

Stratejik Yönetim Araçlarında İdealler ve Gerçekler

Murat SONER*

Hakan KARABACAK**

ÖZ

Stratejik yönetim kavramı kurumsal organizasyonlardaki yönetim yapısının olgunlaşma düzeyinin bir göstergesi olarak yazılı ve sözlü ifadelerde sıklıkla kullanılmaktadır. Stratejik yönetimdeki bu popülerlik başlangıç yıllarından itibaren akademik çalışmalara konu edilme oranıyla da dikkat çekmektedir. Artan bu ilgi sayesinde kendisiyle birlikte stratejik bilinç, stratejik iletişim ve stratejik yönetim araçları gibi yeni kavramlar literatüre kazandırılmıştır. Buna karşın, stratejik yönetimin kurumsal yapılara sağladığı katkının sayısal olarak ölçülebilmesi nedeniyle soyut bir kavram olarak değersizleşme tehlikesiyle de karşı karşıya kaldığı bir gerçektir. Bu nedenle, stratejik yönetimle ilişkili kavramların gerek akademik gerekse çalışma hayatına katkı sunabilmesi için aralarındaki uyumluluğun ortaya çıkarılması ve ampirik çalışmalarla desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmada, stratejik yönetimin unsurlarından olan stratejik yönetim araçlarına yönelik akademik çalışmaların günlük yaşamda karşılık bulup bulmadığı, hedef kitle tarafından benimsenip benimsenmediği, diğer bir ifadeyle idealler ile gerçeklerin uyumlu olup olmadığı sorularına cevap aranmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Araçları, Kurumsal Yönetim
JEL Sınıflandırması: G38, H11, M10

Ideals and Realities in Strategic Management Tools

ABSTRACT

The concept of strategic management is frequently used in written and verbal expressions as an indicator of the maturity level of the management structure in corporate organizations. This popularity in strategic management draws attention with the rate of being the subject of academic courses from the beginning years. Thanks to this increasing interest, the literature of new concepts such as strategic awareness, strategic communication and strategic management tools that we have together has been gained. It is a fact that faces the risk of being devalued as an abstract concept due to the fact that the residual contribution of the institutional structures of the central, strategic management is not measured numerically. For this reason, in order for the concepts related to strategic management to be able to work with academic method, the compatibility between them should be revealed and studied empirically. In academic studies on strategic management tools, which are one of the insecurities of strategic management, this region is sought to answer the questions of whether it is not found in daily life, whether it is adopted by the target audience, in other words, whether ideals and realities are compatible.

Key Words: Strategic Management, Strategic Management Tools, Enterprise Management
JEL Classification: G38, H11, M10

* Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, murat.soner@student.asbu.edu.tr, Orcid Bilgisi: 0000-0002-6592-578X

**Doç.Dr. Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı, hakan.karabacak@asbu.edu.tr, Orcid Bilgisi: 0000-0001-6321-088X,

(Makale Gönderim Tarihi: 18.01.2023 / Yayına Kabul Tarihi: 15.12.2023)

Doi Number: 10.18657/yonveek.1238372

Makale Türü: Araştırma Makalesi

GİRİŞ

Stratejik yönetimin ilk örneklerine insanlık tarihi başlangıç yıllarında rastlanılabilmektedir. Buna karşın, kavramsal kökeni konusunda Latince yol anlamına gelen stratum kelimesinden geldiği ve Yunan Generallerden olan Strategos tarafından ortaya konulduğuna, iş dünyası içerisinde ise 1960'lardan itibaren kullanılmaya başlandığına ilişkin fikir birliğinden söz etmek mümkündür (Hoskisson vd. 1999; Erdem, 2006; Çağatay, 2019; Qehaja vd., 2017).

İş ve akademik çalışmalardaki ilk örneklerinde stratejik düşünce şekliyle karşımıza çıkan yaklaşım, 1960'larda stratejik planlama, 1980'lerde stratejik rekabet, 1990'lardan itibaren ise kurumsal yönetim yapısına uygun olarak stratejik yönetim kavramına dönüşmüştür (Barca, 2009; Wilson, 1994). 1970'lere kadar firmanın iç yapısındaki unsurlarla ilişkilendirilen stratejik yönetim, zaman içerisinde küresel, teknolojik ve rekabet ortamındaki değişimlerden etkilenecek ilgi odağını firmanın dışına, endüstri yapısına ve sektördeki rekabetçi konumuna yönlendirmiştir (Hoskisson vd., 1999).

Bu değişim süreçlerinde yapılan çalışmalar, stratejik yönetim anlayışına ve organizasyonların başarısına katkı sağlayabilmek için stratejik yönetim araçları (SYA) gibi yeni kavramları literatüre kazandırmıştır. Ancak, başlangıç yıllarındaki popülerliğinin aksine, organizasyonlara katkısının nicel olarak ölçülemediği nedeniyle zaman içerisinde bu unsurların kullanım şekli yöneticilerin inisiyatifine terk edilmiştir. Bazı yöneticiler tarafından sadece yıllık faaliyet raporları içerisinde kurumsal imaj bağlamında kullanılırken, kimi yöneticiler tarafından yasal mevzuat çerçevesinde zorunlu olarak asgari düzeyde uygulanmaya çalışılmıştır.

Bu alanda yapılan çalışmalarda stratejik yönetimle ilişkili kavramların tanıtılması amacının öncelendiği, ampirik çalışmalarda da memnuniyet oranlarına daha fazla odaklanıldığı görülmektedir. Bu çalışmalardan edinilen verilerden akademik çalışmalar ile uygulama başarıları arasında beklenen uyumun sağlanmadığı ortaya çıkmaktadır (Aldehayyat ve Anchor, 2008). Dahası, yapılan bu çalışmalardaki bulgulardan kullanıcılardaki bilgi ve farkındalık düzeylerinin tespit edilmesine yönelik verilerin yok denecek kadar az olduğu dikkat çekmektedir (Clark, 1997). Nitekim, bilgi veya farkındalık sahibi olunmayan bir aracın etkin bir şekilde kullanılmasının ve organizasyon başarısına katkı sağlamasının mümkün olmayacağı da bir gerçektir.

Bu itibarla, makalede stratejik yönetim araçları özelinde yayımlanan akademik çalışmalar ile çalışanlardaki bilgi ve farkındalık seviyeleri arasındaki uyum durumunun ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. İzleyen bölümde çalışmanın temel kavramları olan stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları kavramları incelenmektedir. Üçüncü bölümde bu uyum durumuna ilişkin bulgular ve analizler sunulmaya çalışılmıştır. Son bölümde ise değerlendirmelere yer verilmiştir.

I. LİTERATÜR DEĞERLENDİRMESİ

1960 yıllarında stratejik planlama olarak ifade edilmeye başlayan yönetim anlayışının zaman içerisinde stratejik yönetime dönüşmesine karşın bazı çalışmalarda birbirlerinin yerine kullanılabildiği görülmektedir (Uysal,2020).

Ancak, stratejik yönetim anlayışının planlamanın yanı sıra uygulama ve eşzamanlı koordinasyon özellikleri sayesinde geleceğe odaklanması nedeniyle daha kapsayıcı olduğu bir gerçektir. Bu anlayış karmaşasının bir sonucu olarak literatürde stratejik yönetim için birçok tanım bulunmaktadır. Tanımsal farklılıkların ötesinde stratejik yönetim, uygulayan kuruluşlara ne yapmaya çalışıldığı konusunda rehberlik yapmaktadır. Dış ve iç değişimlerden haberdar olma, kaynak ve bütçe tasarrufu sağlama, rekabet gücünü artırma, paydaşların çıkarlarını koruma, yönetim süreçlerinde proaktif bir yaklaşım sağlama, uzun vadeli performansı artırma ve varlığını sürdürme gibi birçok fayda sağlamaktadır (Chaneta, 2011; Çelik ve Aytar, 2019; Qehaja vd., 2017).

Öte yandan, stratejik yönetim anlayışı organizasyona bu faydaları sağlayabilmek için bazı unsurlara ihtiyaç duymaktadır. Örnek olarak, stratejik yönetim anlayışını benimseyen organizasyonlar amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için birden çok stratejiye, bu stratejileri oluşturmak içinde yeterli düzeyde veriye ve alınan kararların en uçtaki çalışana iletebilmesi için etkili bir iletişim ağına ihtiyaç duymaktadırlar (Uysal,2020). Diğer bir ifadeyle stratejik yönetim anlayışı, benimseyen organizasyonları tek başına başarıya ulaştırmaya yetememekte, kendisiyle ilişkili diğer kavramların da etkin bir şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Bu gereklilik, yöneticileri stratejik yönetimin en temel unsurlardan birisi olan stratejik yönetim araçlarına sevk etmektedir.

Stratejik yönetim araçları, verimli bilgi akışını sağlayarak üst yönetimi doğru kararlara ulaştıran ve alınan kararların paydaşlara ulaştırılmasını sağlayan yöntem, teknik, araç ve diğer tüm unsurlar olarak ifade edilmektedir (Erdem, 2006; SYAD, 2020; Aksoy, 2021). Etkin bir şekilde yönetilen SYA'ları sayesinde kuruluşlar, karar alınması esnasında yeni fırsatların keşfedilmesi, risklerin farkındalığı, önceliklerin belirlenmesi ile verimlilik gibi birçok faydaya ulaşabilmektedirler (Qehaja vd, 2017; Kurt, 2016). Buna karşın, stratejik yönetim araçları amaç değil, araçtır. Bu nedenle, rekabet ve küresel değişkenlere uyum sağlamak ve kendini geliştirmek için örgütler ilişkilendirdikleri fonksiyon alanına yönelik olarak; akademisyenler ise ilişkilendirdikleri çalışmaya yönelik olarak farklı stratejik yönetim araç ve tekniklerini kullanmaktadırlar (Kurt, 2016; SYAD, 2020). Örnek olarak, stratejik yönetim araçlarının kurumsal risk yönetimi ile ilişkisini inceleyen bazı çalışmalarda risk yönetiminin bütünlük içerisinde tek başına bir SYA olarak ifade edildiği (Qehaja vd. 2017), bazı çalışmalarda ise risk olasılığı matrisi ve hata ağacı analizi gibi risk yönetimi araçları şeklinde ayrı ayrı incelendiği görülmektedir.

Benzer şekilde, akademik çalışmalar içerisindeki stratejik yönetim araçlarının ne olduğu ve ne işe yaradığı konusunda ulaşılan fikir birliğine, nasıl sınıflandırılacağı konusunda ulaşılamadığı görülmektedir. Aynı yöntem bazı çalışmalarda teknik olarak ifade ederken diğerlerinde yöntem veya araç olarak ifade edilebilmektedir (Grimaldi vd., 2012).

II. ARAŞTIRMA BULGULARI VE ANALİZİ

Literatürde stratejik yönetim araçlarına yönelik genel kabul görmüş tek bir liste veya sayı bulunmamaktadır. Çalışmalardaki bulgulardan SYA'larının

tercihlerinde kültürel, demografik, zamansal vb. birçok faktör bulunduğu göze çarpmaktadır. Bir organizasyonda faydalı olarak görülen bir SYA, başka bir organizasyon için maliyet unsuru olarak değerlendirilebilmektedir. SYA'larına ilişkin yapılacak analiz çalışmalarında değerlendirmeye alınacak verilerin sınıflandırılması ve araştırma hedeflerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle, ulusal düzeydeki akademik çalışma sayılarına dikkat çekilebilmesi ve karşılaştırılabilir bir liste elde edilebilmesi için ulusal tez merkezinde (tez.yok.gov.tr) bulunan lisansüstü tezler başlangıç noktası olarak kabul edilmiştir.

Ulusal tez merkezinde “stratejik yönetim araçları” anahtar kelimesi ile yapılan aramada 1 tanesi doktora çalışması, 6 tanesi yüksek lisans olmak üzere 7 çalışma tespit edilmiştir. Ayrıca, çalışma başlığında arama kelimelerini tam olarak içermemekle birlikte içeriğinde SYA'larını bütünlük inceleleyen çalışmaların göz ardı edilmemesi için “stratejik yönetim” anahtar kelimesi ile araştırma genişletilmiştir. Yapılan aramayla ulaşılan 2 tane (Ödemiş, 2014 ve Selamet, 2019) çalışma da araştırmaya dâhil edilmiştir. “Stratejik yönetim teknikleri” kelime grubu ile yapılan aramada ise sadece 2 adet tez çalışması bulunmuştur. Yapılan incelemede 1 tanesi için erişim izni olmadığı, diğerinin ise kaos teorisi özelinde olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, arama sonucunda bulunan toplam 9 tez değerlendirmeye alınmıştır. Bu tezlerden 5 tanesinin hastane çalışanları, 3 tanesinin otel işletmelerindeki çalışanların, 1 tanesinin ise KOBİ çalışanlarındaki SYA'ları farkındalık ve memnuniyet araştırmasına yönelik olduğu görülmüştür.

Anahtar kelimeler ile yapılan araştırmada bulunan tez sayısı neticesinde literatürde ifade edilen çalışma sayılarının oldukça sınırlı olduğu değerlendirilmiştir. Bulunan tezler incelenmiş ve içerisinde çalışma amacına uygun olarak karşılaştırılabilir olması bağlamında aynı sektörde (sağlık) uygulanmış 5 tezdən, bilgi ve farkındalık anketleri içeren 4 çalışma değerlendirmeye alınmıştır. Araştırma sayılarındaki kısıtlılıklara karşın incelenen çalışmalardaki anketlere katılan kişi sayılarının toplamda 740 olduğu dikkate alındığında analiz çalışması için yeterli veriye sahip oldukları belirlenmiştir. Farkındalık anketlerinde analiz edilen toplam 22 adet SYA ile anketler içerisindeki bu araçlara yönelik farkındalık (bilgi seviyesi) sıralamaları Tablo 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. Stratejik Yönetim Araçları Farkındalık Sıralaması

SYA Listesi	Demir, 2015	Ergül, 2017	Çağatay, 2019		Turan, 2020
			Özel Hst.	Kamu Hst.	
Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statements)	3	11	1	4	1
Stratejik Planlama (Strategic Planning)	4	2	2	8	4
Kıyaslama (Benchmarking)	9	12	8	11	8
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	6	15	14	14	7
Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard-Kurumsal karne)	13	10	13	2	15
Temel Yetenekler (Core Competencies)	12	14	9	7	12
Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)	8	9	10	9	5
Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)	1	1	3	1	3

SWOT Analizi (SWOT Analysis)	5	8			6
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)	7	4	4	10	9
Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)	10	5	16	16	11
Portföy Analizi (Portfolio Analysis)	14				14
Değişim Mühendisliği (Business Process Reengineering)	16	3			16
Küçülme (Downsizing)	11	6			10
Sosyal Medya Araçları ve İnternet (Social Media Tools and İnternet)	2	13			2
Değer Zinciri Analizi (Value Chain Analysis)	15	7			13
Senaryo ve Acil Durum Planlaması (Scenario and contingency planning)			11	3	
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol (Knowledge Management, Assesment and Control)			6	5	
Müşteri/Hasta Bölümlenme (Customer Segmentation)			5	12	
İnsan Kaynakları Yönetimi Araçları (Human Source Management Tools)			7	6	
Büyüme Stratejileri (Growth Strategies)			15	15	
İşletme Yetenekleri (Business Skills)			12	13	

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Demir (2015) tarafından Ankara ilinde bulunan hastane yöneticilerinin SYA kullanımına yönelik yapılan çalışmada, farkındalık seviyesinde ilk üç sırada “toplam kalite yönetimi”, “sosyal medya programları ve internet” ile “misyon ve vizyon ifadeleri” olduğu bulgulanmıştır. Ayrıca, özel hastane yöneticilerinin kamu hastane yöneticilerine kıyasla daha fazla stratejik yönetim aracı kullandıkları ifade edilmiştir.

Ergül (2017) tarafından Ankara ilinde bulunan hastane yöneticileri nezdinde yapılan çalışmada, “toplam kalite yönetimi”, “stratejik planlama” ve “değişim mühendisliği” SYA’larının farkındalık sıralamasında ilk üçte bulunduğu ifade edilmiştir.

Çağatay (2019) tarafından Orta Karadeniz bölgesinde bulunan kamu ve özel hastane yöneticilerinin SYA kullanımının karşılaştırıldığı doktora tezinde, özel hastane yöneticilerinin “misyon ve vizyon ifadeleri”, “stratejik planlama” ve “toplam kalite yönetimi” araçlarına yönelik farkındalık sıralamasının; kamu hastane yöneticilerinde “toplam kalite yönetimi”, “dengeli puan kartı” ile “misyon ve vizyon ifadeleri” araçlarındaki sıralamalara yansıdığı bulgulanmıştır.

Turan (2020) tarafından Edirne ilinde bulunan kamu ve özel hastanelerdeki yöneticilerin SYA kullanımlarına yönelik yapılan çalışmada, “misyon ve vizyon ifadeleri”, “toplam kalite yönetimi”, sosyal medya programları ve internet” ve “stratejik planlama” araçlarına yönelik farkındalık düzeylerinin diğerlerine oranlara üst seviyelerde olduğu bulgulanmıştır.

Lisansüstü tezlerden elde edilen farkındalık verileri incelendiğinde, akademik çalışmalarda SYA tercihi farklılıklarının organizasyonlardaki bilgi ve farkındalık durumlarına etki ettiği görülmektedir.

Rigby (2001) tarafından yapılan çalışmada ifade edilen ve aynı örgütte farklı zamanlarda yapılan çalışmalarda SYA kullanımına yönelik farklılıklar bulunduğu bulgusu; Demir (2015) ve Ergül (2017) tarafından yapılan çalışmaların

kıyaslamasıyla desteklenmiştir. Aynı ilde bulunan ve aynı sektör çalışanlarına ait farklı zamanlarda yapılan araştırmalar olduğu düşünüldüğünde zamansal faktörlerin SYA farkındalığına etkisi görülmektedir.

Gunn and Williams (2007) tarafından yapılan çalışmada SYA'ların tercih farklılıkları arasındaki bir diğer faktörün kültürel etkenler olduğu ifade edilmektedir. Kültürel etkenler kavramı tek başına ulus farklılığı şeklinde değil, aynı sektördeki organizasyonlar arasındaki örgütsel kültür farklılığı olarak da ortaya çıkabilmektedir. Demir (2015) ve Turan (2022) tarafından yapılan çalışmaların aynı sektörde olmasına karşın farklı illerde yapılan çalışmalar olduğu dikkate alındığında elde edilen bulguların bu düşünceyi desteklediği görülmektedir.

Qehaja, vd. (2017) yapılan çalışmada organizasyonun türünün SYA tercihlerine etkisi olduğu ifade edilmiştir. Çağatay (2019) tarafından yapılan çalışmada kamu ve özel hastane çalışanlarına ait bulgular bu değerlendirmeyi desteklemiştir. Çalışmada, misyon, vizyon, stratejik planlama gibi araçlar hakkındaki özel hastane çalışanları farkındalık oranlarının kamu hastaneleri çalışanlarında karşılık bulmadığı görülmüştür.

Karşılaştırma yapılabilmesi için tez çalışmalarında müşterek olarak incelenmiş 10 adet SYA değerlendirmeye alınmıştır. Tespit edilen SYA'ların tez çalışmalarındaki farkındalık sıralamaları için Tablo 2'deki formül kullanılarak, ağırlıkları analiz edilmiş ve SYA'larının sağlık çalışanları nezdindeki farkındalık seviyelerine ulaşılmıştır (Tablo 3).

Tablo 2. Hesaplama Formülü

Toplam Kalite Yönetimi için hesaplama yöntemi	SYA Sıralama Toplamı (1+2+...+10)	= 55
	SYA Sıralama Değeri Katsayısı (SDK)	= 100/55 = 1,8181
	SYA Aritmetik İçerik Sıralama Ağırlığı (Sıra Değeri*SDK)	= 10 X 1,8181 = 18.1818
	SYA Genel Ağırlık Oranı (Aritmetik Ortalama)	= (18.1818+18.1818+14.5454+18.1818+16,3636)/5 =17,0909

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Tablo 3. Stratejik Yönetim Araçlarının Sağlık Çalışanlardaki Farkındalık Seviyeleri

SYA Listesi	Ağırlık Oranları	Farkındalık Sıralaması
Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)	17,090909	1
Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statements)	14,909091	2
Stratejik Planlama (Strategic Planning)	14,545455	3
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)	10,545455	4
Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)	9,8181818	5
Kıyaslama (Benchmarking)	7,6363636	6
Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard-Kurumsal karne)	6,9090909	7
Temel Yetenekler (Core Competencies)	6,5454545	8
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	6,5454545	9
Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)	5,4545455	10

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Tespit edilen SYA'ların tez yazarları tarafından nasıl değerlendirildiği incelenmiştir:

Toplam Kalite Yönetimi – TKY (Total Quality Management – TQM):

Müşteri ve işletme arasında etkin ve verimli iletişim yapısını, kaliteli ürün ve hizmet sunumunu, süreçlerin daha iyi yönetilmesini, ürün ve faaliyet sonrasında yapılacak kontroller yerine hatasız çıktıya ulaşmayı, kaliteyi artırırken kaynak tasarrufu sağlamayı amaçlayan bir anlayışı tanımlamaktadır (Demir, 2015; Çağatay, 2019).

Misyon ve Vizyon İfadeleri: Vizyon geleceğe yönelik idealist, ilgi çekici, organizasyona özgü ve kısa ifadelerle tanımlanmakta iken, misyon örgütün varoluş amacını da içeren daha uzun ve kapsamlı cümleler şeklinde ifade edilmektedir (Çağatay, 2019; Demir, 2015).

Stratejik Planlama: Stratejik planlama, organizasyonun tüm süreçleri hakkında bilgi toplama, analiz etme ve uzun vadeli strateji belirleme amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Stratejik yönetim süreçlerinin temelini oluşturmaktadır (Demir, 2015; Ergül, 2017). Stratejik planlama bazı çalışmalarda stratejik yönetim olarak ifade edilse de uygulama ve yönlendirme fonksiyonları bağlamında birbirlerinden ayrılmaktadırlar (Çağatay, 2019,). Stratejik planlama, bir işletmenin ne olması gerektiğini ve bu hedefe en iyi nasıl ulaşabileceğini belirlemek için kapsamlı bir değerlendirme ve analiz olarak tanımlanmaktadır (Turan, 2020).

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri ya da halkla ilişkiler olarak tanımlanan bu yönetim aracının en temel hususu müşteri memnuniyeti, müşteri memnuniyetinin en temel unsuru kalite yönetimidir (Ergül, 2017). Tanımlama, cezbetme, iyi hizmet sunma ve ilişkiyi sürdürmeye dayalı dört boyuttan oluşmaktadır (Çağatay, 2019, 49). Üretilen ürün ve hizmetlerin müşteriler tarafından kullanımının sağlanması için doğru iletişim vasıtaları ile uygun iletişimin kurulması, alınacak geri dönüşler neticesinde ürün ve hizmetin yenilenmesi süreçlerini içermektedir (Demir, 2015). Küreselleşme çağında müşteri ilişkileri yönetimi sadece rekabet avantajı elde etmek için değil örgütlerin yaşamlarını sürdürebilmeleri için gereken bir zorunluluk olarak uygulanmaktadır (Turan, 2020).

Tedarik Zinciri Yönetimi: Tedarik zinciri yönetimi, üretilen mal ve hizmete ait hammaddenin temininden itibaren tüketiciye kadar yürütülen iş ve eylemlerin etkin, verimli ve ekonomik bir şekilde sürdürülebilmesini ifade etmektedir (Demir, 2015). Tedarik zinciri ortaklar arasında güvene dayalı sürekli ilişki, maliyet düşürme ve kârlılığı artırma amaçları ile oluşturulmaktadır (Çağatay, 2019, 87). Tedarik Zinciri Yönetimi, tüm müşterilerin ihtiyaçlarını karşılama çabalarını paydaşları vasıtasıyla senkronize etmektedir (Turan, 2020).

Kıyaslama (Benchmarking): Bu yöntem, daha önceden belirlenmiş kriterlere göre rakipleri ile organizasyonun geçmiş ve bugünkü yerinin kıyaslanması, kendi fonksiyon ve birimlerinin mevcut durumunun analiz edilmesi için kullanılmaktadır (SYAD, 2020; Demir, 2015). Süreç odaklı, performans odaklı, stratejik kıyaslama, rekabetçi kıyaslama şeklinde uygulanan kıyaslama

yöntemi, planlama, veri toplama, veri analizi, uygulama ve değerlendirme şeklinde süreçler ile yönetilmektedir (Demir, 2015 Çağatay, 2019; Ergül, 2017).

Dengeli Puan Kartı (Balance Scorecard): Bu yöntemde, stratejik amaçlar ile sonuçların örtüştürüldüğü çizelgelerin kullanıldığı görülmektedir. Puan kartı yöneticilere, organizasyonu finansal performans, dış ilişkiler, iç süreçler ve gelişim (öğrenme) şeklinde dört boyutta katkı sağlayan neden-sonuç ilişkisine dayalı değerlendirme aracıdır (Demir, 2015; Çağatay, 2019). Dengeli puan kartı, sadece finansal boyutu ile değil aynı zamanda müşteri, süreçler, öğrenme ve geliştirme boyutunu da kullandığı için işletmenin üst yönetimine doğru karar alma ve stratejik yönetim anlamında önemli katkı sağlamaktadır (Ergül, 2017,54).

Temel Yetenekler: Temel yetenekler, organizasyonda bulunan çalışanların bireysel bilgi birikimi, yetenek, mesleki başarıları da dahil tüm beşeri niteliklerini ifade etmektedir (Demir, 2015). Temel yeterlilikler olarak da ifade edilen bu niteliklerin organizasyona özgü ve kopyalanamaz olmasından dolayı bu alanda rakiplerin çoğalması mümkün değildir (Çağatay, 2019). Temel yetenekler kullanımla azalmanın aksine birlikte kullanımı ve uygulanması ile zamanla daha fazla gelişme göstermektedirler (Turan, 2020).

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmenin varlığını sürdürebilmesi için temel yeteneklerin dışında kalan süreç, üretim ve ürünlerin başka işletmelerden temin edilmesi durumunu ifade etmektedir (Ergül, 2017; Turan, 2020). Bu itibarla, bir iş kolu veya hizmet için dış kaynak kullanımı olup olmayacağı, bu faaliyetin temel yetenek olup olmadığına ve finansal fayda sağlayıp sağlamayacağı hususlarına bağlı olmaktadır (Demir, 2015). Dış kaynak kullanımı, tercih edildiğinde riske maruz kalma, tercih edilmediğinde fırsat kaybına yol açabilecek bir olgudur (Çağatay, 2019, 59).

Stratejik Ortaklıklar: Stratejik ortaklıklarda işletmeler öz kimliklerini kaybetmeden, belirli amaçları gerçekleştirmek maksadıyla ortak bir işletme oluşturmaktadırlar (Ergül, 2017, 73). Teknik iş birliği, ortak yeni üretim, ortak dağıtım, bayilik gibi çeşitli şekillerde stratejik ortaklıklar uygulanmaktadır (Demir, 2015, 48). Her anlaşmaya özgü, ortağın kendine ait ve ortaklık sonrası belirlenen hedefleri elde etmek için kaynakları taahhüt ettiği işletmeler arasındaki ortaklıklar şeklinde uygulanmaktadır (Turan, 2020).

Tespit edilen SYA'ların ulusal ve uluslararası veri tabanlarında bulunan akademik çalışmalara konu edilme durumu incelenmiş ve Tablo 4'te sunulan verilere ulaşılmıştır.

Tablo 4. Stratejik Yönetim Araçlarının Akademik Çalışmalara Konu Edilme Durumu

SYA VERİ TABANI	SCOPUS	EBSCO	WEB OF SCIENCE	GOOGLE- SCHOLAR	SCIENCEDIRECT	DERGİPARK	TOPLAM	ARİTMETİK ORTALAMA
Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)	2465	5088	1642	784000	232	186070	979497	163249
Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statements)	721	2095	276	536400	147	16952	556591	92765
Stratejik Planlama (Strategic Planning)	4898	12709	3721	2030000	1119	35556	2088003	348000
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)	1538	2967	1031	399000	125	196109	600770	100128
Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)	8172	12562	5666	1080000	1086	152316	1259802	209967
Kıyaslama (Benchmarking)	14948	25952	11795	1690000	6154	61	1748910	291485
Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard-Kurumsal karne)	2025	4835	1576	294000	231	1027	303694	50615
Temel Yetenekler (Core Competencies)	1384	2884	919	386000	237	5150	396574	66095
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	10322	35093	7419	1300000	1124	91	1354049	225674
Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)	1684	3126	602	147000	391	3834	156637	26106

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Veri tabanlarında yapılan araştırmada, stratejik yönetim araçlarının sadece çalışma başlığı içerisinde yer alanları değerlendirmeye alınmış, benzerlik, erişim izni durumu ve dil farklılıkları göz ardı edilmiştir.

Lisansüstü tezlerden elde edilen farkındalık seviyeleri ile veri tabanlarındaki akademik çalışma oranlarının karşılaştırma tablosu oluşturulmuştur (Tablo 5).

Tablo 5. Stratejik Yönetim Araçları Farkındalık ve Akademik Çalışma Karşılaştırması

SYA Listesi	Farkındalık Sıralaması	Akademik Çalışma Sıralaması
Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)	1	5
Misyon ve Vizyon İfadeleri (Mission and Vision Statements)	2	7
Stratejik Planlama (Strategic Planning)	3	1
Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management)	4	6
Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)	5	4
Kıyaslama (Benchmarking)	6	2
Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard-Kurumsal karne)	7	9
Temel Yetenekler (Core Competencies)	8	8
Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)	9	3
Stratejik Ortaklıklar (Strategic Alliances)	10	10

Kaynak: Yazarlar tarafından hazırlanmıştır.

Farkındalık ve akademik çalışma verileri değerlendirildiğinde;

Uluslararası çalışmalarda ifade edilen stratejik yönetim araçları çalışma oranlarıyla memnuniyet düzeyleri farkının, farkındalık ve bilgi düzeylerine de yansıtıldığı belirlenmiştir.

Akademik çalışmalarda en çok konu edilen stratejik planlama aracının çalışanlardaki farkındalık seviyesinde ilk üç içerisinde yer aldığı, ikinci sıradaki kıyaslama aracının farkındalık seviyesinde son beş içerisinde yer aldığı, üçüncü sıradaki dış kaynak kullanımının ise farkındalık sıralamasında son iki içerisinde yer aldığı belirlenmiştir.

Öte yandan, farkındalık listesinde ilk sırada yer alan toplam kalite yönetiminin akademik çalışma sıralamasında beşinci sırada yer aldığı, ikinci sıradaki misyon ve vizyon ifadelerinin akademik çalışmalarda son beş içerisinde yer aldığı, üçüncü sıradaki stratejik planlamanın akademik çalışmalarda birinci sırada olduğu belirlenmiştir.

Temel yetenekler ve stratejik ortaklıklar araçlarına ilişkin akademik çalışma oranları ile çalışanlardaki farkındalık seviyelerinde benzerlik olduğu görülmüştür.

Stratejik yönetim araçlarına ilişkin akademik çalışmalardaki ilk üç araca verilen önemin çalışma yaşamında tam olarak karşılık bulmadığı, çalışma yaşamında çalışanlarca bilgi sahibi olunan ilk iki aracın akademik çalışmalarla yeterince desteklenmediği belirlenmiştir.

SONUÇ

Bilimsel beklentilerle sunulan akademik çalışmaların, hedef kitlelerde karşılık bulması, kullanıcıların farkındalıklarını arttırması, daha fazla benimsenmesi ve uygulanması hedeflenmektedir. Zira çalışma hayatına uyum sağlayamayan ya da yeterince tanıtılmayan araçların bu beklentiyi karşılamadığı aşikardır. Farkındalık verileri ile akademik çalışma verileri incelendiğinde bazı araçların akademik çalışmalarda çok fazla konu edilmesine karşın çalışanlarca yeterince benimsenmediği görülmüştür.

Soyut anlamlara ilişkin çalışmaların niteliksel verilerle desteklenmesi ve hedef kitleler tarafından benimsenip benimsenmediğinin belirli periyotlarda kontrol edilmesi gerekmektedir. Buna karşın ulusal veri tabanında bulunan tez sayıları dikkate alındığında ulusal düzeyde bu beklentinin yeterince sağlanamadığı anlaşılmıştır.

Öte yandan, çalışmalarda ele alınan konuların zamansal, sektörel veya departman bazlı anketler ile gerçekleşip gerçekleşmediğinin tespit edilmesi, alınacak geri bildirimlerle akademik çalışmaların revize edilmesi gerektiğine ulaşılmıştır. Tezlerde araştırma yapılan sektörler dikkate alındığında sadece sağlık, KOBİ ve Otel işletmelerine yönelik sınırlı sayıda sektörde çalışma yapıldığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak, anket verileri bağlamında sadece ulusal tez merkezi verilerinin değerlendirildiği bu çalışmanın akademisyenler ve yöneticiler nezdinde farkındalık sağlayacağı, gelecek çalışmalarda farklı sektörler ile farklı kaynaklardan elde edilecek verilerin analizine öncülük edeceği değerlendirilmiştir. Bu sayede, ampirik uygulamalar sonrasında elde edilen geri bildirimlerle idealler ile gerçekler arasında sürdürülebilirlik köprüsü oluşturulabileceğine ve gelecek çalışmalara katkı sağlanabileceğine ulaşılmıştır.

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı

Makalenin tüm süreçlerinde Yönetim ve Ekonomi Dergisi'nin araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hareket edilmiştir.

Yazarların Makaleye Katkı Oranları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır

Çıkar Beyanı

Yazarların herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

KAYNAKÇA

- Aksoy, E. (2021) “Örgütlerde Stratejik Yönetim Olgunluğu: Türk Savunma Sanayii Üzerine Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Aldehayyat, J. & Anchor, J. (2008). Strategic planning tools and techniques in Jordan: Awareness and use. *Strategic Change*, 17, 281 – 293.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi, *ASO Medya*, Sayı: 4/5/6: 34-52.
- Chaneta, I. (2011), *Strategic Management Process*, <http://www.aabri.com/papers/JCR07-2.pdf>, Erişim tarihi: 15.10.2021
- Clark, D.N. (1997). Strategic management tool usage: a comparative study. *Strategic Change*, Vol. 6,417-427.
- Çağatay, A. (2019). Kamu ve Özel Hastanelerdeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri Hakkında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çelik, B.K. Aytar, O. (2019) Örgütlerde Stratejik Yönetim Farkındalığı: Kırşehir İli Örneği, *Eurasian Journal of Research in Social and Economics (EJRSE)*, 6(8), 129-146.
- Demir, İ.B. (2015). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Dergipark (2022). <https://dergipark.org.tr/tr/> Erişim Tarihi:26.12.2022
- EBSCO (2022). [Ebscohttps://www.ebsco.com/](https://www.ebsco.com/) Erişim Tarihi:20.11.2022
- Erdem, A. (2006), *Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği*, Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi, Mersin.
- Ergül, N. (2017). Sağlık Sektöründeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Hakkında Bilgi ve Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Ankara İli Özel Hastanelerde Bir Çalışma, Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Hoskisson, R. E., Wan, W. P., Yiu, D., & Hitt, M. A. (1999). Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of management*, 25(3), 417-456.
- Google-Scholar (2022). <https://scholar.google.com/> Erişim Tarihi:18.12.2022
- Gunn, R. and Williams, W. (2007). Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change* 16: 201–216.
- Grimaldi, S., C. Rafele, and A.C. Cagliano (2012). A framework to select techniques supporting project risk management. In *Risk Management – Current Issues and Challenges*, ed. N. Banaitiene, 67-96. Rijeka: InTech.
- Kurt, S. (2016). Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı ile kurumsallaşma düzeyi arasındaki ilişki (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Ödemiş, M. (2014). Otel işletmelerinin stratejik yönetim ve araçlarını uygulama anlayışları üzerine bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Rigby, D. (2001), *Management Tools and Techniques: A Survey*, California Management Review Reprint Series (CMR), Vol. 43, No. 2, pp. 138-160.
- Scopus (2022). [Scopushttps://www.scopus.com/home.uri](https://www.scopus.com/home.uri) Erişim Tarihi: 22.11.2022
- Sciencedirect (2022). [https:// www.Sciencedirect.com](https://www.Sciencedirect.com) Erişim Tarihi: 18.12.2022
- SYAD (2020), *İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar*, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 1, ss. 1-26.

- Turan, H. (2020). Sağlık Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım ve Farkındalık Düzeylerini İncelemeye İlişkin Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Uysal, M.C. (2020). Stratejik Risklerin Yönetilmesi ve Örgütlerde Sürekli Risk Yönetimi Entegrasyonu, Denetişim Dergisi, Sayı 21, 39-52.
- Qehaja A.B, Kutllövci E., Pula, J. S (2017), Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies, Croatian Economic Survey, Vol. 19, No. 1, pp. 67-99.
- Yöktez (2022). <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/> Erişim Tarihi: 10.10.2022
- Web of Science (2022) <https://www.webofscience.com/wos/woscc/basic-search> Erişim Tarihi: 16.12.2022
- Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead— it changed, Long Range Planning, 27(4): 12–24. DOI:10.1016/0024-6301(94)90052-3.

SUMMARY

Although the first examples of strategic management can be found in the early years of human history, it has been used in academic and working life since the second half of the 20th century. In its early years, it was associated with many subjects in social sciences and management sciences and was frequently used in written and oral expressions as an indicator of the maturity level of the management structure in enterprise organizations. Thanks to this increasing interest, new concepts such as strategic awareness, strategic communication and strategic management tools have been brought to the literature.

On the other hand, due to the fact that the contribution of strategic management to institutional structures cannot be measured numerically, it has been faced with the danger of being devalued as an abstract concept over time. As a matter of fact, it is seen that the theoretical and empirical deficiencies of the studies in this field contribute to the fact that it is almost in danger of extinction. For example, it is determined that the aim of introducing the concepts related to strategic management is prioritized in the studies on strategic management tools, and the satisfaction rates are more focused in the empirical studies. On the other hand, it is a fact that a tool that is not informed by the employees cannot be used effectively and efficiently in the organization. In this respect, in the study, answers were sought to the questions of whether academic studies on strategic management tools were found in daily life, whether they were adopted by the target audience, in other words, whether ideals and reality were compatible.

There is no generally accepted list or number of strategic management tools in the literature. From the findings of the literature review, cultural, demographic, temporal, etc. in the preferences of FFAs. It turns out that there are many factors. Moreover, it is seen that strategic management tools are defined differently in the studies, they are handled as techniques and models in some studies, and they are classified in many different ways such as understanding and philosophy in some studies. For this reason, in the study, it is aimed to reach the postgraduate theses in which the strategic management tools are examined in integrity in the national thesis center as a starting point. Although the number of studies is considered to be limited, it was considered sufficient for data analysis since the total number of participants in the questionnaires in the theses was 740. Awareness data on strategic

management tools in the questionnaires were analyzed and the awareness level of health workers was reached. In the next stage, the number of studies published on strategic management tools in academic databases were determined. The ratio of the number of studies in the databases and the awareness table obtained from the theses were compared. After the comparison, it was seen that not all the tools that attracted attention in academic studies were reflected in real life at the same rate. For example, it has been determined that outsourcing, which is among the first three in academic studies, is in the last two in the awareness of employees. On the other hand, it was seen that the academic interest rates and awareness levels of the employees towards the strategic partnerships tool were the same and the lowest in the ranking. It has been found that similar results exist in the context of other tools.

As a result, this study will guide future studies on strategic management in different areas such as sectoral, functional, cultural, etc. With the inclusion of other data, it is thought to create a new perspective on strategic management and its tools among academicians and managers.