 2003 yılının sonundan itibaren kamu sektöründe de kanuni (5018 sayılı kanun) bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır.

Literatüre bakıldığında genel olarak stratejik planlamanın işletme performansına bağlı olarak dolaylı kriterler ile ölçüldüğü görülmektedir. Ancak bir işletmenin ya da kurumun faaliyetlerini yani stratejik planlarını etkileyen birden fazla faktör vardır.

Diğer yandan stratejik planların uygulama aşamalarında ne derece başarılı olduğunun ölçülmesi ve gerekirse planlanan hedeflerinin tekrar revize edilmesi gerekmektedir. Bu nedenle stratejik planların dolaylı etkileri yerine direkt sonuçlarının ölçülmesi işletmeler açısından büyük öneme arz etmektedir.

Bu çalışmada Elbanna vd.(2015) tarafından geliştirilen, formel bir stratejik planlama sürecinin uygulama başarısını değerlendiren ölçeğin Türkçe uyarlaması yapılarak ileride yapılacak araştırmalarda kullanılmak üzere işletme yazınına kazandırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla Brislin vd.(1973) tarafından önerilen modele uygun olarak Türkçeye uyarlanan ölçeğin kendi iç tutarlılığını ve güvenilirliğini test etmek maksadı ile kamu ve özel sektör olmak üzere iki farklı örneklem grubundan nicel veri toplama aracı olan anket ile yeterli örneklem hacminde veriye ulaşılmıştır.

Daha sonra iki farklı örneklem kümesine uygun olarak toplanan veriler ile yapılan analizlerde ölçeğin kendi içersinde yüksek güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiş, ayrıca yapılan YEM analizinde ölçülen ve gizli değişkenlerinin arasındaki anlamlı ilişki ve yük değerleri ortaya konmuştur. Böylece söz konusu ölçeğin ülkemiz içinde geçerli olduğu sonucuna varılmıştır. Bu çalışma ile özellikle kamu sektöründe stratejik planlama konusunda araştırma yapacak akademisyenler için, güvenilir bir ölçek işletme yazınına kazandırılmıştır.

Diğer yandan bu ölçeğin güvenilirliği araştırma yapılan kamu ve özel sektör işletmeleri/kurumları ile sınırlıdır. Ölçeğin ülkemizdeki tüm özel ve kamu işletmeleri için geçerli ve güvenilir olduğu yargısına ulaşılabilmesi için farklı bölge, sektör ve boyuttaki işletme/kurumlarda ölçeğin denenmesi gerekmektedir.

REFERANSLAR

- Ansoff H. Igor , The New Corporate Strategy, John Wiley & Sons, 1988, s.235.
- Bain ve Company. (2003). Brain study reveals how firms are using three main analytical tools. *Financial Times*, pp. 1-28.
- Baker, G. A. (2003). Strategic Planning and Financial erformance in The Food Processing Sector. *Review of Agricultural Economics-Volume 25, Number*, pp. 470-482.
- Barca, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayit Odası Nisan, Mayıs, Haziran*, pp. 34-52.
- Boyd ve Elliott. (1998). A Measurement Model of Strategic Planning. *Strategic Management Journal, Vol. 19, No. 2* , pp. 181-192.
- Brislin, R.W., Lonner, W.J. ve Thorndike, R.M. (1973) Cross-Cultural Research Methods, 1st Edition, Canada, John Wiley&Sons Pub., pp. 57-74.
- Digman, Lester A.; (1986), Strategic Management : Concepts, Decisions, Cases, R.R.Donnelley &Sons Company, USA.,pp.338
- Dinçer ve diğerleri. (2006). The Strategic Planning Process: Evidence from Turkish Firms. *Management Research News, Vol.29, No.4*, ss. 209-219.
- Drucker, P. (1994). The Theory of Business. *Harvard Business Review, 72*, pp. 95-105.
- Elbanna, Thanos ve Çolak. (2014). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic. *Journal Of Strategic management 40*, pp. 24-47.
- Elbanna, Andrews ve Pollanen. (2015). Strategic Planning and Implementation Success in Public Service Organizations: Evidence from Canada. *Public Management Review 18:7*, pp. 1017-1042.
- Erkan, V. (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler. *Ankara: DPT*, ss. 7.
- Fahey ve Randall. (1994). *The Portable MBA in Strategy*. New York: John Wiley & Sons., Harman ve McClure. (1985). *Strategic Planning for Sponsored Projects Administration:The Role of Information Management*. Westport, CT.: Greenwood Press.
- Fulmer, R.M. and Rue, L.W. (1974): The practice and profitability of long range planning, *Managerial Planning*, 22, 6, May/June p. 1-7.
- Herold, D. M. (1972). Long range planning and organizational performance: a cross validation study. *Academic Management*, 15 (3), 91-102.
- İsmail, S. (2015). *SPSS ve LISREL ile Pratik Veri Analizi* (Geliştirilmiş 2. Baskı b.). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Kalaycı, Ş. (2016), SSPS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, 7.Baskı, Asil Yayın Dağıtım Aş, Ankara.
- Karger, D. W., & Malik, Z. A. 1975. Long-range planning and organizational performance. *Long Range Planning*, 8: 60-64.
- King, W. R. (1983). Evaluating Strategic Planning Systems. *Strategic Management Journal, Vol. 4, No. 3*, pp. 263-277.
- Meydan, Cem Harun ve Harun Şeşen; (2015), Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları, İkinci Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.
- Nobble. (1999). Building the Strategy Implementation Network . *Business Horizons Vol 42* , pp. 19.
- Özel, Kamile. İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Mali Yönetiminde Toplam Kalite Uygulamaları ve Türkiye İçin Bir Model Önerisi. Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Ankara: Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007, ss. 73-74.

Pallant, Julie; (2010), SPSS Survival Manuel A Step by Step Guide to Data Anaysis Using SPSS, 4th Edition, Mc Graw Hill Companies, USA.

Pearce, Freeman ve Robinson. (1987). The Tenuous Link Between Formal Strategic Planning and Financial Performance. *Acad. Management Rev.* 12, pp. 658-675.

Robinson, R., & Pearce, J. A. 1984. Research thrusts in small firm strategic planning. *Academy of Management Review*, 9: 128-137

Savaşır, I. (1994) "Ölçek Uyarlamasındaki Bazı Sorunlar ve Çözüm Yolları", *Türk Psikoloji Dergisi*, 33(9): ss. 27-32.

Seçer, İsmail; (2015), SPSS ve Listrel İle Pratik Veri Analizi-Analiz ve Raporlama, 2. Baskı, Anı Yayıncılık,Ankara.

Steensen, E. F. (2014, September). Five types of organizational strategy. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), pp. 266-281.

Stoney. (2001). Strategic Management or Strategic Typology? A Case Study into Change within a Local U.K. Local authority. *The International Journal of Public Sector Management*, Vol.14, No.1, pp. 27-42.

Thanos, Elbanna ve Colak. (2014). An Exploratory Study of the Determinants of the Quality of Strategic Decision Implementation in Turkish Industrial Firms. *Journal of General Management* 40 (2), pp. 27-46.

Thune, S. ve House, R. (1970). Where long range pays off. *Business Horizons*, 13 (8), 81-87.

Wood, D., & LaForge, R. 1979. The impact of comprehensive planning on financial performance. *Academy of Management Journal*, 22: 516-526.