

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**SPOR İŞLETMELERİNDE
HEDEF BELİRLEME SÜRECİ: DALIŞ OKULLARI
ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuh Osman YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Sevda ÇİFTÇİ

EKİM – 2016

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

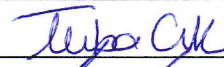


SPOR İŞLETMELERİNDE
HEDEF BELİRLEME SÜRECİ: DALIŞ OKULLARI
ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Nuh Osman YILDIZ

Enstitü Anabilim Dalı : Spor Yöneticiliği

“Bu tez 26/10/2016 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
YRD. DOÇ. DR. Tuba CANVAZ KAHVECİ (Başkan)	Basarılı	
YRD. DOÇ. DR. Nurgül TEZCAN KARDAŞ	Basarılı	
YRD. DOÇ. DR. Sevda ÇIATCI	Basarılı	

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulmuştur. Başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulmuştur. Kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını ayrıca tezin Sakarya Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Proje Koordinatörlüğü tarafından desteklendiğini beyan ederim.

Nuh Osman YILDIZ



26.10.2016

ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, çalışmamı sahiplenerek titizlikle takip eden değerli danışmanım Yrd. Doç. Dr. Sevda ÇİFTÇİ' ye değerli katkı ve emekleri için içten teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım. Doç. Dr. Fikret SOYER ve Dr. Ersin ESKİLER bütün süreç boyunca her anlamda yanımda olmuş, desteğini ve katkılarını esirgememiştir. Savunma sınavı sırasında jüri üyeleri de çalışmamın son haline gelmesine değerli katkılar yapmışlardır. Bu vesileyle tüm hocalarıma ve tezimin son okumasında yardımlarını esirgemeyen meslektaşlarım Tayfun Gürkan BOSTANCI ve Zülbiye KAÇAY'a teşekkürlerimi borç bilirim. Verilerin toplanması sürecinde sezon yoğunluğuna rağmen beni misafirperver bir tutumla ve sabırla dinleyip sorularıma içten cevaplar veren başta Olympos Diving Center olmak üzere Oceanids, Dragoman, Naturablue, Barakuda, Aqua Fantasy, Sub-Aqua, Adrasan, Poseidon, Star Diving ve Finike Portakal Dalış merkezlerine çok teşekkür ederim. Son olarak bu günlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim anneme ve babama şükranlarımı sunarım.

Nuh Osman YILDIZ



26.10.2016

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR	VII
TABLO LİSTESİ	VIII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
ÖZET	X
SUMMARY	XI
GİRİŞ	1
BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	5
1.1.Hedef kavramı.....	5
1.1.1.Tanım.....	6
1.1.2.Hedefin Boyutları.....	6
1.2.Özellikler.....	6
1.3.Hedef belirleme.....	10
1.4.Önem.....	11
1.5.Hedef Türleri.....	11
1.5.1.Bireysel Hedefler.....	11
1.5.2.Örgütsel Hedefler.....	11
1.6.Hedef Kategorileri.....	12
1.7.Hedef belirleme yaklaşımları.....	13
1.8.Hedef belirleme teorileri.....	15
1.8.1. 4C-F Teorisi.....	15
1.9.Hedef belirleme süreci ile ilgili kavramlar.....	18
1.9.1.Misyon.....	19
1.9.2.Vizyon.....	20
1.9.3.Temel Değerler.....	20
1.9.4.Örgüt politikaları.....	22
1.9.5.Temel süreçler.....	24
1.9.6.Analizler.....	25
1.9.6.1. SWOT Analizi.....	25
1.9.6.2. Paydaş analizi.....	28
1.9.7.Hedefler.....	32
1.9.8.Strateji belirleme.....	32
1.9.9.İletişim kanalları.....	34
1.9.10.Denetleme.....	34
1.9.11.Değerlendirme.....	35
1.9.12.Geri bildirim.....	35
1.9.13.İyileştirme.....	36
1.9.14.Bütçeleme.....	36
BÖLÜM II: HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR	38
2.1.Yabancı Çalışmalar.....	38
2.2.Yerli Çalışmalar.....	38
BÖLÜM III: METODOLOJİ	42
3.1.Yöntem.....	42
3.2.Evren ve Örneklem.....	42
3.3.Veriler Toplama Aracının Geliştirilmesi.....	44
3.4.Verilerin Analizi.....	46
3.5. Geçerlik ve Güvenirlik.....	46

3.5.1. Geçerlik	46
3.5.2. Güvenirlik	48
3.6.Bulgular.....	50
3.6.1.Temalar.....	52
3.6.1.1.Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesinden Önceki Aşamalar.....	52
3.6.1.2.Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesi.....	65
3.6.1.3.Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesinde Sonraki Aşamalar.....	68
3.7.Tartışma.....	79
Sonuç.....	86
Sonuç ve Öneriler.....	86
Sonuç ve Değerlendirme.....	89
Kaynakça	90
Ekler	99
Özgeçmiş.....	101

KISALTMALAR

- TSSF** :Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu
KASAD :Kaş Sualtı Derneği
WWF :Dünya Doğayı Koruma Vakfı
CMAS :Dünya Uluslararası Sualtı Federasyonu
PADI :Profesyonel Dalış Eğitimcileri Birliği
SSI :Uluslararası Dalış Okulları

TABLO LİSTESİ

Tablo 1	: Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler.....	28
Tablo 2	: Hedef Belirlemeye İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Özellikleri.....	39
Tablo 3	: Katılımcıların Özellikleri.....	43
Tablo 4	: Elde Edilen Araştırma Verilerinin Toplam Sayıları.....	50
Tablo 5	: Kodlama Sırasında Kullanılan Kodlama Kısaltmalar Listesi.....	51
Tablo 6	: 1. Hedeflerin Belirlenmesinden Önceki Aşamalar Ana Teması, Alt Temaları ve Kodları	52
Tablo 7	: Dalış Okullarının Temel kavramlarına ilişkin görüşleri.....	54
Tablo 8	: Dalış Okullarının Belirlediği Politikalara İlişkin Katılımcıların Görüşleri...57	
Tablo 9	: Dalış Okullarının Belirlediği Stratejilere İlişkin Görüşleri.....	59
Tablo 10	: Katılımcıların Yaptıkları Analizlere İlişkin Görüşleri.....	62
Tablo 11	: Dalış Okullarının Karar Verme Süreçlerine İlişkin Görüşleri.....	64
Tablo 12	: 2. Ana Tema Hedeflerin Belirlenmesi Alt temaları ve Kodlar.....	65
Tablo 13	: Katılımcıların Belirledikleri Hedeflere İlişkin Görüşleri.....	67
Tablo 14	: 3. Ana Tema Hedeflerin Belirlenmesinde Sonraki Aşamalar Alt Temaları ve Kodlar.....	68
Tablo 15	: Dalış Okullarının Ölçme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri.....	70
Tablo 16	: Dalış Okullarının Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri.....	71
Tablo 17	: Dalış Okullarının Hedefler İle İlgili Yaptığı İyileştirmelere İlişkin Görüşleri.....	73
Tablo 18	: Dalış Okullarının Risklerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Görüşleri.....	76
Tablo 19	: Dalış Okullarının Bütçenin Planlanması ve Desteklenmesine İlişkin Görüşleri.....	78

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1	: Belirlenen Hedeflerin Gerçekçiliğini Saptama.....	8
Şekil 2	: Hedeflerin Özellikleri.....	10
Şekil 3	: Top-Down (Yukarıdan Aşağıya yada Şelale) Hedef Belirleme.....	14
Şekil 4	: Bottom-Up (Aşağıdan Yukarıya) Hedef Belirleme.....	15
Şekil 5	: Hedeflerde Açıklık, Belirginlik Özelliği.....	16
Şekil 6	: SWOT Analizi.....	26
Şekil 7	: Dalış Okullarının Temel Kavramları.....	55
Şekil 8	: Dalış Okullarının Belirledikleri Politikalar.....	58
Şekil 9	: Dalış Okullarının Belirlediği Stratejiler.....	60
Şekil 10	: Dalış Okullarının Hedeflerin Belirlenmesi Sürecinde Yaptıkları Analizler.....	63
Şekil 11	: Dalış Okullarının Karar Verme Süreçleri.....	65
Şekil 12	: Dalış Okullarının Zamana Bağlı Olarak Değişkenlik Gösteren Hedefleri.....	67
Şekil 13	: Dalış Okullarının Ölçüm Modelleri.....	70
Şekil 14	: Dalış Okullarının Değerlendirme Yöntemleri.....	72
Şekil 15	: Dalış Okullarının Hedefler İle İlgili Yaptığı İyileştirmelere.....	74
Şekil 16	: Dalış Okullarının Risklerinin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması.....	77
Şekil 17	: Dalış Okullarının Bütçelerinin Planlanması ve Desteklenmesi.....	78
Şekil 18	: Hedef Belirleme Süreç Modeli.....	88

Tezin Başlığı: Spor İşletmelerinde Hedef Belirleme Süreci Dalış Okulları Örneği**Tezin Yazarı:** Nuh Osman YILDIZ **Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Sevda ÇİFTÇİ**Kabul Tarihi:** 26.10.2016**Sayfa Sayısı:** 10(ön kısım)+101(tez)+3(ek)**Anabilimdalı:** Spor Yöneticiliği

Bu çalışma stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının süreçlerinden bir aşaması olan hedef belirleme kavramının incelenip spor işletmesi olan dalış okullarının bu süreçte ne gibi aşamaları takip ettiklerini araştırmayı amaçlamaktadır.

Araştırma nitel araştırma yöntemlerini göre yapılandırılmış olup veriler görüşme tekniği ile yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma verileri amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme tekniği ile Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu bünyesinde yetkilendirilmiş 12 farklı dalış okullunda yönetici ve aynı zamanda dalış eğitmeni olarak görev yapan 12 yönetici eğitmenden elde edilmiştir. Elde edilen veriler nitel araştırma tekniklerinden olan içerik analizi tekniklerinden olan söylem analizi kullanılarak Nvivo paket program aracılığıyla çözümlenmiştir.

Verilerin analizi doğrultusunda hedef öncesi, hedef belirleme ve hedef sonrası aşamalar olmak üzere 3 ana tema ve ana temalara ilişkin temel kavramların oluşturulması, politikalar, analizler, strateji belirleme ve karar verme süreci olarak hedef öncesi ana temasına ait 5, hedef belirleme ana temasına ait 1 ve son olarak hedef sonrası ana temasına ilişkin ölçme, değerlendirme, iyileştirmeler yapmak, risklerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması ve bütçenin planlanması ve desteklenmesi olmak üzere 5 alt tema ve toplamda 11 alt tema ortaya çıkmıştır.

Sonuç olarak birer spor işletmesi olan dalış okullarının hedeflerinin belirlenmesi sürecinde takip ettikleri aşamaları içeren bir hedef belirleme süreç modeli geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Hedef, Hedef Belirleme, Süreç, Dalış Okulları

Title of the Thesis: Goal Setting Process in Sport Organization: Diving School Case

Author: Nuh Osman YILDIZ

Supervisor: Asist. Prof. Sevda ÇİFTÇİ

Date: 26.10.2016

Nu. of pages: 10(pre text)+100(main body)
+3(App.)

Department: Sport Management

This study aimed to investigate goal setting concept which is one of the stages of strategic planning and strategic management and to analyze which processes the diving schools follow during their goal setting processes as sport organizations.

The study was designed with regard to quantitative research methods. Data was collected interview technique via semi-structured interview form. During the data collection process criteria sampling technique, which is one of the purposive sampling methods, was conducted. Data was collected from 12 person who had managerial position and were instructor in 12 different diving schools accredited by Turkish Underwater Sports Federation. In the analysis of the data discourse analysis technique, one of the content analysis method was used. Nvivo package programme was conducted in the analysis process.

According to the analysis, 3 main theme (pre-goal setting, during goal setting and post goal setting) was identified. Then five sub-theme, which were named as constructing basic concepts, politics, analysis, determination of strategies, and decision making process, were indicated under the first main theme “pre-goal setting”. One sub-theme named time bound goals was determined under the second main theme which was named as “during goal setting”. And five sub-themes under post goal setting, named measurement, evaluation, improvement, determining and removing risks and planning and supporting the budget was indicated.

As a conclusion, a goal setting process model including the stages of goal setting followed by diving schools as sport organizations was developed.

Keywords: Goal, Goal Setting, Process, Diving Schools

GİRİŞ

Günümüzde her bireyin, grubun ve örgütün ileriye yönelik ulaşmak istediği durumlar, belirli standartlar vardır. Yönetim alanında düşünüldüğünde bu ulaşılacak istenilen noktalar hedef olarak adlandırılmaktadır. Hedefler bireyler ve örgütler adına büyük öneme sahiptirler. Özellikle örgütler açısından bakıldığında hedef belirleme, küreselleşmenin beraberinde getirdiği rekabet olgusunun gün geçtikçe artması, teknolojik gelişmeler, değişen koşullara uyum sağlamak gibi birçok kavramın örgütün devamlılığına olan negatif etkisini en aza indirmek ya da yok etmek adına dikkat edilmesi gereken bir kavram haline gelmiştir.

Örgütler bulunduğu pozisyonu daha ileriye gelişme göstererek taşımak için bir takım hedefler belirlemektedir. Bu hedefler kısa, orta ve uzun dönemi içeren hedefler olabilmektedir. Örgütler belirlediği hedefleri elbette ki tek bir elden gerçekleştirecek durumda değildirler. Dolayısıyla bu hedeflerin belirlenmesi sürecinde ve sonrasında belirli iş bölümleri yapılması gerekmektedir. Bu durum örgütlerin hedeflerini belirlerken belirli aşamaları takip etmesini gerekli kılmaktadır.

Hedef belirleme sürecini içeren aşamalar hedeflerin alt yapısını ve belirlendikten sonrası için etkili bir sonuca varılmasını kapsamaktadır. Hedeflerin gelişmesi güzel belirlenmemesi gerekmektedir. Belirli analizler ve gereklilikler yerine getirildikten sonra belirlenmesi gerekmektedir.

Belirlenen hedefler hangi amaçla, neyi gerçekleştirmek adına, gerçekleştirdikten sonra örgüte olan katkısına bakılarak, analiz edilerek belirlenmelidir. Örgütün ihtiyacı olmayan, ya da gerçekleştirmeye gücü veya yeterliliği olmayan hedeflerin belirlenmesi hem vakitten hem de nakitten zarar etmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla tüm bu süreçte hedeflerin ne olduğunu, neyi gerçekleştirmek için, kimlere ihtiyaç olduğunu hangi koşullarda, nerede, ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğini net bir şekilde belirtmek gerekmektedir.

Tüm bu soruların cevaplarının açık bir şekilde ifade edilmesinin ardından uygulamaya geçilmelidir. Yukarıda ve literatürde de anlatıldığı üzere hedef belirleme süreci örgütlerin devamlılıklarını sürdürebilmeleri adına dikkat edilmesi gereken önemli bir süreçtir.

Bir spor örgütü olan dalış okulları açısından düşünüldüğünde hedef belirleme süreci zorlu ve gerekli bir olgudur. Dalış okullarının büyük çoğunluğunun ülkemizde sezonluk

olarak çalışması, bu sürecin etkin bir şekilde planlanması ve yönetilmesini zor ve gerekli kılmaktadır.

Dalış okullarının sezonluk olarak faaliyet göstermesinden ötürü hem sezon içi hem de sezon dışı dönemler için hedef belirlemeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda spor örgütlerinin hedef belirleme süreçlerini araştırmayı amaçlayan bu çalışmanın ilk bölümü hedef kavramının anlamsal içeriğinin detaylı incelenmesi, hedef ve etkili bir şekilde belirlenmiş hedeflerin özellikleri, hedeflerin zaman açısından kategorileri, hedef türleri, farklı kavramları içeren hedef belirleme sürecinin detaylı bir şekilde incelenmesini, hedef belirleme yaklaşımları ve teorileri son olarak hedef belirleme ile ilgili yerli ve yabancı literatürde yapılmış çalışmaların konuları ve uygulamaları kapsayan literatürü içermektedir.

Son olarak çalışmanın ikinci bölümünde ise hedef belirleme süreci ile ilgili sportif bir örgüt olan dalış okulları ile yapılan görüşmelerin bulguları bu bulguların yorumlanması tartışma ve sonuç kısmı yer almaktadır.

Problem

Spor örgütleri etkin bir şekilde hedeflerini belirleme sürecini kullanmakta mıdır? Hedeflerini belirlerken hangi aşamaları takip ettiklerinin belirlenmesi araştırmanın temel problem cümlesini oluşturmaktadır.

Çalışmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı; spor örgütlerindeki hedeflerin belirlenmesi sürecinde yapılan, başvurulan basamakların tespiti ve örgütlerin hedeflerinin belirlenmesi sürecinde hangi uygulamalara yer verdiklerini araştırmayı amaçlamaktadır.

Alt Problemler

- Spor örgütlerinin hedefleri vizyon, misyon temel değerleri ve politikaları ile uyum içinde midir?
- Spor örgütlerinin hedefleri, stratejileri, süreçleri, iletişim modelleri birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmakta mıdır?

- Spor örgütlerinin hedeflerini belirlerken paydaşlarının taleplerini belirlemek için neler yapmaktadır?

- Spor örgütleri, hedeflerini belirlerken bütçeleri ile ilgili belirli bir politika izlemekte midir?

- Spor örgütleri hedeflerini belirlerken risklerinin tespiti ve önlemeye dönük bir aksiyon planı hazırlamakta mıdır?

Çalışmanın Önemi

Bu çalışma teoride, hedef belirleme sürecinin spesifik bir şekilde ele alınmamasından dolayı önemlidir. Geçmişten günümüze kadar hedef belirleme ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında genel itibari ile hedeflerin psiko-sosyal etkileri üzerinde durulmuştur. Daha somut bir şekilde ifade etmek gerekirse hedef belirleme kavramı, hedef belirlemenin iş gören performansı üzerine etkisi, hedefe ve örgüte olan bağlılık düzeyine etkisi, bireysel hedefler üzerine etkisi, iş motivasyonu üzerine etkisi gibi psiko-sosyal araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışma ise, diğer çalışmalardan farklı olarak hedeflerin belirlenmesi sürecinin nasıl olduğunu, hangi aşamaları içerdiğini konu edinmesinden ötürü alana teorik olarak farklı bir bakış açısı ve katkı sağlaması adına önem arz etmektedir.

Uygulama açısından bakıldığında ise bu çalışma, spor örgütlerinin devamlılıklarını sürdürmek amacıyla belirledikleri hedefleri, belirli aşamalar izleyerek literatüre dayalı bir hedef belirleme sürecini takip ederek belirlemeleri adına önem arz etmektedir.

Yöntem

Bu çalışma nitel araştırma yöntemleri ile yapılandırılmış olup veriler yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak toplanmıştır. Veriler Türkiye Sualtı Sporları Federasyonu bünyesinde federasyon tarafından özerk olarak yetkilendirilmiş dalış okullarında çalışan amaçlı örneklem yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemine göre belirlenmiş on iki dalış okulu yöneticisi ve eğitmeni bireylerden toplanmıştır. Veriler içerik analizlerinden olan söylem analizi kullanılarak Nvivo paket program aracılığıyla çözümlenmiştir.

Araştırmanın Sayıtları

1. Araştırmada kullanılmak üzere hazırlanan görüşme formunda yer alan görüşme sorularının araştırmanın amacına hizmet ettiği varsayılmıştır.
2. Araştırmanın örneklem grubunu oluşturan katılımcıların, görüşme sırasındaki ifadelerini gerçeklere uygun olarak ve içtenlikle belirttikleri varsayılmıştır.
3. Araştırmada ulaşılan katılımcılar örnekleme temsil etmektedir.

Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Araştırma Türkiye Sualtı Sporları Federasyon'u tarafından yetkilendirilmiş (12 farklı) dalış okulu ile sınırlandırılmıştır.
2. Çalışma söz konusu dalış okullarında yönetici olarak görev yapan yönetici ve eğitmenler ile sınırlı on iki katılımcı ile gerçekleştirilmiştir.

Tanımlamalar

Hedef Belirleme: Ulaşılmak istenilen noktanın, durumun belirlenmesidir.

Strateji: İleriye yönelik belirlenen hedeflere nasıl ve hangi doğrultuda ilerleneceğini gösteren genel bir planlamadır.

Süreç: Girdi, işlem, çıktı ve geri bildirimden oluşan işlemlerin aşamalarının tümüne süreç denir.

Dalış Okulları: Ekipmanlı dalış branşının öğretim hizmetini sunan kurum veya kuruluşlardır.

BÖLÜM I: KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma konusu ile ilgili kavramların literatür taraması yer almaktadır.

1.1. Hedef kavramı

Hedef, hayatın her alanında bireyin, örgütün karşısına çıkabilecek bir kavramdır. İnsanlar günlük hayatlarında kısa ve uzun vadeli hedefler belirlediği gibi örgütler de faaliyet hayatlarında kısa ve uzun vadeli hedefler belirleyebilirler. Günümüz rekabet ortamında örgütler rekabet üstünlüğü sağlamak adına ve var oluşlarını sürdürmeleri adına farklı arayışlar içerisinde. Genel anlamda bu durum bir hedeflemedir. Bu hedefleri gerçekleştirebilmek içinde alt hedefler olan daha kısa vadeli hedefleri gerçekleştirmek gerekmektedir.

1.1.1. Tanım

Hedef kavramının sözcük olarak anlamına bakıldığında Türk Dil Kurumu hedefi; nişan alınacak yer, nişangâh, yapılması tasarlanan iş, amaç, varılacak yer, ulaşılabilecek son nokta olarak tanımlamaktadır. İngilizce sözlük olarak bilinen elektronik sözlüklere bakıldığında hedef; aim, destination, objective, intention, goals, objective, mission, end, cock-shy, point, dest, copy to, mark, bourn, cause, target, goal (www.seslisozluk.com, www.tureng.com, www.zargan.com 29.02.2016) yabancı sözlüklere bakıldığında hedef anlamına gelen bir çok anlamdaş sözcük görmek mümkündür. Ancak bu sözcüklerin kullanım alanları farklı olmaktadır. İşletme ve yönetim alanında kullanılan karşılığı ise sözlüklerde de belirtildiği gibi “Goal ve Objective” olarak literatüre geçmiştir. Dolayısıyla işletmeler açısından söz konusu olan hedef sözcüğünün anlamını araştırılırken goal veya objective sözcüklerini dikkate alarak araştırılması daha uygun olacaktır.

Hedef, birey yada örgütün birtakım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılmayı hayal ettiği nokta (Eren 2005 s:61). Bir diğer tanımda ise hedef, yönlendiricidir fakat geleceği belirleyici değildir. Eldeki kaynak ve enerjiyi geleceği oluşturmak adına kullanma aracıdır (Swaim 2011, s:33). Bir başka tanımda ise hedefler organizmanın elde etmeye çalıştığı son durumlardır.

Kavram olarak hedef sözcüğünün örgüt ya da örgütler açısından tanımlarına bakıldığında; Hedef, örgüt ya da örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek ve gelecekte örgütün olmayı arzu ettiği, hayal ettiği pozisyon olarak tanımlanabilir.

1.1.2. Hedefin Boyutları

Her hedefin kendisi ile bir bütün olmuş bilişsel, duygusal ve davranışsal öğeleri vardır. Hedefin bilişsel öğesi, hedefin zihinsel olarak temsili, hedef hiyerarşisinin oluşumu ve hedefe ulaşmanın yollarının belirlenmesi ile alakalıdır. Duygusal öğesi ise hedefle bütünleşmiş olan bağlılık, memnuniyet gibi duygusal tepkileri içerir. Son olarak hedefin davranışsal öğesi hedefe ulaşmaya yönelik tasarlanan / yapılan plan ya da planlarla bütünleşen eylemleri kapsamaktadır (Yetim, 1991, s:40). Bu veriler ve yapılan literatür taramasında elde edilen bulgular ışığında hedeflerin dizayn edilmesinde temel olarak üç boyutun öne çıktığı söylenilebilir.

1.2. Özellikler

Literatüre bakıldığı zaman, iyi veya etkili bir hedefin başlıca beş özelliği olduğu gözlemlenmektedir. Bu özellikler hedeflerin belirlenmesinde aranan en yaygın beş özelliştir (Bowden, 2015, s:38). Bu özellikler yabancı literatürde her özelliğin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşan “SMART” terimi ile nitelendirilmiştir. Akıllı, iyi, hoş anlamına gelen smart sözcüğü, specific, measurable, attainable, relevant ve time-bound sözcüklerinin baş harflerinden bir araya gelerek hedeflerin özelliklerini ifade etmektedir(Maitland and Gervis, 2010, 324).

Özellikler (Specific)

Başarılabacak, gerçekleştirilecek hedeflerin ne olduğunu kısa ve açık bir şekilde ifade etmek gerekir (Coast Colleges. Managment evaluation process. 2013). Hedeflerin belirli spesifik gereksinimlere yönelik odaklanmalıdır. Hedefler var olan kapasiteden ziyade gereksinim duyulan ihtiyaçları yansıtmalıdır. Örgütlerin var olan yeterlilikleri ile gerçekleştirilemeyeceği hedefleri, değil mevcut yeterlilikleri ile gerçekleştirebilecekleri hedefler belirlemeleri gerekmektedir. Vizyon nasıl var olan durumdan daha iyi bir duruma gelmek için düşünülüp belirleniyorsa hedeflerde bu bağlamda örgütün var olan durumundan daha iyi bir noktaya taşınmalıdır (Ak, 2009, s:34). Ayrıca hedefler yazılı hale getirildiklerinde de belirginlik kazanmaktadır. Bu nedenle birçok kişisel gelişim kitabı hedeflerin mutlaka yazılı bir hale getirilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır (Mavisu, 2010, s:49). Sonuç olarak örgütü iyileştiren ve geliştiren hedefler belirlenmelidir.

Ölçülebilir (Measurable)

Hedefler anlaşılabilir bir biçimde net ve ölçülebilir olmalıdır. Hedeflere ulaşılabilirlik açısından belirli ölçme kriterlerine sahip olması gerekmektedir. Eğer bir hedef ölçülemez bir şekilde belirlenmiş ise hedefi gerçekleştirecek olan takım üyelerinin hedefin başarılı bir şekilde tamamlanıp tamamlanmadığı, iyi gidip gitmediğine dair bir fikir sahibi olmaları mümkün değildir (Newton and Bristol, 2013, s:19). Dolayısıyla hedefler, örgüt üyelerinin tamamının kolay bir şekilde anlayabileceği sade bir dil ile ifade edilmelidir. Her bir hedefin spesifik niceliksel bir ölçütü ve bir hedef değeri olmalıdır. Sadece bu doğrultuda, hedefler daha anlaşılır bir hal alabilir ve belirlenen hedefin asıl performansı ölçülebilir. Aynı zamanda, tüm örgüt üyeleriyle beraber belirlenen bir hedefin başarısının ne derecede olduğunun görülüp bilinmesi iş görenlerin motivasyonunu artırabilir. Hedefler, soyut tanımlamalara dayandırılmadan, iş ile doğrudan alakalı olmalıdır. İş gören kendisinden talep edilen beklentiye açık ve net bir biçimde anlayabilmelidir. Hedefin başarısının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir. Bu duruma, satışların artırılması yerine, A ürünün geçen yıla göre satış miktarının % 10 artırılması örneği verilebilir (Ak, 2009, s:34).

Ulaşılabilirlik (Attainable)

Araştırmacılar tarafından yapılan yaklaşık 400 araştırma sonucunda zor hedeflerin, kolay hedeflere nazaran daha yüksek iş performansına neden olduklarını göstermektedir (Baghurst, Tapps and Kensinger, 2015, s:28). Hedefler ulaşılabilir olmalı, ama ulaşması kolay olmamalıdır. Hedefler var olan durumdan daha iyi bir duruma ulaşmak, işi geliştirmek amacıyla belirleniyorsa, bu belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesine engel olacak faktörlerin olması kaçınılmazdır. Eğer belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde karşı karşıya gelinecek engeller yoksa bu noktaya çaba harcamadan ulaşılabilen için bunları zaten hedef olarak belirlemeye gerek yoktur. Burada kastedilen hedeflerin, var olan yeterlilikler ve kaynaklar ile gerçekleştirilemeyecek hedeflerden ziyade, elden gelenin en iyisinin başarabileceği hedeflerdir.

Hedefin gerçekleştirilebilmesi uygulamada mümkün olmalıdır. Hedefler, ne iş görenlerin kolay bir seviyede başarabileceği ne de asla başaramayacağı seviyede olmalıdır. İş görenlere gerçekleştiremeyeceği veya gerçekleştirilmesi çok basit hedefler verilmesi, iş görenlerin motivasyon düzeylerini olumsuz yönde etkilemekte, iş

görenlerin var olan potansiyellerinin tamamının kullanmasını zorlaştırmaktadır. Hedefler belirlenirken iş görenler ve yöneticilerin iş birliği ile karar vermeleri hedeflerin iş görenler tarafından sahiplenilmesini sağlayacaktır (Ak, 2009, s:34,35).

Dolayısıyla hedeflerin iş görenler ve örgüt için önemli ve ulaşılabilir olması hedefe olan bağlılık düzeyini olumlu yönde güçlendirmektedir. Örgüt üyelerinin bilgi ve beceri düzeylerinin üzerinde ya da çevresel, durumsal koşullarla uyuşmayan hedeflerin örgüt performansını arttırması beklenmemektedir (Mavisu, 2010, s:49)

Gerçekçi (Relevant)

Belirlenen hedefler gerçekçi (realist) olmalıdır. Örgütün ve takım üyelerinin ihtiyaçlarını destekler nitelikte olmalıdır. Gerçekçi bir hedefin aşağıdaki piramitte bulunan sorulara evet cevabını vermesi gerekmektedir (Newton anda Bristoll, 2013, s:21).



Şekil 1: Belirlenen Hedeflerin Gerçekçiliğini Saptama

Şekil araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

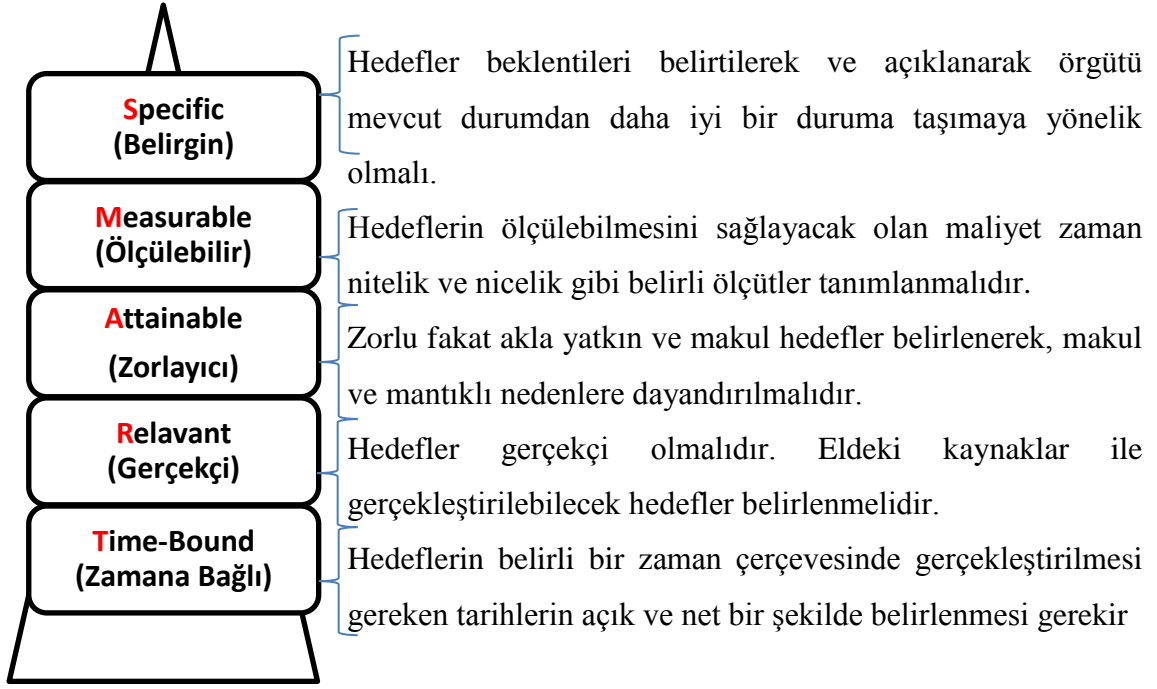
Hedefler, örgütlerin sahip olduğu beceriler, yeterlilikler ve altyapı ile başarılabilecek nitelikte olmalıdır. Bir hedef örgütün tüm departmanlarını kapsamlı ve ileriye taşınmalıdır. Ayrıca belirlenen hedefler gerçekçi başka hedefler ile de desteklenmelidir.

Hedefler derin bilgilerle desteklenmeli ve tavsiye ya da istek niteliğinde olmamasına özen gösterilmelidir. Hedefler ulaşılmaya değer olmalıdır. Hedefler, gerçekleştiğinde örgütün beklediği değişikliği sağlayabilecek, takım/örgüt üyelerini gururlandıracak ve rekabet halinde olunan örgütleri imrendirecek nitelikte olmalıdır (Newton anda Bristoll, 2013, s:21).

Örgüt yöneticisi ve örgütün diğer tüm üyeleri, hedefleri iş birliği içerisinde belirlerken var olan standartlarla mukayese etmeli, belirlenen zaman dilimi içerisinde yapılabiliğini tartışmalı, örgüt ve örgüt birimleri, fonksiyonel hedefleri destekleyip desteklemediğini gözden geçirmelidir. Varsayımlar ve kaynak ihtiyaçları doğru bir şekilde tespit edilmelidir (Ak, 2009, s:36).

Zaman Bağlı (Time-Bound)

Hedefler zamana bağlı olmalıdır. Hedefler belirli bir zaman dilimi içinde gerçekleştirilmek üzere belirlenmelidir. İlerlemenin sağlanabilmesi adına hedeflerin belirli zaman dilimi içerisinde belirlenmesi ve takip edilmesi gerekmektedir (Ak, 2009, s:36). Örneğin; kısa vadeli belirlenen hedeflere, uzun vadeli hedeflere kıyasla daha kısa zamanda ulaşılabilir. Bu nedenle geleceğe dair uzun vadeli hedeflerin şimdiki zaman diliminde ve yakın zamana yayılan kısa vadeli hedeflerle desteklenmesi gerekmektedir (Mavisu, 2010, s:49). Dolayısıyla hedefler belirlenirken zaman kısıtları da tanımlanmalıdır. Çalışanın bu zaman çizelgesine uyması hedefin kontrol edilebilmesini kolaylaştırır. Sonuç olarak hedeflerin belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken zaman faktörü sonraki hedeflere ilerleyebilmek, örgütü ileriye taşımak adına her belirlenen hedefin bir bitirme tarihi olması açısından önem arz etmektedir (Newton anda Bristoll, 2013, s:23).



Şekil 2: Hedeflerin Özellikleri

Kaynak: University of Cincinnati, 2009; 51. Coast Colleges, Management Evaluation Process, 2013.

1.3. Hedef belirleme

Hedef belirleme örgütlerin gelecek dönemde yapmayı planladıkları, olmayı hayal ettikleri noktaların somut bir halidir. Literatür örgütlerin ulaşmak istedikleri durumları hedef olarak adlandırmaktadır. Örgütlerin bu hedefleri belirlerken temel olarak cevaplaması gereken bir takım sorular vardır. Bu sorular hedef belirlemenin temelini oluşturmaktadır (Rouillard, 1993, s:13).

- What (Nedir): Belirlediğimiz hedefler nelerdir? Belirlenen hedeflerin öncelikli olanları veya öncelikleri nelerdir?
- Who (Kim): Hedeflerimizi gerçekleştirecek olan birey ya da bireyler kimlerdir?
- Where (Nerede): Hedeflerimizi gerçekleştireceğimiz yer neresidir? Hedefler nerede yada nerelerde gerçekleştirilecektir?
- When (Ne Zaman): Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için belirlenen son tarih nedir?
- Why (Neden): Belirlenen hedefler neden belirlenmiştir. Belirlenen hedeflerin belirlenme gerekçeleri nedir?
- How (Nasıl): Belirlenen hedefler nasıl gerçekleştirilecek?

1.4. Önem

Hedefler, örgütlerin devamlılıklarının sürdürülmesi adına örgütü başarıya ulaştıracak temel bir yapı taşıdır. İyi belirlenmiş hedefler seçimleri, tasarımları, gerekli sonuçların tamamına ulaşmak için gereken, örgüt adına uygulanması önem arz eden faaliyetleri gerçekleştirmeye olanak sağlamalıdır (University of Cincinnati, 2009).

Hedefler, örgütün sürekliliğini devam ettirecek olan faaliyetlerin yönlerini saptamak, beklenen sonuçları, çıktılarını tanımlamak, amaçların yaygınlığı ve benimsenmesini sağlamak aracılığıyla takım çalışmasını geliştirmek ve yüksek performans düzeyine erişmek açısından önem arz etmektedir. Ayrıca hedefler, neredeyse her örgütün önemli alanlarda başarı, büyüme ve gelişme göstermesi adına sadece iş görenleri gerekli motivasyon düzeyine ulaştırmak değil aynı zamanda gerekli yönlendirmeleri de sağlamaktadır. Dolayısıyla hedeflerin örgütler açısından önemi büyüktür (Rouillard, 1993, s:13).

1.5. Hedef Türleri

1.5.1. Bireysel Hedefler

İnsan, hayatının hemen hemen her aşamasında hedefler belirlemektedir. Hedef, insan hayatının her döneminde var olan ve olmaya devam edecek bir kavramdır. Bireysel hedef; bireyin, belirli faaliyetleri gerçekleştirmek aracılığıyla kendisini görmek istediği, ulaşmayı hayal ettiği nokta olarak tanımlanabilir. Günlük hayattan örnek vermek gerekirse; okuyan öğrencilerin sınıf geçme hedefi, sporcuların sergiledikleri performanslarından daha iyi performans sergilemeyi hedefledikleri, zirvede olma hedefleri, çalışan bireylerin kariyer hedefleri gibi sayısız örnek verilebilir. Bireysel olarak belirlenen bu hedefler gerçekleştirildikçe hedefler gelişip büyüme göstermektedir. Büyüyen hedefler ise beraberinde iş birliğini getirmektedir. Bu iş birliği de örgüt kavramını ortaya çıkarıp hedefleri bireysellikten çıkarıp örgütsel aşamaya taşımaktadır (http://tr.swewe.org/örgütsel_hedefler, 15.08.2016).

1.5.2. Örgütsel Hedefler

Her örgütün kendi hedefleri ya da beklediği sonuçları (kendisinden beklenen sonuçları) vardır. Bu amaç ve beklentiler o kuruluşun ilerleyeceği yolun yönünü ve kuruluşun geleceğini temsil eder (http://tr.swewe.org/örgütsel_hedefler, 15.08.2016). Türk Dil

Kurumu tarafından yapılan örgüt tanımına bakıldığında örgüt, ortak bir amacı, hedefi veya işi gerçekleştirmek için bir araya gelmiş kurumların veya kişilerin oluşturduğu birlik olarak ifade edilmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere; kurulmuş olan her örgütün temel bir amacı hedefi vardır. Örgütsel hedefler tek bir kişi tarafından belirlenen hemen gerçekleştirilebilecek hedefler değildir aksine belirli aşamaların gerçekleştirilmesi ile birden fazla kişi ve takımın birliktelik sağlayarak ortak bir çalışma sonucunda meydana getirdiği, belirli bir sürecin ürünüdür. Örgütsel hedefler, birden fazla olabilir. Örgüt faaliyet gösterdiği her alanda farklı hedefler belirleyebilmektedir. Örgüt hedefler, hedefin zorluğu, eldeki beşeri ve maddi kaynaklar, yapılan analiz sonuçları gibi daha sayısı arttırılabilecek birden fazla etkenlerden dolayı farklı zaman sınırları olan hedefler belirleyebilmektedir. Bu tür hedefler literatürde uzun ve kısa vadeli hedefler olarak yer almaktadır.

Ayrıca örgütsel hedeflerin ve takım üyelerinin kişisel hedefleri ile koordine edilmesi, örgütsel hedeflere ve verimlilik hedeflerine ulaşmak için önem arz etmektedir. Bu durumun örgüt üyelerinin yeteneği üzerinde, tutarlı düzeyde doğrudan etkisi vardır. Her örgüt için hedef belirlenirken kişisel hedeflerin etkisi de dikkate alınmalıdır. Aksi takdirde örgütsel hedefler ile kişisel hedeflerle uyum içinde olmayabilir. Bu uyumsuzluk hali örgütsel hedefler ile kişisel hedeflerin çatışmasına yol açar. Dolayısıyla örgütsel hedeflerin belirlenmesi sürecinde maksimum tutarlılık elde etmek adına bireysel ve örgütsel hedefler koordine edilmelidir (http://tr.swewe.org/örgütsel_hedefler, 15.08.2016).

1.6. Hedef Kategorileri

Uzun orta ve kısa vadeli hedefler

Her biri birbiri ile ilişkili olan uzun ve kısa vadeli hedefler yapılan analizler (çevre, paydaş, SWOT) sonucunda belirlenir (Roth, 2015, s:6). Uzun vadeli hedefler bireylerin ya da örgütlerin doğrudan nihai olarak belirlediği hedefler olduğu için var olan zaman dilimine uzaktır. Uzun vadeli hedefler kısa vadeli belirlenen hedefler aracılığıyla gerçekleştirilebilmektedir. Kısa vadeli hedefler ise uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek adına belirlenen kısa adımlar olarak düşünülür (Topuz, 2004, s:22,23). Örgütsel anlamda hedeflerin belirlenmesi belirli bir iş planı içerisinde gerçekleştirilmektedir. İş planı örgüt için yüksek önceliğe ve öneme sahip olan süreçleri

içermektedir. İş planı içerisinde yer alan kısa vadeli hedefler, uzun ve orta vadeli hedefleri gerçekleştirmeye yönelik görevleri ya da iş yükünü yerine getirmeye yardımcı olan günlük hedefler oluşturmaktadır. Orta vadeli hedefler ise, on iki aylık periyot içerisinde gerçekleştirilmek üzere belirlenmektedir. Ayrıca orta vadeli hedefler, aylık ya da çeyrek yıllık olarak belirli bir zaman dilimi içerisinde belirli adımlarla gerçekleştirilebilecek nitelikte olmalıdır. Genel anlamda orta vadeli hedefler, departmanları, komiteleri, araştırmaları, değişiklikler ile ilgili gereksinimleri, planı geliştirmeyi v.b. adımları içermektedir (Capps, 2014, s:39).

1.7. Hedef belirleme yaklaşımları

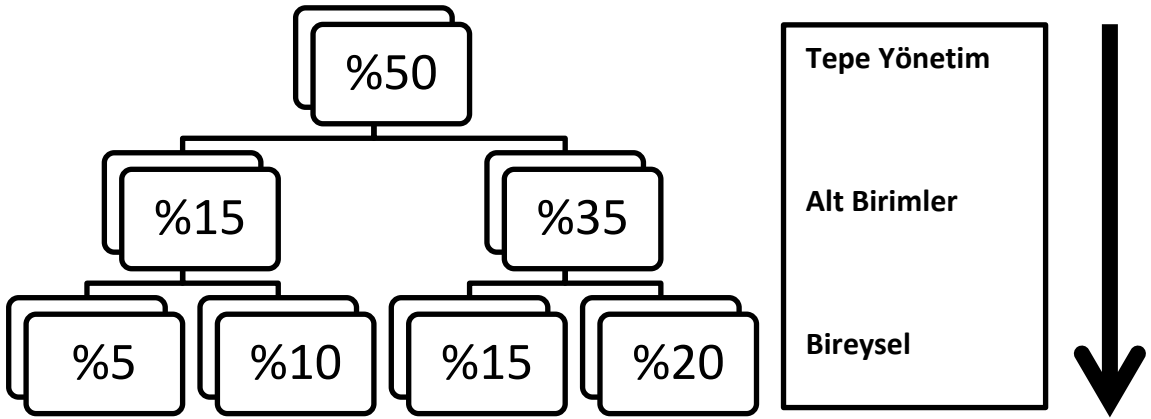
Hedef belirleme ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında günümüze kadar yoğun olarak psikolojik ve sosyolojik açıdan yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir. Bireylerin kendi başarısı ya da yeteneği hakkında, ya kendi geçmiş performans standartları ile ya da kendilerine benzer diğerleri ile karşılaştırma yoluyla bir hedef belirleyerek yargıya ulaştığını savunan Edwin Locke (1968)' un geliştirdiği Başarı Hedefi Kuramı hedef belirlemenin psiko-sosyal yönü ifade eden bir teoridir (Altıntaş, 2010, s:13; Altıntaş, 2015, s:27).

Hedefler örgütün var olan durumu ve geleceğin planlanmasına dair yapılan analizler sırasında toplanan bilgiler aracılığıyla genel olarak yıllık, iki yıllık ve 5 yıllık olarak belirlenmektedir. Örgütlerde hedefler genel olarak iki şekilde belirlenmektedir. Bunlar yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya olmak üzere literatürde yer almaktadır (Rouillard, 1993, 27).

Günümüz örgütlerinin de sık kullandığı hedef belirleme yaklaşımı yukarıdan aşağıya doğru belirlenen hedef belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda hedefler, yönetim kurulunca olası hedefler belirlenerek gerekli analizlerin yapılması için planlama birimlerine aktarılır. Planlama birimlerince düzenlenen olası hedefleri konu alan bir ön çalışma yönetim kademesinin tepe noktasında yer alan bir yönetici ile koordineli bir şekilde yapılır. Yapılan bu çalışmada tavsiye edilen hedefler gerekli analizler sonucunda belirlenmiştir. Yönetici aracılığıyla da yönetim kuruluna sunulur. Yönetim kurulunun değerlendirmesinden sonra ise alt birimlere doğru yukarıdan aşağıya aşamaların gerekliliklerini yerine getirmek üzere verilen talimatlar ile hedefler belirlenir. Bu yaklaşımın en büyük dezavantajı, alt kademelerdeki bireylerin hedef belirleme sürecine

ve belirlenen hedeflere katkıda bulunmamasıdır. Bir diğer ifadeyle iş görenlerin belirlenen hedeflere her hangi bir girdi sağlamamasıdır. Bu durum yabancı literatürde Top-Down olarak bilinen yukarıdan aşağı hedef belirleme yaklaşımının olumsuz yönüdür (Roth, 2015, s:6).

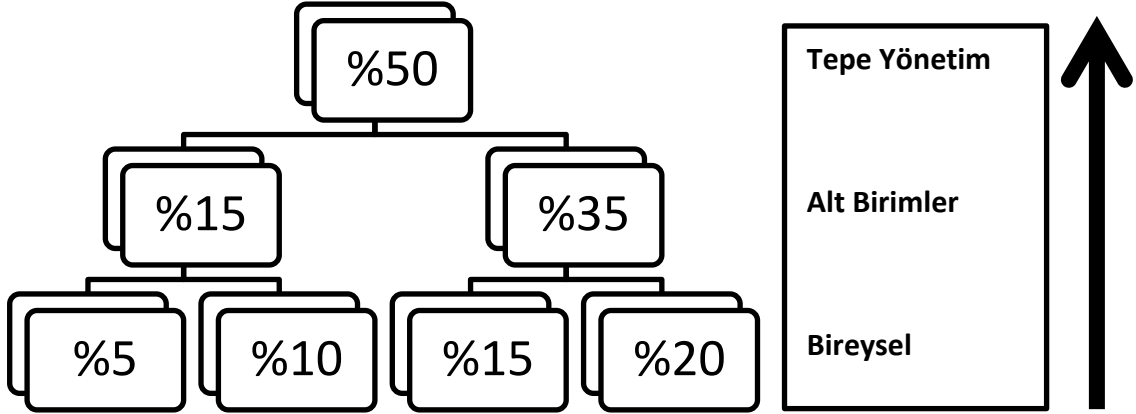
Belirlenen hedefleri gerçekleştirecek olan iş görenlerin hedeflere olan bağlılıkları, hedef motivasyonları bu yaklaşımda düşük düzeyde olacaktır. Sürece dahil olmayan iş görenin hedef ya da hedefleri içselleştirmede problem yaşaması yüksek bir ihtimaldir (Rouillard, 1993, 28,29).



Şekil 3: Top-Down (Yukarıdan Aşağıya ya da Şelale) Hedef Belirleme

Kaynak: Rouillard A. Larrie, (1993) Goals and Goal Setting, Kogan Page Publications, USA s:28

Diğer yaklaşım ise yabancı literatüre Bottom-Up olarak geçen aşağıdan yukarı hedef belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda hedefler en alt düzey iş görenden başlayıp tepe yönetime uzanan bir süreç sonucunda belirlenmektedir. Hiyerarşik olarak üste uzanan bu süreçte tüm kademe iş görenlerin fikri alınmaktadır. Bu yaklaşımın en büyük dezavantajı ise kaynakların bu süreçte dikkate alınmamasıdır. Çünkü iş görenler örgütün kaynaklarına dair çok az ya da hiçbir bilgi sahibi değildir. Bu durumda rekabet üstünlüğü adına örgütü olumsuz yönde etkilemektedir. Dolayısıyla kaynakların, maddi gerekliliklerin yetersiz kalma olasılığı belirlenen hedefleri gerçeklikten uzak kılmaktadır (Rouillard, 1993, 29; Roth, 2015, s:6,7).



Şekil 4: Bottom-Up (Aşağıdan Yukarıya) Hedef Belirleme

Kaynak: Rouillard A. Larrie, (1993) Goals and Goal Setting, Kogan Page Publications, USA s:29

1.8. Hedef belirleme teorileri

Hedeflerin belirlenmesi aşamasında belirli bir takım yöntemler araştırmacılar tarafından belirlenip teori haline getirilmiştir. Araştırmacılar tarafından hedeflerin belirlenmesine yönelik teoriler ile ilgili bilgiler aşağıda sunulmuştur.

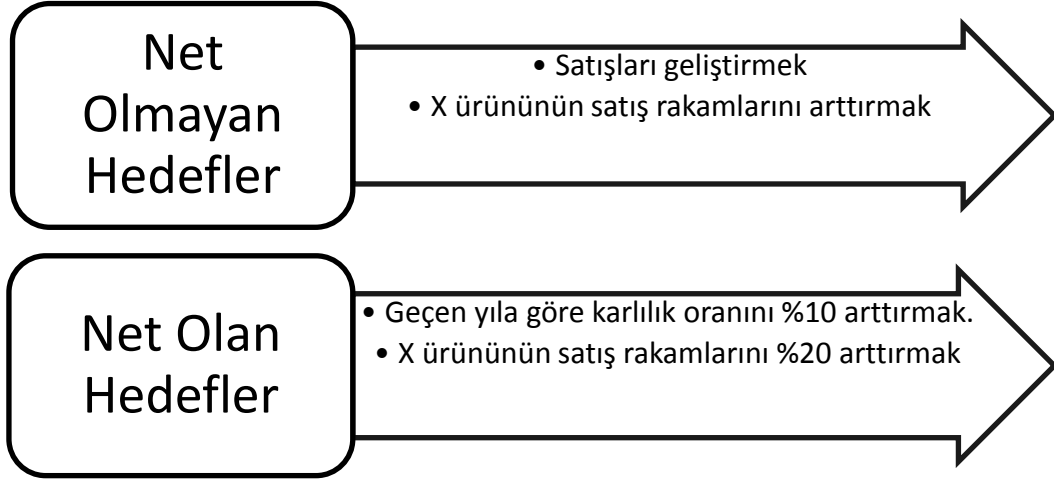
1.8.1. 4C-F Teorisi

Locke ve Latham tarafından 1960'lerde geliştirilen 4C-F hedef belirleme teorisi hedeflerin başarıya ulaşmasına doğrudan etki eden beş temel prensibin olması gerektiğini savunmaktadır. Bu teori bu beş maddenin baş harflerinden oluşmaktadır. Bu maddeler sırasıyla Clarity, Challenge, Complexity, Commitment, Feedback olarak literatürde yer almaktadır (Newton and Bristoll, 2013, s:11).

Açıklık (Clarity)

Türkçe karşılığı berraklık, açıklık ya da netlik olan açıklık (clarity); hedeflerin neyi başarmayı amaçladığını kısa, öz bir şekilde hiçbir çelişkiye yer vermeden net bir şekilde olması gerektiğini ifade etmektedir. Hedeflerin gerçekleştirilmesin bireye yada örgüte ne gibi kazanımlar getireceğinin belirtilmesi gerekmektedir. Hedefler bir hayal ürünü olmamalı tamamen gerçeği yansıtmalıdır. Hedefleri gerçekleştirecek olan bireyler neyi

hedeflediklerini açık ve net bir şekilde bilmelilerdir. Açık ve net hedeflere aşağıdaki şekil örnek olarak verilebilir (Newton and Bristoll, 2013, s:11,12).



Şekil 5: Hedeflerde Açıklık, Belirginlik Özelliği

Kaynak: Newton Paul and Helen Bristoll. (2013) Effective goal setting. s:12

Zorluk (Challenge)

Belirlenen hedeflerin zorluk düzeyleri hedefleri gerçekleştirecek olan iş görenlerin performanslarına doğrudan etki ettiği 25 yıldır yapılan yaklaşık 400 araştırma sonucunda doğrulanmıştır. Yüksek ve zorlayıcı hedeflere sahip olan örgütlerin üyelerinin kolay bir hedefe sahip örgütlerin üyelerinden daha iyi performans gösterdikleri, daha iyi iş performans düzeyine eriştikleri bilinmektedir (Locke and Latham, 2006, s:265). Hedeflerin zorluk düzeylerinin iş gören performansı üzerine olan etkisi sadece olumlu yönde değildir. Hedeflerin zorluk dereceleri belirlenirken takım üyelerinin beceri ve yetenekleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Hedefler takım üyelerinin beceri ve yeteneklerinin yetmeyeceği düzeyde zor ise bu durum takım üyelerini olumsuz yönde etkilemektedir (Newton and Bristoll, 2013, s:12,13).

Karmaşıklık (Complexity)

Birbirine bağlı birkaç grubun birlikteliğini ifade eden karmaşıklık prensibi hedeflerin çok sayıda alt birimleri kapsadığını dolayısıyla birimlerin bir bütünü yansıtmaları adına etkili iletişim kurmaları gerektiğini hedefin başarıya ulaşması açısından önem arz ettiğini vurgulamaktadır. Belirlenen hedefler gereğinden fazla karmaşık olduğu zaman hedefleri gerçekleştirecek olan takım üyelerinin hedefleri nasıl başaracakları konusunda

bir kafa karışıklığı problemi meydana gelmektedir. Bu problem takım üyelerinde motivasyon eksikliğinin yanı sıra belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinin önünde çok büyük engeller varmış hissine kapılmaları sonucunu da beraberinde getirmektedir. Bu durum takım üyeleri üzerinde baskı yaratarak stres düzeylerinin artmalarına neden olmaktadır (Newton and Bristoll, 2013, s:13).

Hedefler ile ilgili artan karmaşıklık hedeflerin ulaşılabilirliğine dair beklenmedik olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu problemlerden kaçınmak için hedefleri belirleyen yönetim ekibi ile hedefleri başarıya ulaştıracak olan iş görenler arasında etkili bir iletişime ihtiyaç vardır.

Örneğin, teknik doğası gereği X ürününü satın alacak mevcut müşterilerin yalnızca %10'unun onu kullanabilecek sistemlere sahip olduğu bir pazarda, "ekstra ikramiye dağıtılması için, bu ayın siparişlerinin %20'sinin X ürüne ait olması gereken bir hedef vardır", o hedef gerçekleştirilemez bir haldedir. Çünkü X ürününün var olan müşterileri zaten sipariş oranlarının % 10 unun oluşturmaktadır. Dolayısıyla olmayan müşteriye arttırmak ya da var olan X ürünü alıcılarına X ürününden 2 kat satmak o hedefi gerçekleştirilemez kılmaktadır.

Sonuç olarak belirlenecek olan hedeflerin karmaşıklık düzeyi ne kadar az olursa hedefi gerçekleştirecek olan takım üyelerinin hedef motivasyon ve bağlılık düzeyleri o kadar yüksek olur (Newton and Bristoll, 2013, s:13,14).

Bağlılık (Commitment)

Hedefleri belirleyen yöneticilerin, hedeflere olan bağlılığı artırmak adına hedef belirleme sürecinin tamamına örgüt üyelerinin katılımını sağlaması gerekmektedir (Miller and Weiss, 2015, s:15). Belirlenen hedeflere dair iş görenlerin bağlılık düzeylerini arttırmak ve güçlendirmek konusunda yöneticilere büyük sorumluluk yüklenmektedir. İş görenlerin hedeflere olan bağlılıklarını güçlendirmelerinin en iyi yolu, yönetim tarafından hedeflerin tüm takım üyelerinin katılımı aracılığıyla tartışılarak belirlendiği ve belirlenen hedefleri belirli periyotlarda tekrar değerlendirilip gözden geçirildiği bir sistemin var olduğu bir ortam sağlamaktır. Yapılan araştırmaların da bireylerin kendisi tarafından belirlenen hedeflere ya da belirlenmesinde katılım sağladığı hedeflere daha yüksek düzeyde bağlılık göstererek daha iyi performans sergilediğini doğrulamaktadır (Gürsel ve Koruç, 2004, s:139,140). Bu uygulama kapsamında belirlenen hedefler doğrultusunda sunulan beklentiler ve ödüllere takım

üyelerinin hedefler bağılı iş görenler olacağı düşünülmektedir (Newton and Bristoll, 2013, s:14,15). Hedef bağılılığını arttırmak için örgütlerce farklı uygulamalar da kullanılmaktadır. Takım üyelerini yada iş görenleri belirlenen hedef yada hedefleri gerçekleştirmenin önemli olduğuna inandırmak adına kullanılan diğer yöntemlerden bazıları da şunlardır; örgüt liderinin geniş ve etkili vizyonu, iş görenleri destekleyen davranış ve yönetim uygulamaları, maddi teşvikler, iş güvencesi v.b. iş ile alakalı kavramlar hedef bağılılığını arttıran diğer unsurlardır. Ayrıca sadakat, kendini gösterme, başarabilme vb motive edici davranışlar da bireylerde değer ifade eden uygulamalar olarak hedefe olan bağılılığı maksimum seviyede tutmaktadır (Ak, 2009, s:49).

Geri Bildirim (Feedback)

Hedefler açısından geri bildirim oldukça önemlidir. Yüksek değere sahip olan hedefler ile ilgili sürecin nasıl ilerlediği hedefin başarılması yolundaki ilerleme bilmek, hedefleri gerçekleştirecek olan iş görenler, takım üyeleri açısından önem arz etmektedir. Dolayısıyla belirlenen hedeflerin ulaşılabilirliğini arttırmaya yardım edecek geri bildirimler, düzenli aralıklarla iş görenler ya da takım üyeleri ile paylaşılmalı, geri bildirim sağlanmalıdır (Miller and Weiss, 2015, s:16). Aksi takdirde takım üyeleri hedefin başarıya ulaşması için gerekli olan performans ve yeterliliklerinin ne olduğunu anlayamaz ve hedef başarısı için gerekli öz ayarlamaları yapamazlar (Baghurst, Tapps and Kensinger, 2015, s:30). Örneğin; belirli bir kotayı hedefleyen bir örgütün yaptığı iş ile ilgili rakamsal verileri iş görenlerine veya ilgili takım üyelerine sağlamazsa takım üyelerinin hedefin gerçekleştirilmesine yönelik nerede olduklarını, nasıl çaba harcayacaklarını bilmelerine imkan yoktur. Fakat belirlenen hedef yada hedeflere yönelik geri bildirim takım üyelerine sağlanırsa hedeflere ulaşılabilmesi için takım üyeleri de gerekli çaba, performans ve stratejiyi uygulayacaktır (Locke & Latham, 2002, s:17).

1.9. Hedef belirleme süreci ile ilgili kavramlar

Hedef belirleme ile ilgili literatür incelendiğinde hedef belirleme kavramı stratejik planlama kavramının içerisinde stratejik planlama süreci aşamalarında yer almaktadır (Thompson and McEven, 1958, s:58; Pearce and Robinson, 2015, s: 158; Koçel, 1995, s:127). Dolayısıyla hedef belirleme süreci ile stratejik planlama sürecinin bazı

aşamalarının benzer olduğunu söyleyebiliriz. Bu bağlamda hedef belirleme süreci ile ilgili kavramlar aşağıda verilmiştir.

1.9.1. Misyon

Türk Dil Kurumundaki sözlük anlamına bakıldığında misyon; “bir kimseye verilen veya bir örgütün üstlendiği özel görev, özel yükümlülük, öz görev. Dinsel, bilimsel ya da diplomatik bir görev yüklenmiş kimselerin tümü” olarak tanımlanır. Literatüre bakıldığında ise misyon; örgütün var oluş sebebi ve söz konusu örgütün varlığını sürdürebilmek adına neler yapması gerektiğini gösterir. Her örgütün yazılı olsa da olmasa da bir felsefesi vardır. Örgütün varoluş nedenini ve hedeflerini gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu çerçeveyi misyon oluşturmaktadır (Canbolat, 2013, s:20,21).

Örgütlerin varlık nedenlerini veya kendilerini gelecekte nasıl görmeyi arzuladıklarını açıklamaları, onların misyon açıklaması olarak isimlendirilmektedir. Örgütlerin misyon açıklamaları aşağıdaki konuları içerebilir (Canbaz, 2014, s:11, Cantürk, 2005, s:5,6):

- Örgütün genel ve iş yapma felsefesi,
- Genel olarak vermek istediği imaj,
- Örgütün kendisini nasıl gördüğü,
- Müşteri kitlesi ya da hizmetin sunulacağı pazarın ne olduğu,
- Üretilmesi planlanan mal ya da hizmetin ne olduğu,
- Büyüme gelişme ve kâr seviyeleri ile ilgili düşünceler,
- Kullanmayı hayal ettikleri temel teknolojileri.

Misyon yöneticiler tarafından iyi formüle edildiği, örgüte yayıldığı ve tüm çalışanlar tarafından benimsenip desteklendiği takdirde etkili olacaktır (Özcan, 2011, s:90). Hedefler açısından bakıldığında misyon, hedeflerin en temel basamağıdır. Dolayısıyla belirlenecek hedeflerin odak noktasını ve yönünü belirlemede örgüte yol gösterici bir kılavuz niteliğindedir. Ayrıca bir örgüt misyonunun oluşturulmasında örgüt vizyonunun payı oldukça büyüktür. Bu nedenle örgütsel hedef belirleme sürecinin tasarlanması basamağındaki ikinci önemli kavram vizyon kavramıdır.

1.9.2. Vizyon

Vizyonun sözlükte; görünüm, ülkü, sağgörü, ileri görüş olarak anlam bulmuştur (www.tdk.gov.tr. 30.03.16). Örgütsel anlamda incelendiğinde vizyon; geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir gerçekçi amaç ve hedefleri ifade etmektedir (Aktan, 2002, s:5). Bir başka ifadeyle, vizyon, örgütün arzu ettiği geleceğin bir resmidir (Bircan, 2002, s:16). Bir başka tanımda ise vizyon, örgütlerin gelecekte olmasını hayal ettikleri durumun ifadesi olup, gelecekte ulaşmayı planladıkları nihai hedefi tanımlar (Özcan, 2011, s:90,91).

Literatürde yapılmış vizyon tanımları incelendiğinde vizyonun örgütlerin var olan durumlarından hayal edilen bir geleceğe, daha iyi bir duruma/konuma ulaşmak adına belirlenen temel hedefleri sembolize ettiği söylenebilir. Vizyon kavramının temel özellikleri aşağıdaki maddelerde belirtilmiştir (Canbolat,2013, s:51,).

- Kısa, öz ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.
- Örgütlerin geleceğini sembolize eder.
- Örgütün uzun dönemde neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır.
- Vizyon bir örgütün farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur.
- Vizyon, gelecek için bir pusula görevi görür.
- Örgüt stratejilerinin belirlenmesinde, geliştirilmesinde ve uygulanmasında yol gösterici kılavuz niteliğindedir.

Hedef belirleme kavramı çerçevesinden bakıldığında vizyon ile hedef belirleme arasında güçlü bir ilişki söz konusudur. Örgütler hedeflerini belirlerken amaçları son hedefleri olan vizyonu gerçekleştirmektir. Dolayısıyla hedeflerin belirlenme sürecinde örgüt vizyonu, hedeflerin yönünü belirlemede büyük önem arz etmektedir (Zengin, 2013, S:26).

1.9.3. Temel Değerler

Temel değerler, örgütün geçmişini, kültürünü, paylaşılan inanç ve felsefesini ve ahlaki ilkelerini yansıtır (Korkmaz,2010,s:60). Temel değerler örgütün örgütsel ilkeleri ve davranış normları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir örgütün temel değerlerini ortaya

koymak hedeflerin belirlenmesi adına önem arz etmektedir; çünkü örgütün vizyon, misyon ve örgütsel kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler örgütün kararlarına, seçimlerine, stratejilerin ve hedeflerin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, örgüt kimliğinin değişiminde ve iş görenlerin motive edilmesinde güçlü araçlardır (Sözen,2009,s:52). Örgütler sağlam temellere dayanan, kurucularının ve daha sonra tüm iş görenlerinin benimsediği, zaman içinde özgünlüğünü koruyan ve anlam ifade eden değerler üzerine inşa edilir. Bu değerleri bünyesinde bulunduran bir misyon ve örgüt kültürü, kalıcı örgütlerin vazgeçilmezidir (Aktürk, 2009, s:43).

Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır (DPT, 2006,s:30):

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille net bir şekilde ortaya koymalıdır.
- İş görenlerin işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü belirtmelidir.
- Örgütün vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Değerler üç temel alana ilişkin olabilir (AKÜ Stratejik Planı, 2006 s:62):

- **Kişiler:** Örgütün iş görenleri ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerlerdir.
- **Süreçler:** Örgütün yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerleridir.
- **Performans:** Örgütün ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileridir.

Temel değerler yukarıda belirtildiği üzere kişiler, süreçler ve performans olmak üzere üç temel alanda belirlenebilir. Kişilere ilişkin temel değerler çalışanlar ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerleri kapsamaktadır. Kişilere ilişkin temel değerlere örnek olarak; yeniliğe açık olma, toplumsal duyarlılık, yüksek özgüven, uzlaşmacı olma, paylaşımcılık verilebilir (DPT, 2008, s: 27).

Süreçlere ilişkin temel değerler kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerlerini ortaya koymaktadır. Süreçlere ilişkin değerlere; Uzmanlığı ve bilgiyi esas alma, bütüncül bakış açısı, öğrenmeyi esas alma, katılımcı kurum kültürü, çok boyutlu yaklaşım, esnek çalışma, motive ve koordine edici olma gibi değerler örnek verilebilir (DPT, 2008, s: 27).

Performansa ilişkin temel değerler kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentileri temsil etmektedir. Performansa ilişkin değerlere ise; değerlendirmelerde doğruluk ve güvenilirlik, nesnellik, güncel verileri içerme, kıt kaynakları optimal kullanma, problem çözücü olma gibi değerler örnek verilebilir (DPT, 2008, s: 27).

Temel değerler, örgütlerin davranış ve geleceğini birkaç yönden etkiler. İlk olarak örgütsel değerler, örgütün hangi faaliyetlere girebileceği hususunda kısıtlama getirebilir. İkinci olarak, değerler, örgütün “yapmak/olmak istedikleri” konusuna içerik kazandırarak, örgütü başka örgütlerden ayıran/farklılaştıran özellikler yaratır. Bu özellikler ve getirdikleri öncelikler, vizyon ve misyon tanımlarına içerik kazandırır. Üçüncü olarak, değerler, kendileri yapılacak işlerle ilgili karar niteliğinde olmamakla birlikte, kapsam içindeki işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol gösterirler (Gözlükaya, 2007: 57).

Uludağ Üniversitesi Stratejik Planlama Rehberi'ne (2002: 11,12) göre temel değerler ya da ilkeler:

- Kurumun her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eder,
- Tüm kurum tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eder,
- Değişen kurumsal kültürün güçlü araçlarıdır,
- Çalışanları güdüler, çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine dair temel inançları ifade eder,
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eder.

Hedeflerin belirlenme sürecinde vizyon ve misyonun başarıya ulaşması, örgütün etik çizgisinin sınırları gibi olgulara yön veren temel değerler hedeflerin belirlenmesinde de etki sahibidir. Hedeflerin hangi yönde, nasıl ve hangi kurallara/çerçeveye göre belirleneceğine etki etmekte ve sınırı çizmektedir. Sonuç olarak etkin olarak belirlenmiş olan temel ilkeler hedeflerin belirlenmesine de belirlenen hedeflere ulaşılmasına da büyük katkıda bulunur.

1.9.4. Örgüt politikaları

Politika; örgütün konularını ve ilkeli hareket biçimleri ifade eder (Bircan, 2002, s:17). Politika, saptanmış amaca yönelik genel plan şeklinde ifade edilmekte olup yönetimin

spesifik karar durumlarına ilişkin rutinleşmiş bir şekilde uygulayıp geleceği biçimlendirmek üzere kabul etmiş olduğu ilkeler ile kurallar bütünüdür (Canbaz, 2014, s:21). Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamını içermektedir. Politika yeterli derecede belirlenmiş ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamına ilişkin tercihleri tanımlayan kılavuz niteliğindedir (Gözlükaya, 2007, s:9). Özetle politika, işletmenin uymayı arzu ettiği prensipleri belirtir (Korkmaz, 2010, s:20). Örgüt politikaları üzerine yapılan tanımlardaki özellikler dikkate alınarak incelendiği zaman politikalar:

- Açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarda,
- Kararların alınmasında bir düşünme rehberi olarak,
- Alınan kararları uygulamaya koyacak olan yöneticilerin davranışlarını yönlendirmesi,
- Hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koyan ilkeler bütünü olarak tanımlanabilir (Sözen 2009, s:18, Gözlükaya 2007, s:9, Canbaz, 2014, s:21, Korkmaz 2010, s:20, Gürtunca, 2010, s:6).

Yönetsel anlamda belirlenen politikalara bakıldığında, örgütlerin hedeflerine ulaşmaları adına belirledikleri politikalar farklı alanları içermektedir. Bunlardan bazıları aşağıda verilmiştir (Sakarya Üniversitesi 2014 – 2018 stratejik planları):

- Kalite politikası: Örgütün faaliyetlerini nitelikli ve kaliteli kılarak çıktı yada çıktılardan fayda sağlayacak olan bireylerde memnuniyet yaratmak adına benimsenmiş olan politikalar.
- Eğitim ve araştırma politikası: Örgütün gerek örgüt için eğitim gerekse araştırma geliştirme faaliyetleri aracılığıyla bulunduğu konumdan daha iyi bir konuma yada hedeflenen konuma gelmesi adına benimsediği politikalar.
- İnsan kaynakları politikası: Bir örgütün olmazsa olmazı beşeri faktör olan insanlar ile ilgili akla gelebilecek örgüt adına faydalı olabilecek tüm faaliyetleri içeren politikalar.
- Çevre politikası: İnsanların yaşam alanları olan çevrenin doğal yaşamdan, gelenek, görenek ve toplumsal değerlere kadar büyük bir çerçeveyi kapsayan çevre kavramının sürdürülebilirliğini sağlamak adına belirlenmiş politikalar.

• Kurumsal iletişim politikası: Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim kanallarının nasıl kurulacağını, dış dünya ile kurulacak bağlantıların nasıl gerçekleşeceğini içeren politikalar.

Politikalar yıllık amaçlar gibi özellikle strateji uygulama aşamasında önemlidir, çünkü örgütün çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerini ortaya çıkarır. Bu açıdan politikaların örgüt birimleri ve birbirleriyle gerçekleşecek her türlü ilişkilerinde koordinasyon ve tutarlılık sağlanması açısından önem taşıdıkları söylenebilir (Canbaz, 2014, s:21). Politikalar uygulanmak adına, belirlenmiş hedeflere yönelik doğru, süratli, noksansız ve zamanında bir geri dönüt verebilecek bilgi sisteminin oluşumunda etkilidirler (Eren, 1979, s:296).

1.9.5. Temel süreçler

Örgütler, üretmiş oldukları ürün ya da hizmetlerden yararlanan kullanıcıların ihtiyaç ve beklentilerini karşılamak adına, süreçlere ihtiyaç duyarlar. Bu süreçler örgütlerin temel süreçlerini/temel işlerini kapsamaktadır. Temel süreçler iki başlık altında toplanmaktadır

(http://atamml.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/06/01/869615/dosyalar/2013_01/29114408_surec_yonetimi_2.pdf (son erişim: 12.07.16)).

- 1. Operasyonel Süreçler:** Hedef ve örgüt stratejilerinin belirlenmesinden başlayarak, ürün ve hizmetin müşteriye ulaştırılmasına kadar olan ardışık süreçlerdir. Örneğin; vizyon ve strateji geliştirme, pazarın ve müşterilerin isteklerinin belirlenmesi, ürünlerin ve hizmetlerin tasarlanması, pazarlama ve satış, ürünlerin ve hizmetlerin gerçekleştirilmesi, sevkiyat ile müşteri hizmetleri süreçleri verilebilir.
- 2. Yönetim Destek Süreçleri:** Operasyonel süreçlerin etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmeleri için uygulanan ve yönetilen süreçlerdir. Ardışık olma özelliği taşımazlar. Örnek olarak; insan kaynaklarının geliştirilmesi ve yönetilmesi, finansal ve fiziksel kaynakların yönetilmesi, enformasyon yönetimi gibi süreçler verilebilir (www.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc (son erişim: 12.07.16)).

1.9.6. Analizler

1.9.6.1.SWOT Analizi

SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

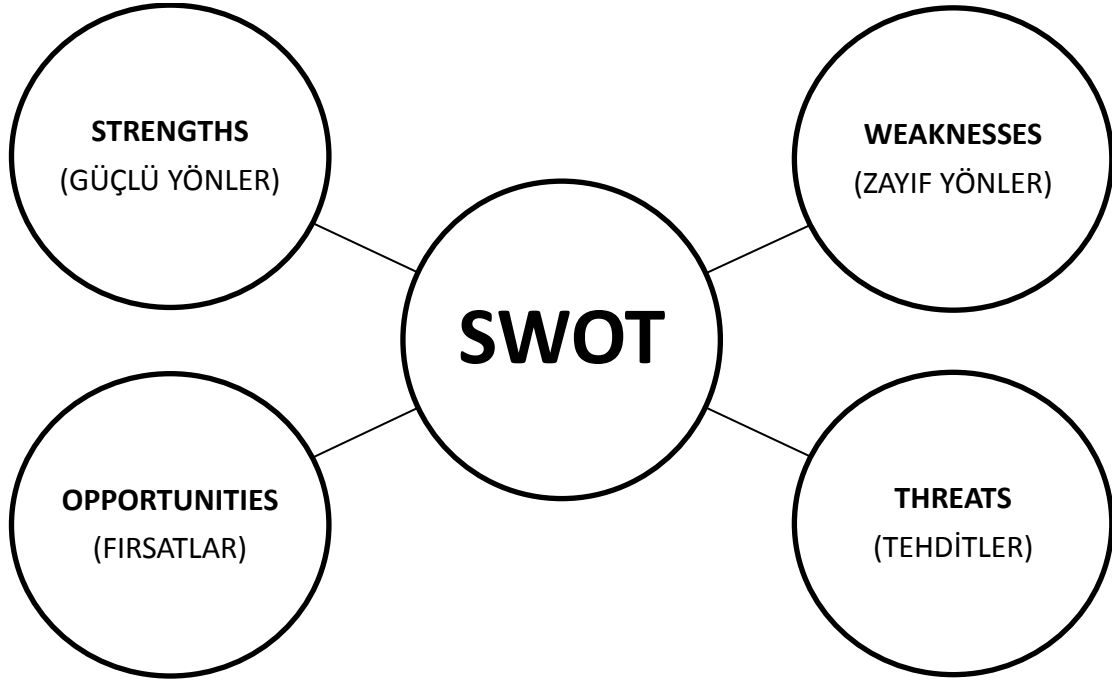
- **Strength:** Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.
- **Weakness:** Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.
- **Opportunity:** Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.
- **Threat:** Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir (Aktan, 2008, s:11).

Türkçe karşılıkları ise sırasıyla “Üstünlükler/Güçlü Yönler”, “Zayıflıklar/Zayıf Yönler”, “Fırsatlar” ve “Tehditler” şeklindedir. Literatürde bazen TOWS şeklinde de kullanıldığı görülmektedir. Türkçe çalışmalarda FÜTZ ya da GZFT şeklinde yer alsa da SWOT kelimesinin yaygın bir şekilde kullanımının tercih edildiği görülmektedir (Canbaz, 2014, s:45,46).

S.W.O.T. Analizi’ nin amacı, güçlü yönleri ortaya çıkarırken zayıf tarafları da düzeltmek için gereken durumları tanımlamaktır. Ayrıca oluşabilecek tehditler ve yaratılabilecek fırsatlar da detaylı bir şekilde belirlenip bu çerçevede değerlendirilmektedir (Janeckova, 2003, s:32 Akt. Balkan, 2010, s:12). Şener ve Özgürler (2012)’ e göre; SWOT analizi, belirlenen hedefleri başarabilmek, örgütün uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi adına içinde bulunulan iç ve dış faktörlerden istenen ve kaçınılanların belirlenmesinde kullanılır (Çelikdin,2014, s:50,51).

Örgütler için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır: İlki; kurumun mevcut var olan konumunun ne olduğunu net bir şekilde ortaya koymasıdır. S ve W harfler olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, o örgüte "kendisini tanıyıp, görmesi" gibi önemli bir bilgi sağlar. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkenleri, piyasadaki oluşumu, örgütün burada olası fırsat ve tehditler karşısında "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci bölüm, var olan zaman diliminin de değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum

değerlendirmesini kapsamaktadır. Bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayalıdır. Bu bağlamda SWOT Analizi, 4 kapsamı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniğidir (Erzurum, 2014, s:45).



Şekil 6: SWOT Analizi

Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir.

İç Çevre Analizi

İç çevre analizi örgütlerin eldeki kaynak ve yeterliliklerini hangi faaliyetleri yapı hangi faaliyetleri yapamayacağını görmelerini sağlayan, hedeflerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan örgütsel başarı ve eksikliklerini ortaya çıkarmaları adına önem arz eden bir süreçtir. Bu süreç kapsamında ulaşılan bilgilerin niteliği ve niceliği hedef belirleme ve belirlenen hedeflere ulaşma sürecinin başarısını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin hedeflerini belirleme aşamasında iç çevre analizi önem arz etmektedir (Yiyit, 2010, s:60).

Güçlü Yönler

Herhangi bir alanda faaliyet gösteren örgütler için güçlü yönlerin analizi SWOT çerçevesinde örgütün iç çevre faktörlerinin analizini ifade etmektedir (Özgen, 2011, s:63). Kısacası; güçlü yönler örgütün bir faaliyeti var olduğu sektördeki mevcut ve

potansiyel rakiplerine göre daha iyi gerçekleştirebilecek güçte olmasıdır (Eren, 1997,s:162).

Zayıf Yönler

SWOT analizi kapsamında iç çevre faktörlerinin analizinin bir parçası olan zayıf yönler örgütün piyasada hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu içsel yeterlilik, kaynak veya niteliklerin eksikliği (Özgen, 2011, s:64) olarak ifade edilmektedir. Kısacası; zayıf yönler, örgütün bir faaliyeti var olduğu sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha yetersiz yapabilecek nitelikte olmasıdır (Eren, 1997,s:162).

Dış Çevre Analizi

Fırsat ve tehditlerin tespitini içeren, örgütün çalışmasını etkileyen dış çevreden gelen faktörlerin incelendiği analizdir (Gözlükaya, 2007, s:47). Değişen çevre koşullarına uyum sağlama, kaynak ve dışa bağıllık gibi sebeplerden dolayı dış çevre analizi örgütün belirlediği hedeflerin gerçekleştirilmesinde avantaj sağlaması adına önemlidir (Yiyit, 2010, s:63). Dışsal faktörler; sosyolojik, ekonomik, demografik, kültürel, iklimsel ve çevresel özellikleri, ticari, siyasal ve benzeri durumları içeren bir yapıya sahiptir (Karakaya, 2014, s:55).

Fırsatlar

Koşullar, zaman ve yerin birleşimi olan fırsatlar, Örgütün lehine yararlı olabilecek bir takım faaliyetler eşliğinde gerçekleştirildiği takdirde örgüte fayda sağlayan faktörler bütünüdür (Sharplin, 1985, s:54). Bir organizasyonda başlıca potansiyel dışsal fırsatları şu şekilde sayabiliriz: yeni müşteriler edinme fırsatı, yeni piyasalara girme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı v.b. (Aktan, 2008, s:12). Tüm bu faktörler örgütlerin değerlendirip başarı düzeyini arttırmalarına imkan tanıyacak fırsatlardır.

Tehditler

Tehditler, gerçekleştiği takdirde örgüte ciddi anlamda zarar verebilecek olması muhtemel olan akla uygun eylemlerdir (Sharplin, 1985, s:54). Örgütlerde potansiyel dış tehditlere örnek olarak şu göstergeleri verebiliriz; daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler

pazara sunması ve satışlarını artırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi, devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. Tüm bu faktörler örgütlerde değerlendirilmesi gereken dışsal tehdit göstergeleridir (Aktan, 2008, s:12).

Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki analizler SWOT analizi kapsamında yapılmaktadır.

Tablo 1
Stratejik Yönetimde Durum Değerlendirmesine Yönelik Analizler

I. Dışsal Analiz	
<p>1. Müşteri Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Müşteri gruplarının analizi • Müşteri istek ve ihtiyaçlarının analizi <p>2. Rekabet Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rakip organizasyonların, performans, imaj, kültür, yapı analizi • Rakip organizasyonların güçlü ve zayıf yönlerinin analizi • Rakip firmaların kalite ve maliyet yapısının analizi 	<p>3. Piyasa Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Piyasa büyüklüğünün analizi • Piyasadaki karlılık ve maliyet analizi • Piyasada beklenen büyüme analizi • Piyasada kritik başarı faktörlerinin analizi <p>4. Çevre Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demografi analizi • Teknolojik durum analizi • Devlet ile olan ilişkilerin analizi
II. İçsel Analiz	
<p>1. Performans Analizi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organizasyonda satış ve karlılık analizi • Hisse senetlerinin değerlendirilmesi analizi • Müşterilerin tatmin olup olmadıklarının analiz edilmesi • Ürün kalitesi analizi • Çalışanların performanslarının değerlendirilmesine yönelik analiz • Ürün portföy analizi 	<p>2. Stratejik Alternatiflerin Belirlenmesi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Geçmişteki stratejinin ve şimdiki stratejinin durum değerlendirilmesi • Organizasyonun güçlü ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesi

Kaynak: Aktan C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama

1.9.6.2. Paydaş analizi

1980'lerin ortalarından itibaren iş etiği, sosyal sorumluluk gibi alanlarda etkin olarak kullanılan paydaş analizi (Canbolat, 2013, s:42), örgütlerde gerçekleştirilecek olan faaliyetleri, fayda sağlayacak grup ya da kişilerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenmesi ve belirlenen plan ve hedeflerin iş görenlerce benimsenmesi adına durum analizi kapsamında örgütler adına önem arz etmektedir (Yiyit, 2010, s:69). Paydaşlar, örgütlerin ürün ve hizmetleri ile alakalı olan, örgütlerden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya örgütleri etkileyen kişi, grup veya örgütlerdir. Paydaşlar; iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar (müşteriler) olarak sınıflandırılabilir (Sözen, 2009, s:45).

İç Paydaşlar: Orta Doğu Teknik Üniversitesi (2002) iç paydaşları, örgütün sorumluluk, hizmet ve görevlerini yerine getirmesinde aktif rol oynayan paydaşları olarak tanımlamıştır (Gözlükaya, 2007, s:44). Örgütten etkilenen veya örgütü etkileyen örgüt içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı örgütlerdir. Örgüt çalışanları, yöneticileri iç paydaşlara örnek olarak verilebilir (DPT, 2006, s:18).

Dış Paydaşlar: Orta Doğu Teknik Üniversitesi (2002) dış paydaşları, örgütün bir parçası ya da iş göreni olmayan paydaşlar olarak tanımlamıştır (Gözlükaya, 2007, s:44). Örgütten etkilenen veya örgütü etkileyen örgüt dışındaki kişi, grup veya örgütlerdir. Örgüt faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer örgütleri, örgüte girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir (DPT, 2006, s:18).

Müşteriler (Yararlanıcılar): Örgütün ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan faydalanan kişi, grup veya örgütlerdir. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir (DPT, 2006, s:18).

Paydaş analizi ile;

- Paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin ilgi ve katkısının sağlanması,
- Paydaşların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi,
- Örgütün faaliyetlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine engel oluşturabilecek unsurların saptanması ve bunların giderilmesi için stratejiler oluşturulması,
- Paydaşların birbirleriyle olan ilişkilerinin ve olası çıkar çatışmalarının tespit edilmesi,
- Paydaşların kuruluş hakkındaki görüşlerinin alınmasıyla kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri hakkında fikir edinilmesi,
- Paydaşların hangi aşamada katkı sağlayacağını tespit edilmesi, paydaşların görüş, öneri ve beklentilerinin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle planın bu kesimlerce sahiplenilmesi ve planın uygulanma şansının artması amaçlanır (Canbolat, 2013, s:43, Gözlükaya,2007, s:44).

Paydaş analizi aşağıda yer alan aşamalardan oluşur:

- Paydaşların tespiti
- Paydaşların önceliklendirilmesi
- Paydaşların değerlendirilmesi
- Görüş ve önerilerinin alınması ve değerlendirilmesi

Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk basamağı örgütün paydaşlarının kimler olduğunun tespitidir. Örgütün paydaşlarının belirlenebilmesi adına aşağıdaki sorular sorulabilir (Mirze, 2014, s:65):

- Örgütün faaliyetleri (ürün/hizmet) ile ilgili olanlar kimlerdir?
- Örgütün faaliyetlerini (ürün/hizmet) kullananlar kimlerdir?
- Örgütün faaliyetlerinden (ürün/hizmet) etkilenenler kimlerdir?
- Örgütün faaliyetlerine (ürün/hizmet) etki edenler kimlerdir?
- Örgütün faaliyetlerini (ürün/hizmet) yönlendirenler kimlerdir?

Örgütün paydaşları ayrıntılı bir şekilde ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar var ise; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olan örgüt iş görenlerin yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir. Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi adına faydalı olabilecektir.

Paydaşlar tespit edildikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların örgüt ile olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir. Bir sonraki basamakta paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve örgütün faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar (DPT, 2006, s:19).

Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşlar nicelik olarak tamamı ile etkili bir iletişim kurulmasını imkansız kılabacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak adına belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekmektedir. Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak unsurlar; paydaşın örgütün faaliyetlerini etkileme gücü ile örgütün faaliyetlerinden etkilenme derecesidir (DPT, 2006, s:20, Akt. Sözen, 2009, s:46).

Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, örgütün hangi faaliyeti (ürün / hizmet) ile ilgilidir?
- Paydaşın örgütten beklentileri nelerdir?
- Paydaş, örgütün faaliyetlerini (ürün / hizmet) ne şekilde etkilemektedir? (olumlu-olumsuz)
- Paydaşın örgütü etkileme gücü nedir?
- Paydaş, örgütün faaliyetlerinden (ürün / hizmet) olumlu yada olumsuz ne şekilde etkilenmektedir (DPT, 2006, s:20,21)

Paydaş analizi kapsamında, örgütün sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan faydalananlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin faydalandığı açık bir biçimde ortaya konulur (Sözen, 2009, s:47, Mirze, 2014, s:67).

Görüş ve Önerilerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların örgüt hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana, hedef belirleme sürecine yansıtılması bir program dahilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaşların görüşleri alınırken farklı yöntemler kullanılabilir. Paydaş görüşlerine başvururken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Örgütün hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Örgütün olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Örgütün geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Örgütten beklentileriniz nelerdir?

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre yukarıdaki sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir (DPT, 2006, s:22,23, Sözen, 2009, s:47).

1.9.7. Hedefler

Hedefler, bir örgütün “nerede olmayı arzu ediyoruz?” bölümünü oluşturmaktadır.. Bir örgüt için belirlenen hedefler spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, uygulanabilir ve zaman açısından sınırlı olmalıdır. Hedefler belirlenirken ilk olarak vizyon, misyon ve temel değerler gözden geçirilir ve arzulanan sonuçlara karar verilir. Bu arada hedefler bütçe süreci ile uyum içinde olmalıdır. Daha sonra sonuçları elde edebilmek için bir zaman saptanır ve her amaç için performans ölçütü belirlenir (Demir ve Yılmaz, 2010, s:82).

1.9.8. Strateji belirleme

Örgütler zaman zaman yetersizlik ve zayıflık içinde bulunabilirler. Bu yetersizliklerin giderilmesi ve tüm birimlerin optimal bir çalışma içinde tutulması gerekir. Faaliyetlerin uygun koşullarda sürdürülmesi, ancak uygun stratejiler belirlenmesi ve uygulanması ile mümkündür (Bircan, 2002, s:11). Strateji, ileriye yönelik belirlenen hedeflere nasıl ve hangi doğrultuda ilerleneceğini gösteren genel bir planlamadır (Aktan, 2008, s:5). “Strateji” kavramı, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yönetiminin temel süreci, hedefleri belirlemek ve belirlenen hedeflere yönelik izlenmesi gereken yolu saptamaktır (Çelik, 2006, s:34).”Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Genel anlamda strateji, bir örgütün güttüğü siyaset doğrultusunda belirlediği hedeflere erişmek adına aldığı, her platformdaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2003, s:66). Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Kurumsal stratejiler oluşturulurken kullanılacak yöntemlerden biri “Kritik Sorular Yöntemi”dir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir (DPT, 2006, s:40).

Ayrıca SWOT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (S) ve zayıf yönleri (W), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (O) ve tehditler (T) strateji üretimde kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.

WT Stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirmeye yöneliktir.

WF Stratejileri: Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirirken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

ST Stratejileri: Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirmeye yöneliktir.

SF Stratejileri: Kuruluşun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir. Söz konusu stratejiler, kuruluşun güçlü yönleri kullanılarak dış fırsatlardan maksimum düzeyde yararlanmayı mümkün kılar (Sözen, 2009, s:55,56; Canpolat, 2013, s:56; DPT, 2006, s:40).

Stratejilerin Oluşturulması için Cevaplanması Gereken Sorular (DPT, 2006, s:40,41)

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?
- Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?
- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

Strateji Örnekleri

Amaç: Verilen hizmetler tam ve zamanında yerine getirilerek, hizmet alanların memnuniyeti ve güveni sağlanacaktır.

Bu amaç ve hedeflere ilişkin izlenecek stratejiler:

- Hizmetlerin mümkün olduğunca yerinden karşılanması,
- Hizmetlerden yararlananların, hizmet alım sürecine dahil edilmesi,
- Kredi kullandırılarak yapılacak işlerin ihalelerinin hizmet alanlarca yapılması (İller Bankası Stratejik Planı 2006-2010).

1.9.9. İletişim kanalları

Örgütlerde iletişim örgütün sürdürülebilirliğini devam ettirmesi için büyük öneme sahiptir. Örgütlerde var olan alt grupların sayıları bakımında çokluğu iletişimi kurmaya engel olacak bir unsurdur. Dolayısıyla tüm iç ve dış paydaşlarla iletişimi sağlayan bir iletişim kanalı oluşturulmalıdır. Örgüt içi ve örgüt dışı iletişim kurma kanalları günümüzde oldukça çoğalmıştır. Modern örgütler artık iletişim kurarken teknolojik yolları kullanarak hem zamandan tasarruf ederken hem de istediği bilgiye kolaylıkla ulaşabilmektedir. Günümüzde iletişim kanallarına aşağıdakiler örnek olarak verilebilirler:

- Sözlü iletişim
- Yazılı iletişim
- Telefon
- Sosyal ağlar/İnternet

1.9.10. Denetleme

Denetleme, “yönetimin hedefleri doğrultusunda planlanan ve yapılması istenen faaliyetlerin yapılıp yapılmadığını, yapılmış ise ne kadar doğru, etkin ve verimli yapıldığını; yapılmamış ise neden yapılmadığını belirlemek, kontrol etmek” şeklinde tanımlanabilir (Aydın, 2001, s:76). Denetleme, gerçekleşen durumun hedefler ile karşılaştırılması ve gerçekleşen durum, hedeflerden saptığı takdirde gereken düzenlemelerin yapılmasıyla alakalıdır (Akat, Budak ve Budak, 1999, s:248). Hedef belirleme ve belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve takip yapılmalıdır. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için hangi yolların takip edildiği ve bu başvuru yollarının ne ölçüde başarılı olduğu denetlenmelidir. Bu denetlemeyi ise belirlenen hedeflerin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için başka işlemlere bölünmeden sadece denetim yetkisi olan bireyler tarafından yapılması gerekmektedir (Canbolat, 2013, s:57). Dolayısıyla belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili süreci denetlemek için bir denetim birimi oluşturulması süreç açısından önem arz etmektedir.

1.9.11. Değerlendirme

Değerlendirme, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir (DPT, 2006, s:45). Örgütün hedefleri ile ulaşılan sonuçların karşılaştırılması, belirli bir dönem veya benzer başka örgütlerle kıyaslama gibi bilgileri de içermektedir (Gözlükaya, 2007, s:69). Özellikle her örgütün veya birimin başındaki yöneticinin önderliğinde iş görenlerin belirli bir uygulama süreci sonunda dönüp geriye ne yaptıklarına bakmaları gerekir. Bu sayede belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşılmasında çıkan sorunlar ve engeller değerlendirilebilir, bu problemlerin giderilmesi, hedeflerin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi yoluna gidilebilir. Burada geri bildirim yoluyla görülen aksaklıkların giderilmesi ve örgütün hedeflerine ulaşma düzeyinin artırılması temel amaçtır (Özcan, 2011, s:96).

1.9.12. Geri bildirim

Belirlenen hedefler ile ilgili olumlu ya da olumsuz bilgilerin toplanmasını içeren geri bildirim, hedeflerin süreçleri ile ilgili bilgilerin toplanması ve hedeflere yönelik yapılacak müdahalelerin yönünü belirlemektedir. Dolayısıyla belirlenen hedeflerin yönünün tayini konusunda geri bildirim büyük öneme sahiptir (London, 2003, s: 321). Geri bildirim sadece örgüt yöneticileri için değil iş görenler içinde önemlidir. Bir hedef belirlendikten sonra sadece süreci izlemek ve takip etmek değil aynı zamanda örgüt üyelerine düzenli olarak geri bildirimler sunmakta gerekmektedir. Bu geri bildirimler özellikle ilk başlarda iş görenler için önem arz etmektedir. Çünkü; iş görenler yeni bir hedefin verdiği bilinmezlik ortamında rehberliğe ihtiyaç duyacak ve beklenen geri bildirimlerin gelmediği durumlarda kendilerini rahatsız hissedecek ve bu durum da onların performansları üzerine olumsuz etki yaratacaktır (Newton and Bristoll, 2013, s:15). Sonuç olarak belirlenen hedefler ile ilgili geri bildirimler, hem hedefleri belirleyen yöneticiler açısından hem de hedefi gerçekleştirmede çok büyük katkı sağlayacak olan iş görenler açısından önemlidir. Çünkü; hedefleri belirleyen yöneticiler var olan süreçteki geri bildirimleri dikkate alarak değerlendirmelerde ve iyileştirmelerde bulunacaklardır. İş görenler ise bir parçası oldukları hedeflere ulaşmada ne kadar etken olduklarını görerek hedefe olan bağlılık ve hedefe olan motivasyon düzeylerinde etki

edecektir. Bu durum performanslarına dair bir fark yaratacaktır (Ilgen, Fisher, & Taylor, 1979, s: 355).

Nitekim literatürde bu yargıyı destekler nitelikte çalışmalar mevcuttur. Hedef belirleme sürecinde, hedef ve geri bildirim birlikteliği performansın istenilen seviyede ortaya konabilmesi için önemlidir. Locke ve Latham hedef ve geribildirim birlikte verildiği, yalnız hedef ve yalnız geribildirim verilerek yapılan 33 çalışmayı karşılaştırıp incelemiştir. Sonuçlarda ise bu çalışmaların 17 tanesinde hedef ve geri bildirim birlikteliğinin sadece hedef belirlemekten daha anlamlı olduğu, çalışmaların 21 tanesinde ise hedef ve geri bildirim birlikteliğinin sadece geribildirim vermekten çok daha anlamlı olduğunu ifade etmişlerdir. Mento yaptığı çalışmada, geribildirim hedef belirlemeye eklendiğinde performansı % 17 arttığını ifade etmiştir (Kocaekşi, 2010, s:34). Sonuç olarak hedefler ile ilgili istenilen sonuçların elde edilmesi adına iyi bir şekilde işleyen bir geri bildirim mekanizmasının oluşturulması gerekmektedir (Özel, 2015, s:29).

1.9.13. İyileştirme

İyileştirme, örgütün belirlemiş olduğu hedeflerde yapılan değerlendirmeler ve geri bildirimler sonucunda yapılan değişiklikleri içermektedir. Belirlenen hedeflere ulaşabilme yada ulaşılamama, hedefe olan uzaklık, hedeflerin belirlenen zaman diliminden önce yada daha sonra gerçekleşmesi gibi geri dönütlere bağlı olarak hedeflerde değişiklik söz konusudur. Örneğin; bir önceki yıl ürettiği ürün miktarının %20 fazlasını bir yılda üretmeyi hedefleyen bir örgüt fiziki yada beşeri unsurlardan dolayı oluşan bir problem nedeni ile belirlenen zaman diliminde hedefin gerçekleştirilemeyeceği geri dönütünü alması üzerine belirlenen hedefte değişime giderek, hedefini %10 olarak değiştirmesi. Sonuç olarak iyileştirme hedeflerin belirlenmesinden sonra hedeflerin ulaşılabilir kılınmasına yardımcı olmakta önem arz etmektedir (Newton and Bristoll, 2013, s:19).

1.9.14. Bütçeleme

Bir örgütün hedefleri belirlenirken en dikkat edilecek aşamalardan bir tanesi ulaşılmayı hayal edilen hedef ile örgütün var olan kaynaklarının birbirleriyle uyum içinde olmasıdır. Stratejilerin tamamlanarak istenilen amaçlara varılabilmesi amacıyla ihtiyaç

duyulan temel kaynakların önceliklendirme düzeyleri ile ortaya konulması ve etkili bir dağılımın yapılabilmesi önemlidir. Ulaşılması güç ve gerçekçi düzeyde olmayan beklentilere sebebiyet vermemek için plan, alınması gereken kararları kuruluşun elinde olan kaynaklara uygun şekilde yapı hazırlanmalıdır (Canbolat, 2013, s:56). Belirlenen her bir hedefin faaliyetlerle ifade edilmesi sonrasında, faaliyetlerin bütçe ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir (Özcan, 2011, s:95). Bütçelendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların, belirlenen faaliyetlerin ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gereksinimi olan bütçenin ortaya konulması aracılığıyla politika ve faaliyet tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır (DPT, 2006, s:41).

Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir. Hâlihazırda yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir. Sonrasında faaliyet/projelerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Bu amaçla önce her bir hedef için gerekli faaliyet ve projelerin bütçe tahminleri yapılarak bir hedefin yaklaşık maliyetine ulaşılabacaktır. Hedeflerin bütçe tahmini toplamından her bir hedefin tahmini bütçesine ulaşılabacaktır (DPT, 2006, s:42).

BÖLÜM II: HEDEF BELİRLEME İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Bu bölümde hedef belirleme kavramı ile ilgili geçmişten günümüze kadar yapılmış yerli ve yabancı literatürde yer alan çalışmalara yer verilmiştir. Çalışmaların bulgularına ve bu doğrultuda sonuç olarak uygulamaya konulan uygulamaları tablo halinde verilmiştir. Hedef belirleme kavramına ilişkin yapılan çalışmalar yerli ve yabancı çalışmalar olmak üzere iki başlık altında incelenecektir.

2.1. Yabancı Çalışmalar

Hedef belirleme ile ilgili yabancı literatür incelendiğinde ilk çalışmalar 1976 yılında başlamış günümüze kadar devam etmektedir. Genel çerçeve itibari ile hedef belirleme kavramı ile ilgili çalışılan konular; hedeflerin belirlenmesinde karar verme süreci, hedefler ile ilgili geri bildirimler, hedeflerin özelliklerinin hedef performansına etkisi, hedeflerin belirlenmesinde farklı yönetsel uygulamalar, hedef bağlılığı, hedef motivasyonu, hedeflerin gerçekleştirilmesi adına yapılan kurum içi uygulamalar gibi konulardır.

2.2. Yerli Çalışmalar

Hedef belirleme ile ilgili yerli literatür incelendiğinde iki çalışmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu durum hedef belirleme kavramının henüz yerli literatürde yeni yer bulmaya başladığını göstermektedir. Yapılan iki çalışma incelendiğinde birisi hedeflerin belirlenmesinde karar verme sürecine iş görenlerin katılımlarının sağlanmasının hedef performansına etkisini konu edinirken diğeri ise örgütlerin kurumsal hedeflerinin yanı sıra iş görenleri içinde hedefler belirlemesinin hedef performansına, hedef bağlılığına ve hedef motivasyonuna etkisini konu edinmiştir.

Bu bağlamda yerli ve yabancı literatürde hedef belirleme kavramı ile ilgili yer alan çalışmaların bulgular ve sonuçları araştırmacı tarafından geliştirilen bir tablo ile aşağıda verilmiştir.

Tablo 2
Hedef Belirlemeye İlişkin Yapılan Çalışmalar ve Özellikleri

Araştırmacı	Bulgular	Uygulama
Latham & Yukl (1976) Latham, Mitchell, & Dosset (1978)	Takım üyelerinin katılımıyla belirlenen hedefler daha zor olmakla kalmayıp ayrıca hedefe dair performansı yüksek olmasını da sağlamaktadır.	Hedeflerin belirlenme sürecine takım üyelerinin de dahil edilmesini sağlamak gerekir. Çünkü iş görenler kendileri için daha zor hedefler belirleyerek o zor hedefler için daha çok çaba sarf edeceklerdir.
Ilggen, Fisher, & Taylor (1979) London (2003)	Geri bildirim hedefler üzerine odaklanarak hataları bulmaya yardım ederek hedeflerle ilgili yönlendirme sağlar. Ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken çaba hakkında bilgi verir.	Hedef başarısını, hedefin ulaşılabilirliğini güçlendirmek adına geri bildirim sağlamak gerekir.
Latham & Saari (1979) Latham & Marshall (1982) Latham, Steele, & Saari (1982)	Spesifik ve zor hedefler belirlemek, iş görenden yapabileceği en iyi performansı istemekten daha iyi performans artırıcı sonuçlar doğurmaktadır.	İş görenlere spesifik, kişiye özgü hedefler belirleyebilecek bir ortam sağlamak.
Latham, Erez, & Locke (1988)	Açıklanma yapmaksızın tepeden belirlenen hedefler, takım üyelerinin katılımıyla belirlenen hedeflere göre daha düşük bir performansa neden olur.	Atanmış hedefler adına akılcı mantıklı açıklamalar yapılmasını sağlamak.
Locke, Alavi, & Wagner (1997)	Hedeflerin tüm takım üyelerinin katılımı ile belirlemek ve belirlenen hedeflerin nasıl başarılacağı ile takım üyelerine gerekli bilgi vermek, takım	Hedeflerin belirlenmesi sürecinde hedeflerin zorluğu ve onlara nasıl ulaşılacağı ile ilgili takım üyelerinin de katılım

Tablo 2'nin devamı

	üyelerinde hedefe dair olumlu anlamda öz güven artışını artırır.	sağlayacağı tartışma ortamları sağlamak.
Locke & Latham (1990) Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge (1999)	Hedefler olan bağlılık performans ile doğrudan ilişkilidir. Ödüller, rekabet ve liderin gücü bağlılığı artırıcı unsurlardır. Hedef bağlılığı zor hedefler karşısında performansı artırıcı olumlu etkilere sahiptir.	Hedeflere olan bağlılığı arttıracak yöntemlere odaklanarak hedeflerin başarılması durumunda sağlanacak ödülleri belirlemek gerekir.
Locke (1991) Locke & Latham (2002)	Hedef motivasyonu hedeflerin belirlenmesine katılım, hedef bağlılığı ve hedeflere olan inanç ile artırılır.	Takım üyelerinin öz güvenlerini ve bağlılık düzeylerini arttırmak, takım üyelerinin hedef belirleme sürecine katılımını sağlamak ile mümkündür.
Oettingen, Pak, & Schnetter (2001)	İş ile ilgili olmayan etkenleri azaltmak, dikkatli bir kontrol sağlamak, planlı iş yapmayı arttırmak ve etkili karar verme süresini kısaltmak.	Hedeflerin çıktılar ile ilgili açıklamaların yapmak, hedeflerin başarıya ulaşması için gerekli çabayı tanımlamak ve hedeflerle ilgili yönlendirmeleri sürdürmek öz disiplini, öz denetimi destekler ve güçlendirir.
Locke & Latham (2002)	Belirlenen hedeflerin zorluk oranının stabil olması takım üyelerinin hedef performanslarına etki etmez	Hedefler atama yoluyla tepeden aşağı ya da tam katılım yoluyla aşağıdan yukarı nasıl belirlenirse belirlensin zor hedefler belirlenmesinin sağlanması gerekmektedir.
Latham (2002) Locke & Latham	Geri bildirimler hedeflerin başarılmasına ya da hedeflere	İş görenlere belirlenen hedeflere dair gerekli

Tablo 2'nin devamı

(2002)	ulaşılmasına yardımcı olmaktadır.	ayarlamaları yapmaları adına geri bildirim sağlamak gerekmektedir.
Locke & Latham (2002) Bandura (1997)	Örgütteki eğitim olanakları belirli zorluktaki belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi adına iş görenleri öğrenen, öz disiplini güçlendiren yöntemlerdir.	İş görenlere hedeflerin önündeki engelleri aşmaları, öz disiplini sağlamaları adına eksik yönlerde dair eğitim programları sunmak.
AK (2009)	Hedef belirleme sürecine iş görenlerin katılması, görüşlerinin alınması hedef performansını ve bağlılığı doğrudan etkilemektedir.	Hedef belirleme sürecinde iş görenlerin bütünüyle katılımını sağlamak gerekmektedir.
MAVİSU (2010)	Örgütün hem kendisi hem de çalışanları adına belirlediği hedefler hedeflere olan bağlılığı arttırmakla kalmayıp bireysel hedef performansını da arttırmaktadır.	Hedef belirleme sürecinde örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına iş görenler için de iş görenlerin görüşleri alınarak hedefe yönelik bireysel hedefler belirlemek.

Kaynak: London M. Mone E. M. and Scott J. C. (2004). Performance Management And Assessment: Methods For Improved Rater Accuracy And Employee Goal Setting (Araştırmacı tarafından ekleme yapılarak genişletilmiştir).

BÖLÜM III: METODOLOJİ

Bu bölümde araştırmanın yöntemi ile ilgili bulgular, tartışma, sonuç gibi bilgiler yer almaktadır.

3.1. Yöntem

Bu çalışma nitel araştırma yöntemi kullanılarak yapılandırılmıştır. Nitel araştırma; belirli bir konu üzerinde araştırma yaparken o konunun “ne kadar” veya “ne kadar iyi” olduğunu öğrenip saptamaktan çok daha geniş bir bakış açısı elde etmeyi amaçlar. Örnek vermek gerekirse, bir dersin nasıl öğretildiği, bu ders için nasıl bir hazırlık yapıldığı, öğrencilerin neler yaptıkları, ne tür etkinliklerin gerçekleştirildiği, öğrenme sürecine negatif ve pozitif etki eden faktörlerin neler olduğu araştırılır. Bunların gerçekleştirilebilmesi adına öğretmen ve öğrenci deneyimleri doğal ortamlarında gözlenmesi ya da raporlanması gerekmektedir (Büyüköztürk ve Ark. 2012, s:234).

Nitel araştırmalar gözlem, görüşme ve doküman inceleme gibi nitel veri toplama yöntemleri kullanılarak, algılar ve olayların doğal ortamlarında gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik süreci takip eden araştırmalardır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:39). Nitel araştırma yönteminin kullanıldığı bu çalışmada; ulaşılabilecek hedeflenen bilginin elde edilebilmesi, verilen cevaplara anında ve hızlı bir şekilde geri dönüt vermeye imkân sağlaması, farklılaşan koşullara uyum sağlayabilme esnekliğine sahip olması, soru sayılarını ve sıralarını değiştirebilme serbestliği tanınması kısacası ortam ve araştırma üzerinde kontrolü sağlama gibi özelliklerinden dolayı yarı yapılandırılmış görüşme yöntemi kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:40,41; Karasar, 2014, s:175).

3.2. Evren ve Örneklem

Evrenini Türkiye’deki tüm dalış okullarının oluşturduğu bu çalışmada örneklem grubunun seçiminde zengin bilgi düzeyine sahip olduğu düşünülen durumların derinlemesine incelenmesine olanak tanınması açısından amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan önceden belirlenmiş bir dizi ölçütü karşılayan ölçüt örnekleme kullanılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s.112). Bu çalışmanın örneklem grubunu Türkiye’de çeşitli bölgelerde faaliyet gösteren 12 dalış okulu yöneticisi oluşturmaktadır. Örneklem grubunu incelediğimizde, örneklem grubunu oluşturan bireylerin dalış ve dalış okulunun yönetiminde bilgili ve yetkili kişiler olması amaçlı örnekleme

yönteminin, verilerin nitelikli elde edilmesi adına belirli ölçütleri barındırması açısından da ölçüt örnekleme metodunun özelliklerini karşılamaktadır. Örneklemin seçilmesindeki ölçütler ise şunlardır:

- Dalış sektöründe faaliyet gösteren dalış okullarını yöneten bireylerin olması,
- Dalış aktivitesinin gerçekleştirilmesinde eğitmen olarak doğrudan sektörün uygulama kısmında yer alan bireylerin olmasıdır.

Sonuç olarak örnekleme oluşturan katılımcıların hem yönetim hem de uygulama kısmında olması, her iki taraftan da alanda etkin rol oynaması örneklemin ölçütlerini oluşturmaktadır.

Katılımcıların özellikleri aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 3
Katılımcıların Özellikleri

Özellikler	Görevi	Yaş	Cinsiyet	Bölge	Sertifika	Yıl
Sıra						
K1	Yönetici Eğitmen	50	K	ADRASAN	PADİ CMAS	7
K2	Yönetici Eğitmen	40	E	KUŞADASI	PADİ CMAS	5
K3	Yönetici Eğitmen	53	E	KAŞ	PADİ CMAS	15
K4	Yönetici Eğitmen	39	K	KAŞ	PADİ CMAS	14
K5	Yönetici Eğitmen	34	E	MARMARİS	PADİ CMAS	8
K6	Yönetici Eğitmen	58	E	KAŞ	PADİ CMAS	25
K7	Yönetici Eğitmen	40	E	KAŞ	PADİ CMAS	10
K8	Yönetici Eğitmen	37	E	OLYMPUS	PADİ CMAS	17
K9	Yönetici Eğitmen	51	K	FİNİKE	PADİ CMAS	4

Tablo 3'ün devamı

K10	Yönetici Eğitmen	38	K	KEMER	PADİ CMAS	21
K11	Yönetici Eğitmen	46	E	KONYALTI	PADİ CMAS	5
K12	Yönetici Eğitmen	41	E	KAŞ	PADİ CMAS	9

Araştırmaya katılan katılımcıların görev, yaş, cinsiyet, bölge, sertifikasyon programları ve faaliyet yıllarını içeren demografik özellikleridir.

3.3. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak problemin derinlemesine incelenmesi ve araştırılması adına görüşme formu kullanılmış olup, görüşme sırasında dalış okulu yöneticilerine gerektiğinde ek sorular sorularak, yarı yapılandırılmış görüşme sağlanmıştır. Görüşme soruları detaylı bir literatür taraması yapıldıktan sonra uzman görüşleri alınarak düzenlenmiştir. İlk olarak her biri farklı verileri elde etmek üzere uzmanlar tarafından teorik ve uygulanabilirliği denetlenmiş yirmi üç soruluk bir soru havuzu oluşturulmuştur.

İlk oluşturulan ve uygulanan yirmi üç soruluk soru havuzu şu şekildedir:

Sorular

1. Kurumunuzda misyon, vizyon, niyet, politikalar ve temel değerleriniz ile ilgili çalışmalar yaptınız mı? Yazılı olarak bulunmakta mı? Hangileri yazılı ortamda bulunmaktadır?
2. Kurumsal olarak belirlediğiniz politikalar hangi alanlarla ilgilidir? Yazılı olarak mevcut mudur?
3. Temel işleriniz ile ilgili belirlenmiş ya da gruplanmış iş tanımlarınız (süreçleriniz) mevcut mu?
4. Temel işlerinize ait belirlenmiş alt iş tanımları ve süreçleri mevcut mu? Nasıl belirlediniz?
5. Kurumsal stratejileriniz yazılı olarak bulunmakta mıdır?
6. Stratejileriniz temel işleriniz ile uyumlaştırılmış bir şekilde mi düzenlenmiştir?

7. Yaptığınız temel işleri nasıl gruplandırırısınız?
8. Temel süreçlerinizin (işlerinizin) alt süreçleri (işleri) nasıl belirlersiniz?
9. Süreçlerle ilgili mevcut stratejilerinizi geliştirmek için neler yaparsınız
10. Stratejileri gerçekleştirmek için hedefleriniz açık bir şekilde belirlenmiş midir?
11. Mevcut stratejilerinizi, süreçlerinizi ve hedeflerinizi iyileştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
12. Strateji, hedef ve süreçlerinize kara verirken kullandığınız analizler bulunmakta mı, hangileridir?
13. Analiz sonuçlarını hedef belirleme sürecine nasıl katıyorsunuz/entegre ediyorsunuz?
14. Çalışanlar, müşteriler ve kurumsal olarak belirlediğiniz hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili bir ölçme ve değerlendirme modeli kullanıyor musunuz, ne tür değerlendirme modellerinden yararlanıyorsunuz?
15. Hedeflere ulaşma ile ilgili olarak iyileştirme yapıyor musunuz?
16. Müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili kurumsal olarak kullandığınız iletişim yöntemleri var mı? En yaygın olarak hangilerini kullanıyorsunuz?
17. Hedeflerinizi belirlerken bütçe ayarlamasını planlı ve hedefli bir şekilde mi yapıyorsunuz? Bütçeyi nasıl yönetiyorsunuz?
18. Hedefler ile ilgili ölçme yöntemleriniz nelerdir?
19. Hedeflerle ilgili iyileştirme yöntemleriniz nelerdir?
20. Belirlenen süreçlere ait risklerinizi nasıl belirliyorsunuz?
21. Hedeflerinizin önceliklerini neye göre belirliyorsunuz? Analiz kullanıyor musunuz?
22. Riskleri ortadan kaldırmak için yaptığınız iyileştirmeler var mı? En son yaptığınız iyileştirme örneğini paylaşabilir misiniz?
23. Bireysel ve kurumsal hedefleri belirlerken ve sonuçları paylaşırken tüm çalışanların katılımını sağlayabiliyor musunuz?

Oluşturulan yirmi üç soru önce dalış okulu yöneticilerinden birisine uygulanmış, verilen cevapların analizi doğrultusunda tekrar uzmanların görüşleri alınarak soru havuzundaki yirmi üç sorudan birbirini tekrar eden sorular yalınlaştırılarak gerekli olan dört soru çıkartılıp, eksiltilecek soru sayısı on dokuz soruya düşürülmüştür. Son verilen örneklem grubuna ise görüşme formunun on dokuz soruluk hali ilk uygulanan dalış okulu

yöneticileri de tekrardan dahil olmak üzere uygulanmış ve katılımcılara on dokuz soru sorulmuştur. Yapılan görüşmeler ortalama 23 dakika sürmüştür. Görüşme formunda yer alan ve dalış okulu yöneticilerine yöneltilen sorular ekte sunulmuştur.

3.4. Verilerin Analizi

Elde edilen veriler önce bilgisayar ortamında yazılı hale getirilmiş sonra da uzmanlara verilmek üzere her biri otuz altı sayfa olmak üzere üç farklı kopyadan oluşan yüz sekiz sayfalık cevapları içeren bir doküman haline getirilmiştir. Oluşturulan kopyalar verilenin çözümlenmesi adına kodlama ve analiz yapılması için uzmanlara gönderilmiştir. Daha sonra veriler araştırmacı tarafından, nitel araştırma tekniklerden, dokümanların, mülakat veya görüşme dökümlerinin yada kayıtlarının karakterize edilmesi ve karşılaştırılması için kullanılan bir teknik olan içerik analizi (Coşkun ve Ark. 2015, s:324) içerisinde söylem analizi kullanılarak Nvivo paket program aracılığıyla çözümlenmiştir. Dalış okulu yöneticilerinin her bir soruya verdiği cevaplar benzerlikleri bakımından gruplandırılarak yorumlanmıştır. Çalışmanın güvenilirliğini arttırmak amacıyla üç uzmanın çözümlenmeleri dikkate alınmış ve ortak noktalar belirlenmiştir.

3.5. Geçerlik ve Güvenirlik

Lincoln ve Guba (1985) nitel araştırmanın niteliğini artırabilecek birtakım stratejiler önermektedir. Fakat bu öneriler nicel araştırmalarda kabul görmüş ve önem arz eden değer ölçütleri olarak bilinen “geçerlik” ve “güvenirlik” kavramları çerçevesinde değil nitel araştırmaların doğasına, yapısına uygun olabileceğini düşündükleri alternatif kavramlarla yapmaktadır. Bu bağlamda iç geçerlik yerine inandırıcılık, dış geçerlik (genelleme) yerine aktarılabilirlik, iç güvenilirlik yerine tutarlık, dış güvenilirlik (tekrar edilebilirlik) yerine de teyit edilebilirlik kavramlarının kullanılmasını tercih etmektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:264). Bu çalışmanın geçerlik ve güvenilirliğinin değerlendirilmesi aşamasında da bu kriterler baz alınmaktadır.

3.5.1. Geçerlik

Nicel araştırmalarda geçerlik araştırmada kullanılan ölçüm aracının ölçmeyi hedeflediği olguyu doğru ölçmesi ile yakından ilişkilidir. Nitel araştırmalarda ise geçerlilik,

araştırmacı tarafından araştırılan olgunun var olduğu biçimi ile ve olabildiği kadar yansız gözlemlenmesi anlamına gelmektedir. Erlandson ve diğerleri (1993) Nicel araştırmalarda iç geçerlik ve dış geçerlik olarak iki alt başlıktan meydana gelen geçerliğin, nitel araştırmada da inandırıcılık ve aktarılabirlik olarak iki başlıkta ifade etmektedir. Bu kavramların nitel araştırmaların doğasına daha uygun olduğunu önermektedirler (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:265).

İnandırıcılık (İç Geçerlik)

Nitel araştırmalarda elde edilen bulguların gerçekliğine, benzer ortamlarda sonuçların geçerliğine süreçlerin birbirleri ile tutarlılık göstermesine ve verilerin nesnel bir yaklaşım tarzı ile toplandığına ve yine nesnel bir yaklaşım tarzı ile sonuçların ortaya konulmasına ilişkin kanıtların sunulması gerekmektedir. Bu doğrultuda Lincoln ve Guba (1985) tarafından nitel araştırmalarda inandırıcılığın sağlanabilmesi adına bir takım stratejiler önerilmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:266). Bu stratejiler ışığında bu araştırmanın iç geçerliğini sağlamak adına aşağıdaki stratejiler uygulanmıştır:

- **Uzun süreli etkileşim:** Dalış okulları örnekleme ile yapılan bu araştırmada, araştırmacı dalış alanında yardımcı eğitmen, rehber ve lider dalıcı sertifikalarına sahip ve 4 yıl boyunca bir dalış okulunda rehber, dalış lideri olarak eğitmen statüsünde çalışmıştır. Ayrıca 3 yılda aynı dalış okulunda personel ve tekne şefi olarak yönetimsel görevler yapmıştır. Bu sayede araştırmacı, alan ile doğrudan hem yönetim hem de uygulama açısından uzun süreli olarak etkileşimde olmuştur. Bu durum araştırmanın inandırıcılığını (iç geçerliği) arttırmaktadır.
- **Derinlik odaklı veri toplama:** Araştırmacının alan ile ilgili 4 yıllık tecrübesi verilen cevapların literatür doğrultusunda yorumlanması ve kavramsallaşmasına olanak sağlamıştır. Bu durum araştırmanın inandırıcılığını güçlendirmek adına bir strateji olan derinlik odaklı veri toplanmasına imkan sağlamıştır.
- **Çeşitleme (Triangulation):** Verilerin toplanması süresinde araştırmacı, bir dalış okulunda iki farklı zamanda birisi sezon başında 10 gün diğerisi ise sezon sonunda 7 gün olarak gözlemlerde bulunmuştur. Ayrıca veriler tek bir zaman diliminde değil aynı sezon içerisinde sezon başı, sezon ortası ve sezon ortası olarak farklı zamanlarda toplanmıştır. Verilerin çeşitliliğinin sağlanması araştırmanın inandırıcılığını güçlendirmiştir.

- **Uzman incelemesi:** Araştırmanın en başından en son aşamasına kadar bir uzmanın denetiminde olmuş ve uzman tarafından sürekli incelenmiştir. Araştırmacı gerek yüz yüze toplantılar yaparak gerekse farklı iletişim yöntemlerini kullanarak her aşamada uzman ile araştırmanın aşamalarının incelemiş fikir alışverişinde bulunmuştur.
- **Katılımcı teyidi:** Araştırma verilerinin toplanması sürecinde araştırmacı katılımcılardan aldığı yanıtları sürekli olarak katılımcılara özetlemiş ve katılımcıların verdiği yanıtları katılımcılara sorarak teyit ettirmiştir.

Aktarılabilirlik (Dış Geçerlik / Genelleme)

Lincoln ve Guba (1985) nicel araştırmanın temel amaçlarından biri olan ve araştırmanın değerini yargılamak için veya örneklemden elde edilen sonuçların evrene genellenebilirliği için kullanılan dış geçerlik ya da genelleme kavramlarının nitel araştırmalardaki karşılığı olarak aktarılabilirlik kavramını ön plana çıkarmışlardır. Bu çalışmada araştırmanın aktarılabilirliğini (dış geçerliği) sağlamak adına aşağıdaki stratejiler uygulanmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:269).

- **Ayrıntılı betimleme:** Araştırmada elde edilen veriler kavramsallaştırılmadan okuyucunun herhangi bir yönlendirilme yapılmaksızın, yansız değerlendirip kavramlarla ilişkinin nasıl kurulduğunun gözlememesi adına ham ve en yalın hali ile sunulmuştur. Bu ayrıntılı betimleme araştırmanın aktarılabilirliğini güçlendirmiştir.
- **Amaçlı örnekleme:** Bu araştırmada aktarılabilirliği artırmak adına amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme kullanılmıştır. Ölçüt örneklemede ise ölçütler, katılımcıların olay ya da olgularla hem uygulama alanında hem de yönetim alanında birebir temas halinde olan hem eğitimci hem de dalış okulu yöneticileri olmalarıdır.

3.5.2. Güvenirlik

Araştırma sonuçlarının inandırıcılığı açısından önemli olmakla birlikte güvenirlik konusunun nitel araştırma için farklı bir anlamı vardır. Nitel araştırmanın temellerini oluşturan ilkelere göre bir tanesi gerçeklerin bireylere ve içinde bulunan ortama göre

sürekli olarak değişim halinde olmasıdır. Ayrıca araştırmanın benzer gruplarda tekrarlanmasının aynı sonuçları doğurmayacağını en baştan kabul etmektedir (dış güvenilirlik veya tekrar edilebilirlik). Görüldüğü üzere dış güvenilirlikle ilgili ilkeler nitel araştırmaların doğasının oluşturan ilkelerle aynı değildir. Dolayısıyla nitel araştırmalar adına dış güvenilirlik farklı bir anlam arz etmektedir. Aynı şekilde iç güvenilirlik kavramı da nitel araştırmaların temel özellikleri ile çelişmektedir. Nitel yaklaşım her araştırmacının olayları algılama ve yordama biçiminin farklılık gösterebileceğini kabul etmektedir. Ayrıca farklı araştırmacıların aynı verileri farklı algılaması ve farklı yorumlaması da kaçınılmaz olabilir ve olağan bir durumdur. Dolayısıyla iç güvenilirlik kavramı nitel araştırmaların bilimselliği çerçevesinden incelendiğinde farklı ele alınması gereken bir kavram haline gelmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:259).

Tutarlık (İç Güvenirlik)

Nitel araştırmalarda tekrar edilebilirliği ön plana çıkaran güvenilirlik kavramı yerine Guba ve Lincoln (1985) nitel araştırmalarda tutarlık kavramını önermektedir. Bu bağlamda bu araştırmanın tutarlığını sağlamak adına tutarlık incelemesi yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:270).

- **Tutarlık incelemesi:** Araştırmada tutarlığın sağlanabilmesi için katılımcılara verilerin bilimsel amaçla toplandığı ve elde edilen kayıtların gizli kalacağı araştırmacı tarafından beyan edilmiştir. Böylece katılımcıların samimi ve güvenilir bir şekilde cevap verebilmeleri sağlanmıştır. Ayrıca veri toplama aracı uzmanların görüşleri ve değerlendirmeleri sonucunda yapılandırılmıştır. Elde edilen bulguların çözümlenmesi ise 3 farklı kodlayıcı tarafından analiz edilmiş ve ortak kodlar oluşturulmuştur. Araştırmada toplamda 46 kod bulunmaktadır. Bu kodların 39 tanesi bir kodlayıcı, 35 tanesi de diğer kodlayıcı tarafından araştırmada yer alan kodlar ile tutarlık göstermektedir.

Teyit Edilebilirlik (Dış Güvenirlik / Tekrar Edilebilirlik)

Nitel araştırmalarda nicel araştırmalardaki gibi nesnellikten bahsetmek mümkün değildir. Dolayısıyla nitel araştırmanın doğasına uygun olan stratejileri uygulamak gerekmektedir. Bu durumda Lincoln ve Guba nitel araştırmalarda dış güvenilirliği sağlamak adına nesnellik yerine teyit edilebilirlik stratejisini önermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006, s:272).

- **Teyit incelemesi:** Araştırmada yapılan kodlamaların, sonuçların, yorumların v.b. teyit edilebilirliği diğer araştırmacılar tarafından değerlendirildiği veya

sorgulandığı zaman, yapılan tüm işlemleri doğrulamak adına tüm veri toplama araçları, elde edilen ham verileri, raporları, notları gerektiğinde böyle bir incelemeye sunmak için saklanmıştır.

3.6. Bulgular

Bulgular kısmında elde edilen veriler ve bu verilerin analizleri sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

Tablo 4
Elde Edilen Araştırma Verilerinin Toplam Sayıları

Katılımcılar	Görüşme Kayıtları	Görüşme Dokümanları
Katılımcı 1	26 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 2	32dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 3	25 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 4	22 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 5	19 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 6	40 Dakika	6 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 7	17 Dakika	3 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 8	21 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 9	16 Dakika	3 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 10	20 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 11	21 Dakika	4 Adet A4 Sayfa
Katılımcı 12	18 Dakika	3 Adet A4 Sayfa

Elde edilen verilerin dakika, ve düz yazıya dökümü sonrası A4 sayfaya dökümü ile ilgili bilgilerini içeren tablodur.

Tablo 4 incelendiğinde 12 katılımcı ile yapılan görüşmelerin bazı detayları verilmiştir. Toplamda 12 katılımcı ile 277 dakika (4 saat 37 dakika) görüşme yapılmıştır. Yapılan 277 dakikalık görüşmeler bilgisayar ortamında düz yazıya dökülerek 47 sayfada toparlanmıştır.

Araştırmada kullanılan kodlamada kısaltmalar listesi Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5

Kodlama Sırasında Kullanılan Kodlama Kısaltmalar Listesi

Katılımcılar	Kısaltmalar
Katılımcı	K1
Katılımcı	K2
Katılımcı	K3
Katılımcı	K4
Katılımcı	K5
Katılımcı	K6
Katılımcı	K7
Katılımcı	K8
Katılımcı	K9
Katılımcı	K10
Katılımcı	K11
Katılımcı	K12

Katılımcıların metin içinde kullanılacak kısaltılmış isimlerini içeren tablodur.

Elde edilen verilerin analiz edilmesi doğrultusunda 3 ana tema, 11 alt tema saptanmıştır.

Bunlar aşağıda ifade edilmiştir.

Ana temalar

1. Hedeflerin belirlenmesinden önceki aşamalar
2. Hedeflerin belirlenmesi
3. Hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar

Alt temalar

- Temel kavramların oluşturulması
- Politikalar
- Stratejiler
- Analizler
- Karar verme süreci
- Hedef belirleme
- Ölçme

- Değerlendirme
- İyileştirmeler yapmak
- Risklerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması
- Bütçenin planlanması ve desteklenmesi

3.6.1. Temalar

3.6.1.1. Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesinden Önceki Aşamalar

Elde edilen veriler analiz edildiğinde oluşan ilk ana tema hedeflerin belirlenmesinden önce izlenen aşamaları ifade etmektedir. Dalış okulları hedeflerini belirlemeden önce ilk ana tema altında bulunan 5 alt temada ifade edilen aşamaları gerçekleştirmektedir. Bunlar sırasıyla temel kavramların oluşturulması, politikaların belirlenip uygulanması, stratejilerin geliştirilmesi, hedeflerin öncesinde analizlerin yapılması ve hangi hedeflerin belirleneceğine dair karar verme süreci ve bu sürece dahil olan kişi ve kurumlar olarak sıralanmaktadır.

Tablo 6
Hedeflerin Belirlenmesinden Önceki Aşamalar Ana Teması, Alt Temaları ve Kodlarına İlişkin Tablo

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Hedeflerin Belirlenmesinden Önceki Aşamalar	Temel Kavramların Oluşturulması	Vizyon Misyon Temel Değerler/Etik	K3, K5, K7, K11, K8
	Politikalar	Eğitim Politikası Çevre Politikası Güvenlik Politikası Kalite Politikası Sosyal Sorumluluk Politikası	K3, K11, K9, K6, K7
	Stratejiler	Kaliteli Malzeme Müşteri Memnuniyeti Kurum İçi Eğitimler Etkili İletişim	K1, K3, K7

Tablo 6'nın devamı

	Analizler	Nitelik Nicelik Kapasite Geçmişe Dönük Verilerin Kontrolü	K3, K8, K9, K10
	Karar Verme Süreci	Toplantılar Tepeden Alınan Kararlar Bağlılık Oluşturma Karara Katma	K1, K2, K6, K7, K8, K11, K12

Tablo 6 incelendiğinden hedeflerin belirlenmesinden önceki süreçte dalış okullarının bir takım aşamaları takip ettiği gözlemlenmektedir. Katılımcıların sorulara verdiği cevaplar sonucunda oluşturulan bu tablo aşağıda alt temalar ve kodlamaları ile açıklanmaktadır.

3.6.1.1.1. Alt Temalar

1. Temel Kavramların Oluşturulması

Katılımcıların Temel Kavramların Oluşturulmasına ilişkin görüşleri sorulduğunda verilen cevaplar şu şekildedir.

- “İnsanların mutlu olacağı doğal bir ortam yaratmak **vizyonu** ile çıktık bu yola. **Misyonumuzda**, insanlara hobilerini, istedikleri aktiviteyi onlara emniyetli ve güvenli bir biçimde **etik bir çerçevede** sunabilmektir. Mevcut sistem ise mesela burası bir niyet mektubu niteliğindedir(K3).”
- “Küçük bir dalış merkezi olduğumuzdan kendi **vizyon misyonumuzu** hayatın bize öğrettiklerinden dalışın etiği ve sorumluluklarıyla birleştirip kendimizce oluşturduk ama bunları bastırıp duvara falan asmadık yani ama eğitim verdiğimiz misafirlerimizle ve çalışanlarımızla sözel olarak paylaştığımız değerlerimizdir(K5).”

- “Bizim dalış merkezimiz zaten standart sualtı teknologları tarafından kurulmuş bir dalış merkezidir. Bu işin akademik alt yapısından gelmekteyiz. Üniversitelerde bu bölümü okuyan öğrenci arkadaşları stajyer olarak alırız. Amacımız hem alana adam yetiştirmek hem de alanı genişletmektir. Bu doğrultuda eğitim odaklı ve **etik ilkelere** dayalı bir **vizyon** ve **misyona** sahibiyiz(K7).”
- “Sanal ortamda tabiki yapıldı. Zaten **vizyonu**, **misyonu** olmadığı sürece her şirket ne başarıya ulaşabilir ne de sonuca. Bizde ona endeksli yaptık tabiki. Bizim zaten belirli bir **vizyonumuz** **misyonumuz** var. Bu işi herkese tattırmak ve sonrasında devamını sağlamak. Şöyle ki hani bir kişi deneme dalışı yaptı. Onun sürekliliğini sağlamak. Bu sürekliliği de belirli ilkeler doğrultusunda sağlamak gerekir. Mesela dalışta sualtındaki hiç bir şey alınmaz ve yeri değiştirilmez çöp hariç bu gibi ilkeleri dalıcıların benimsemelerini sağlamada bizim bir görevimizdir(K11).”

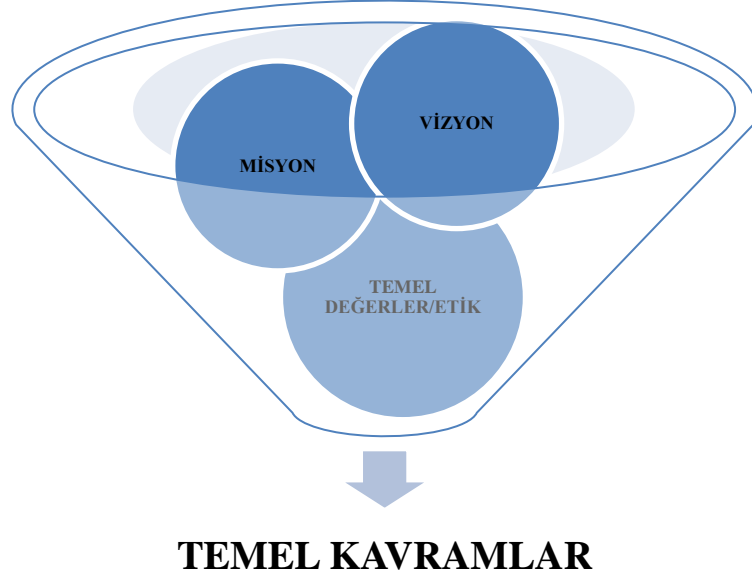
Tablo 7

Dalış Okullarının Temel kavramlarına ilişkin görüşleri

Tema	Kodlar	Yazılı	Sözel
Temel Kavramlar	Vizyon	K3, K4, K6, K7, K9, K10, K11	K1, K2, K5, K8, K12
	Misyona		
	Temel Değerler/Etik		

Katılımcıların temel kavramların oluşturulmasına ilişkin görüşleri incelendiğinde vizyon, misyon ve temel değerlerin örgütler, işletmeler yada kurumlar için önem arz eden kavramlar oldukları gözlemlenmektedir. Katılımcı 11’in “zaten vizyonu, misyonu olmadığı sürece her şirket ne başarıya ulaşabilir ne de sonuca.” Verdiği cevap bunu destekler niteliktedir. Temel kavramların oluşturulması ile ilgili aşamanın önemini varlığını kabul etmiş ve temel kavramların oluşturulması aşamasında ilk adımı atmış olmasına karşın bu kavramları resmi yada yazılı olarak henüz meydana getirmemiş dalış okullarının da (K1, K2, K5, K8, K12) var olduğu Katılımcı 8’in “kurumumuzda belirlediğimiz bir takım vizyon misyon ve temel değerlerimiz mevcut. Bunlar önemli

şeylerdir fakat bunlar herhangi bir şekilde yazılı olarak bulunmamaktadır. Bu konuda o kadar kurumsal olmadığımızı düşünüyorum. Belki önümüzdeki günlerde bu konularla ilgili yazılı olarak bir çalışma yapabiliriz” verdiği cevapla sabittir.



Şekil 7: Dalış Okullarının Temel Kavramları

2. Politikalar

- “Birincisi **eğitim** vermek, aslında şöyle bu 3 aşamada gerçekleşir; birinci aşama, deneme dalışı yaptırarak dalışın ne kadar sevgi dolu, **güvenli**, eğlenceli, doğal yaşama ve **çevreye duyarlı**, bla bla bir takım şeyler olduğunu anlatmak. İkinci aşama, bu özellikleri onlara anlattıktan sonra onları **kurallara uygun, kaliteli bir sertifikasyon programı ile eğitmek**. Son aşama ise aldıkları bu sertifikaları geliştirip, sonraki seviyeler için onları teşvik etmek. Yani 1. Sevdire, 2. Eğitim, 3. İlerlet, yelpazeyi genişlet(K3).”
- “Bizim birçok politikamız var şöyle ki; bir **kalite politikası**, malzemelerin her biri **kaliteli** olmalıdır. Verdiğimiz eğitim **kaliteli** olsun isteriz. Devamında zaten güvenlik geliyor çünkü; yaptığımız iş insan hayatı ile ilgili. Ben elma satmıyorum ki hani çürük oldu dökeyim, çöpe atayım. Bir malzeme satmıyorum ki bozuldu yenisini vereyim yada yedek parça satmıyorum. Ben can taşıyorum. O yüzden her öğrencimizi birer eğitmen adayı olarak görüp şunu yapıyoruz: ne malzemeden çalışıyoruz, ne bilgiden çalışıyoruz, ne de emekten çalışıyoruz. Bu şu

demek oluyor; **kaliteli malzeme, güvenilir eğitim** ve eğlence bunun sonucunda geliyor. Ayrıca **çevre** var. Onunla ilgilide şöyle ki biz her zaman dalış noktalarımızda ve **çevremizde temizlik** yapıyoruz. Ama yeterli olmuyor. Çünkü burası şehir merkezinde bir dalış okulu. Bazen utanıyorum. Diğer şehir dışındaki dalış okullarının dalış noktalarındaki **kirlilik** faktörü iki tane birisi tekne diğeri teknenin üstündeki sınırlı sayıda insan onlarda zaten daha sonra dalmak için geldiklerinde bıraktığı gibi bulabilmesi için bilinçli ve temiz kullanıyorlar. Burada öyle değil ki orayı dalıcılar kullanırken burayı tüm şehir kullanıyor. Faleze gelen her insan pisliğini denize atıyor. Onları da toplamak bize düşüyor. Mesela ben her yıl çok büyük olan çöp çuvallarından 6 tane dolduruyorum. Ayrıca bunun için belediye ile birlikte **çevre temizliği için farkındalık çalışmalarına da katılıyoruz(K11).**”

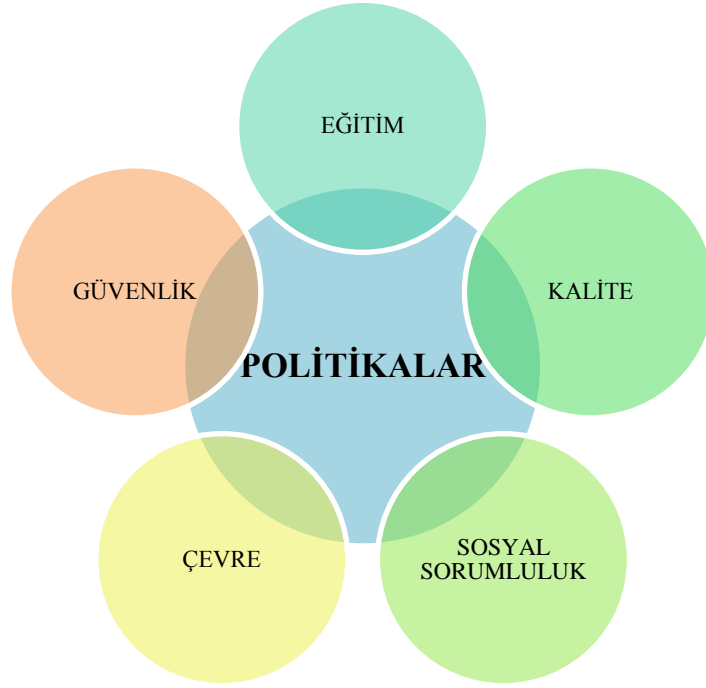
- “En temel politikamız müşteri memnuniyetidir. Bunu gerçekleştirmek için zaten **eğitimi en iyi şekilde** eğlenceli bir yöntem izleyerek vermek gereklidir. Ayrıca **çevreyi temiz tutup sualtı canlılığını korumak adına farkındalık projeleri de yapıyoruz**. Bununla da dalış yapan misafirlerimize **temiz çevre** ve canlı çeşitliliği olan bir sualtı dünyası sunuyoruz. Yani kısaca anlatmak gerekirse tüm bunları yaptığımızda müşteri memnuniyeti beraberinde geliyor. Bir zincir düşünün her halka birbirine bağlanarak o zinciri oluşturuyor. Bu durumda böyle tanımlanabilir(K9).”
- “Aslında yaptığımız iş doğa ile ilgili olunca sadece sualtı değil, **tüm çevreyi kapsayan politikalarımız** vardır. Çünkü ekosistemin bir ucundan tuttuğumuz zaman olmuyor her ucundan tutmak gerekiyor. Yaptığımız iş gereği bizim her konuda **dikkatli olmamız** gerekiyor. Genel anlamda politikalarımız şey, **iyi bir çevre, iyi bir doğa, bütün STK’ların halkı bilinçlendirmeye yönelik çalışması, kaliteli, güvenli ve tam donanımlı kişilerce doğa yapısını bozmadan** bir dalış hizmeti sunmak, korumak ve geliştirmektir. Zaten kaş’ ta sualtı ile ilgili **koruma alanları** oluşturduk. WWF ile yaptığımız bir çalışmada bu korumla alanlarının son dört, beş senede çok pozitif geri dönütlerini görüyoruz(K6).”

- “Mesela **çevre temizliği** oluyor yardım ediyoruz. **Çevreyi temiz tutmak** bizim devamlılığımız açısından yapılması gereken bir iştir. **Sosyal sorumluluk projeleri** yapıyoruz ve var olanlara katılım sağlıyoruz. Mesela burada durumu dalış eğitimi almaya müsait olmayan gençler var yerel halktan onlara ücretsiz kurslar veriyoruz. Çalışmak isteyenleri merkezlerimizin ihtiyaçları dahilinde işe alıyoruz. Çünkü bu insanlar burada sizden benden daha çok bu denize sahip çıkacak koruyacak insanlardır. Çünkü burada doğmuş büyümüşlerdir. Bizden sonra buralara sahip çıkacak birilerinin yetişmesi lazım(K7).”

Tablo 8
Dalış Okullarının Belirlediği Politikalara İlişkin Katılımcıların Verdiği Cevaplar

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Politikalar	Eğitim	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Kalite	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Güvenlik	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Çevre	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Sosyal Sorumluluk	K1, K2, K6, K7, K9, K11

Katılımcıların kurumsal olarak belirlediği politikalara ilişkin görüşleri doğrultusunda, dalış okulları kaliteli ve nitelikli bir şekilde, her türlü güvenlik zafiyetini ortadan kaldırarak, en iyi eğitim hizmetini, temiz bir çevrede değilse de sosyal sorumluluk projeleri dahilinde temiz bir çevre sağlayarak, ulaşılabilecek her bireye sunma politikalarını benimsedikleri öngörülmektedirler. Yukarıda belirtilen katılımcı görüşleri de bu öngörüye destekler niteliktedir.



Şekil 8: Dalış Okullarının Belirledikleri Politikalar

3. Stratejiler

- *“Kapasiteyi arttırmak, personelin kendi gelişimi için eğitimler, tekneyi biraz daha büyütmek ve daha iyi, kaliteli malzemelere sahip olmak. Kaliteli malzeme ve bilgili tecrübeli personel **müşteri memnuniyeti** için iyi bir stratejidir. Buda müşterinin devamlı gelmesini sağlar(K1).”*
- *“Bizim faaliyet sonu incelemesi dediğimiz bir uygulamamız var. Faaliyet sonu inceleme, dalıştan sonra eleştirileri almamız. Biz her dalıştan sonra misafirlerimize evet hadi bizi eleştirin deriz. Neden bir sonraki dalışımız daha **kaliteli** olsun diye. Yani bir sonraki gelecek insana daha kaliteli bir hizmet sunabilmek için. Tabii makul ve mantıklı eleştiriler. Ve bu stratejimiz tekнемizde tabelaya yazılıdır. Lütfen dalış sonrası takımı eleştiriniz. Bu bizim için kaliteye ulaşmada bir stratejidir. Ayrıca eleştiriye açık olmamız misafirlerimizle olan **ikili ilişkilerimizin** de iyi olmasını sağlıyor(K3).”*
- *“**Kaliteli ve kalifiye personel** kullanmaya çalışıyoruz. Yani bizim stajyerimiz dahil sualtı teknoloğu adayıdır. **Yani çok sağlam bir okuldan***

iyi bir eğitim ile geliyorlar. Kısacası kaliteli malzeme kaliteli personel. Kaliteyi gören müşterilerimizde fısıltı yoluyla bizim reklamımızı yapıyor. Mesela PADİ ve CMAS'ın koyduğu kuralların yetersiz olduğu durumlarda kendi kural ve standartlarımızı ortaya koyuyoruz. Örneğin bu 2 yıldız cmas kursu standartlar diyor ki: 2 yıldız için 20 dalış yapılması gerekli. 20 dalış boyunca 1 yıldızın sınırı olan 18 metrede dalış yapılıyor. 2 yıldız eğitim başlayınca da birden eğitim için 42 metreye dalış yap. Bizce bu saçmadır. 18 metrede dalış yapan birisini birden 42 metreye daldırmak bize güvenli gelmiyor. O yüzden kurs paketlerimiz var olan standartları içermekle kalmıyor o standartların üzerine ilave eğitimler ve dalışlar içeriyor. Örneğin eğitim alan bireyi direk 42 metreye dalış yaptırmaktansa ilk dalışlarında oryantasyon dalışı yapıp 30 metrelere daldırıp ardından 42 metreye dalış yaptırıyoruz. Sadece buda değil mesela tekneimizde kalitesi açısından maliyeti yüksek bir teknedir. Tekneyi oluşturan gövdede 11 tane birbirinden bağımsız bölme vardır. Bunun nedeni teknenin su alma durumunda tamamen su alıp batmasını engellemektir. Su alan bölmenin diğer bölmelerden bağımsız olması diğer 10 bölme su geçmemesini sağlamaktadır.(K7).“

Tablo 9

Dalış Okullarının Belirlediği Stratejilere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar	
		Yazılı	Yazılı Olmayan
Stratejiler	Kurum İçi Eğitimler	K2, K3	K1, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Kaliteli Malzeme		
	Etkili İletişim		
	Müşteri Memnuniyeti		

Kurumsal Stratejilere ilişkin katılımcıların görüşleri doğrultusunda dalış okulları strateji olarak müşteri memnuniyetini temel alan kaliteli malzemeler ve kaliteli personeller ile müşterileriyle aralarında iyi ilişkiler kurmayı kullanmaktadırlar denilebilir. Dalış

okulları bir takım stratejiler belirlemektedirler fakat K2 ve K3 dışında stratejiler ile ilgili yazılı anlamda bir çalışma yapmamaktadırlar.



Şekil 9: Dalış Okullarının Belirlediği Stratejiler

4. Analizler

- “Hani bizi eleştirin, size daha keyif verici bir hizmet sağlamak için ne yapabiliriz diye sorduğumuz zaman aldığımız geri dönütler, faaliyetler sonrası değerlendirmeler ve toplantılar sonrasında acaba **tekneyi biraz daha mı büyütsek?** Hareket alanını mı arttırsak? Yahut ya millet bayramda 90 kişi daldık ve **eğitmen sayısı azdı** gibi öz değerlendirmelerle mevcut stratejilerimizi geliştiriyoruz. Genel olarak sezon bitiminde ne yaptık, nasıl daha fazla kazanabilirdik, personel giderlerini mi kıssak, araçların komisyonlarında mı düzenleme yapsak, elimizi güçlendiren yada zayıflatan şeyler nelerdi, daha iyi eğitmenler mi çalıştırsam yada **Fransızca, İngilizce eğitim var Çince’ de mi olsaydı** gibi sorulara cevap arıyoruz. Ayrıca **geçmiş yıllara ait verilerle** ve diğer işletmelerle bir karşılaştırmada yapıyoruz(K3).”
- “Örneğin bir dalış sezonunun sonuna geldiğimizde o yıl ne kadar iş yapmışız **nicelik** olarak analiz ediyoruz. Kaç tane deneme dalışı

yaptırmışız, kaç tane dalıcı grubu yada dalış okulu yada merkezi misafir etmişiz, ne kadar eğitim vermişiz başlangıç yada ileri seviye ve hangi sistemde bunları **nicelik** olarak analiz ediyoruz. Teknik personelimizi sürekli olarak geliştirmeyi hedefleriz hedeflerimiz için. Eğitim ve **kapasite** anlamında daha iyi hizmet verebilmek için ve daha emniyetli bir aktivite gerçekleştirmek için sürekli personelimizi eğitime tabii tutarız, gözetiriz, sınava ya da kontrole tabii tutarız, belirli **kapasite** ve kontenjanları gözetiriz. Ayrıca kıyaslama analizini yaptığımızı söyleyebilirim. Bu kıyaslamada her yıl yaptığımız iş, **kapasite**, memnuniyet, geri dönüşler gibi örneğin; deneme dalışlarından sonra eğitime karar veren misafirlerimiz gibi analizler yapıyoruz. Ve bu analizleri de işimizi geliştirmek için kullanıyoruz. **Geçtiğimiz yıllar** ile de bir kıyaslama yapıyoruz. **Sayısal olarak, nitelik** olarak analizler yapıyoruz. Kaç kişiye deneme dalışı yaptırmışız. Kaç tane sertifika vermişiz. Hangi seviyede kaç grup ağırlamışız kaçar kişilik gruplar yaşanan sorunlar grubun sayısına göre malzeme ve hizmet açısından yaşadığımız bir sorun var mı bunlara bakıyoruz hem nitelik hem de nicelik açısından analizler yapmış oluyoruz. Bunları **geçmiş yıllara oranla karşılaştırıyoruz(K8).**”

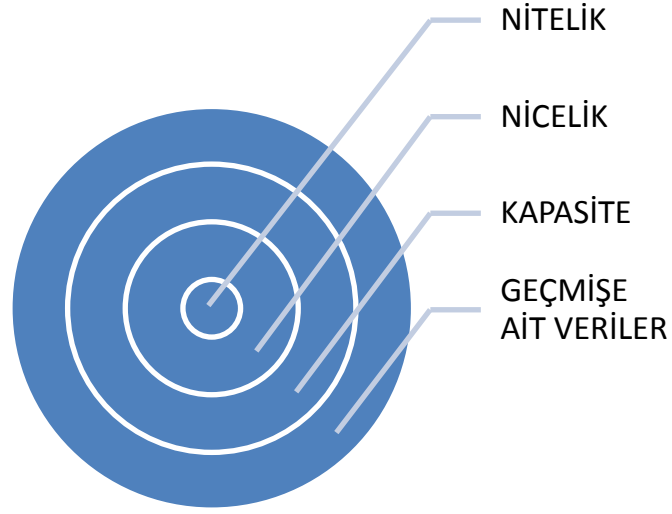
- “Bizim sektörde her şey kayıt altında tutulur. Mesela günlük kaç kişiyle ne dalışı yaptığın bellidir. Bu kayıtlar her gün yazılır. Biz her sezon başında son 3 yılı değerlendiriyoruz. **Eldeki kayıtları** inceliyoruz(K9).”
- “Analizler sonucunda elde edilen bilgileri değerlendirip hedeflerimizi o bilgiler doğrultusunda belirliyoruz. Çünkü gerçeği yansıtmayan bir hedef hayal olmanın ötesine geçemez. Bütün **geçmişe dayalı** evraklar dokümanlar elimizde mevcut. Zaten bunları saklamak zorundayız, **ne kadar eğitim** verilmiş, **ne kadar disco** yaptırılmış. Bunlar zaten bilgisayar ortamına aktarılmış vaziyette elimizde duruyor. Yılsonunda bu bilgiler doğrultusunda hedeflerimizi belirliyoruz(K10).”

Tablo 10

Dalış Okullarının Yaptıkları Analizlere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Söylemler	Katılımcılar
Analizler	Nitelik	Verilen Hizmetin Süreçlere Göre Oranları	K2, K3, K8, K9, K11
	Nicelik	Yapılan İşlerin Rakamsal Karşılıkları	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Kapasite	Personel ve Ekipman Olarak Yeterli Kapasite	K2, K3, K8, K9, K11
	Geçmişe Dönük Veriler	Tutulan Kayıtlar Önceli Yıllara Ait Rakamsal Veriler	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12

Analiz alt temasına ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde dalış okullarının bir takım analizler yaptığı saptanmıştır. Bu analizlerden bir tanesi nicelik olarak yapılan işlerle ilgili analizdir. Örneğin verilen eğitim sayısı, yaptırılan deneme dalışı sayıları gibi nicel ifadeleri içermektedir. Niteliksel olarak ise verilen hizmetten faydalanan müşterilerin devamlılığının sağlanmış olması ile ilgilidir. Kapasite ile ilgili yapılan analizler tüm kapasiteyi kullanabilme ve belirlenecek olan hedeflerin kapasiteye uygun hedefler olup olmadığını saptamak adına yapılan analizlerdir. Son olarak katılımcıların tamamının(K3, K8, K9, K10) geçmişe dönük verilerin incelenip analiz etmesiyle belirli kararlar verdiği saptanmıştır. Katılımcıların görüşleri bu savı destekler niteliktedir.



Şekil 10: Dalış Okullarının Hedeflerin Belirlenmesi Sürecinde Yaptıkları Analizler

5. Karar Verme Süreci

- “Hedeflerle ilgili kararlara personelin katılımı bazen evet, bazen hayır. **Sadece onları ilgilendiren durumlarda** hedeflerle ilgili danışıyoruz(K1).”
- “Sık sık bir araya gelip **toplantılar** yapıyoruz zaten. Oralarda zaten hedeflerden bahsediliyor bu doğrultuda ihtiyaç olan bireysel hedeflerde oralarda beliriyor. Bu sayede **ortak hedeflerde** belirliyoruz(K2).”
- “Tabii. Bunları zaten belirlerken **ihtiyaçları** baz alıyoruz. Bu ihtiyaçları **öğrendiğimiz bilgi kaynakları da yine çalışanlarımızdır**. Eğer birinden verim elde etmek istiyorsanız, önce onun **ihtiyaçlarını karşılamanız gerekir**. Bizde öyle yapıyoruz. Kazan kazan politikası yani. Tabii ki bunları birlikte planlıyoruz. Mesela bizim için en büyük sıkıntı işimizin sezonluk olmasıdır. Bütün sezon elemanlara eğitimler, ekipmanlar falan yatırım yapıyoruz. Kışın işsizlikten köreliyor. Yada daha garanti bir iş buluyor. Emekler boşa çıkıyor. Bu sebepten dolayı biz kışında maaş veriyoruz. Kışında sezona hazırlık yapıp eğitimleri tamamlıyoruz(K3).”
- “Tabii. Çünkü; bunu yapmazsanız olmaz. İşin sahadaki yürütücüleri aslında onlardır. Dolayısıyla hedeflerimizi çok iyi paylaşmamız lazım. Mesela bu akşam bir toplantı yapacağım dönemsel hedeflerle ilgili, benim onları çok iyi paylaşmam gerekir ki geçekleşsin. Sonuçta **hedeflere**

bağlılık yaratmak önemli bir karar verme sürecinde onların fikirlerini alıp onları da dahil ediyoruz(K6).”

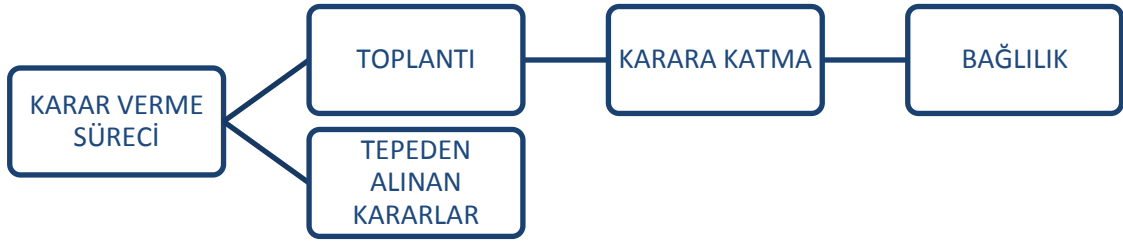
- *“Evet. Paylaşıyoruz ve aynı zamanda **onlarında katılımlarını** sağlıyoruz. Sonuç olarak ortaya konulacak bir hedef varsa başaracak olan da onlardır. Onlar olmazsa ve istemezse hedeflerin başarılması olası bile değildir(K7).”*
- *“Evet. Buna özellikle dikkat etmeye çalışıyoruz. Bizimle çalışan herkesin bu işin **bir parçası** olduğunun hissetmesinin önemli olduğunu düşünüyoruz. Dolayısıyla alacağımız **kararlarda da herkesin dahil olmasını** ve fikrini açık bir şekilde beyan etmesini, sunmasını da önemsiyoruz(K8).”*
- *“Sonuç olarak hep birlikte gerçekleştireceğimiz bir takım şeyleri hatta onları maddi ve manevi olarak gelişimler için teşvik ediyoruz. Onları **kararlara tabikide katıyoruz**. Sonuçta akıl akıldan üstündür. Bizim göremediğimiz şeyleri onlar daha iyi görebilir. Bu 10 yaşında bir çocukta olabilir 60 yaşında yetişkin biride. Mesela bunu çözemiyoruz yada bunu gerçekleştirmek istiyoruz ne yapsak, nasıl yapsak diye soruyoruz. Her kademedeki çalışanın fikrine önem veriyoruz. (K11).”*
- *“Tabiki **kararların beraber alınması** hem işletme için hem de hedefler için önemli işine ve **hedefine bağlı** çalışanlar yaratmak için onların fikirlerine değer veriyoruz. Sonuçta bizim göremediğimiz bir takım şeyleri onlar daha iyi görebilirler(K12).”*

Tablo 11

Dalış Okullarının Karar Verme Süreçlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Karar Verme Süreci	Toplantılar	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Tepeden Alınan Kararlar	K1,
	Bağlılık Oluşturma	K3, K6, K7, K8, K12
	Karara Katma	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12

Katılımcıların karar verme sürecine ilişkin görüşlerine bakıldığında. Dalış okulları, kararlarını alırken K1’inde beyan ettiği üzere bazen kimseye danışmadan bazense personelleri ile toplantılar yaparak aldıkları gözlemlenmiştir. Ayrıca K2, K3, K6, K7, K8, K11, K12 karar verme sürecinde personelleri ile toplantılar yapıp birlikte kararlar aldıklarını onların fikirlerini önemsediklerini ifade etmişlerdir. K3, K6 ve K12 ise hedeflere bağlılık yaratmak için karar verme sürecinde birlikte karar vermenin önemli olduğunu vurgulamıştır.



Şekil 11: Dalış Okullarının Karar Verme Süreçleri

3.6.1.2. Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesi

Tablo 12

Ana Tema Hedeflerin Belirlenmesi Alt temaları ve Kodlar

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Hedeflerin Belirlenmesi	Zamanına Bağlı Olarak Değişkenlik Gösteren Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefler	Haftalık Doluluk Oranı Haftalık Eğitim Sayısı Haftalık Deneme Dalışı Sayısı Malzeme Yenileme Aylık Ortalama Hedefi Tekneyi Değiştirme Kapasiteyi Arttırma	K1, K4, K7, K9

1. Zamanına Bağlı Olarak Değişkenlik Gösteren Kısa, Orta ve Uzun Vadeli Hedefler

Haftalık Doluluk Oranı

Haftalık Eğitim Sayısı

Haftalık Deneme Dalışı Sayısı

Malzeme Yenileme

Aylık Ortalama Hedefi

Tekneyi değiştirme

Kapasiteyi Arttırma

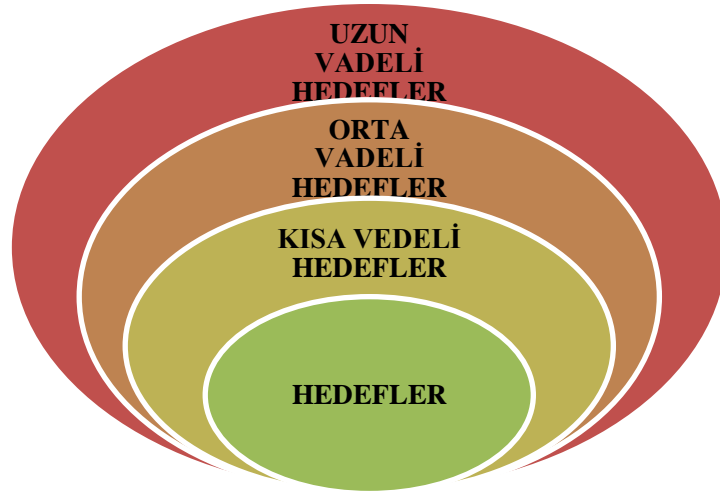
- *“Zamana bağlı olarak değişir. Genel anlamda hedeflerimiz **kapasitemizi** arttırmaya yöneliktir. İşte tüp, **bcd, dalış kıyafeti** gibi(K1).”*
- *“Her işletmede olduğu gibi bizimde devamlılığımızı sağlamamız için en temel hedefimiz **kar oranımızı** arttırmaktır. Sezon sonuna kadar koyduğumuz hedefler var. **Günlük veya haftalık olarak** hedeflediğimiz **müşteri sayısı, eğitim yada deneme dalışları sayısı** gibi. Onun dışında sezondaki işlerin gidişatına ve zamana göre **teknemizi** büyütmek gibi bir hedefimizde var(K4).”*
- *“Mesela otellerden gelen bilgilerde atıyorum; gelecek hafta yüzde 80 doluluk oranı olacağı söz konusu, biz ise gelen turistlerin **belirli bir yüzdelik dilimini misafir etmeyi hedefliyoruz**. Daha somut ifade etmek gerekirse gelen turistlerden **100 kişiye deneme dalışı 10 kişiye eğitim vermeyi** hedefliyoruz. Bu bilgilere göre **kısa vadeli olarak hedefler** belirliyoruz(K7).”*
- *“Analiz sonuçlarında ortaya çıkan duruma bakarak hedefleri belirliyoruz. Mesela bu yıl **sezon sonunda ekipmanlarımızı yenilemeyi** hedefliyorduk fakat durum buna müsait değil o yüzden sonraki seneye erteledik. Bu bizim **sezonluk hedefimizdi**. Bide daha ileriye dönük belirlediğimiz hedeflerimiz var. Örneğin **2020 yılında teknemizi yenilemek**(K9). “*

Tablo 13

Dalış Okullarının Belirledikleri Hedeflere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodalar	Söylemler	Katılımcılar
Hedefler	Kısa Vadeli	Haftalık Doluluk Oranı Haftalık Eğitim Sayısı Haftalık Deneme Dalışı Sayısı	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Orta Vadeli	Malzeme Yenileme Aylık Ortalama Hedefi	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Uzun Vadeli	Tekneyi Değiştirme Kapasiteyi Arttırma	K1, K4, K8, K9

Hedeflerin belirlenmesi ana temasının alt teması olan zamanına bağlı olarak değişkenlik gösteren kısa, orta ve uzun vadeli hedefler ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde dalış okullarının hedeflerinin kısa, orta ve uzun dönem hedefler olduğu saptanmıştır. Katılımcı 4'ün "Sezon sonuna kadar koyduğumuz hedefler var. Günlük veya haftalık olarak hedeflediğimiz müşteri sayısı, eğitim yada deneme dalışları sayısı gibi" ifadesinden de anlaşılacağı üzere günlük ve haftalık olan kısa vadeli hedeflerin yanı sıra sezonluk olan orta vadeli hedeflerde belirlendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca kısa ve orta vadeli hedeflerin hizmet ettiği uzun vadeli hedeflerinde belirlendiği katılımcı 9'un "Bide daha ileriye dönük belirlediğimiz hedeflerimiz var. Örneğin 2020 yılında teknemizi yenilemek" ifadesiyle desteklenmiştir.



şekil 12: Dalış Okullarının Zamanına Bağlı Olarak Değişkenlik Gösteren Hedefleri

3.6.1.3. Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesinde Sonraki Aşamalar

Tablo 14

Ana Tema Hedeflerin Belirlenmesinde Sonraki Aşamalar Alt Temaları ve Kodlar

Ana Tema	Alt Temalar	Kodlar	Katılımcılar
Hedeflerin Belirlenmesinde Sonraki Aşamalar	Ölçme	Müşteri Memnuniyet Anketi Sanal Ortamdaki Geri Dönütler Sayısal Veriler	K4, K5, K6, K9
	Değerlendirme	Kıyaslama Gözden Geçirme Şikayetler	K5, K8, K11, K12
	İyileştirmeler Yapmak	Hedef Revizyonu Hedef Değişimi Hedef Motivasyonunu Artırmak	K4, K5, K11
	Risklerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması	Kurallardan Kaynaklı Riskler Kuralların Uygulanması Malzemedeki Kaynaklı Riskler Malzeme Bakımı Ticari Kaynaklı Riskler Kampanyaları	K1, K3, K6, K7, K10
	Bütçenin Planlanması ve Desteklenmesi	Yan İşler Banka Kredisi Kasada Nakit Tutulması	K7, K8, K9, K11

1. Ölçme

- “**Anketlerimiz** var. Bunlar bizim için önemlidir. Bir hedef belirliyorsak bizi bu hedeflere ulaştıracak olan en büyük pay müşterilerimizdir. Hatta daha önce kullandığımız anketlerimiz vardı. Çok detaylıydı onları uyguluyorduk. Daha sonra onları kaldırdık. Tatilcileri çok meşgul ettiği gerekçesiyle çok efektif olmadığı için kaldırdık. Şu anda beş soruluk bir **anketimiz** var. Etkili olması adına tatilcilerin tatilleri bittikten sonra mail atıyoruz. Gizli kaldığı için onlarda daha özgür ve objektif cevaplar veriyorlar. Ayrıca **Tripadvisor** kullanıyoruz. Bu alanda yapılan yorumlarda bizlerin dış yüzü oluyor (K4).”
- “**Müşteriden memnuniyeti** sözel olarak tekneden inmeden almış oluyoruz. Bunlar hedefler için önemli şeylerdir. Önerilerde aynı şekilde bize ulaşıyor. Ayrıca geçen seneye göre neredeyiz bunlarda bizim için bir ölçüm yöntemidir(K5).”
- “Şöyle ki; **istatistik** tutuyoruz. Her yıl yaptığımız testler, kurslar, eğitimler bröveli dalıcılar ve bunlara verdiğimiz hizmetlerin **rakamsal karşılıklarını** tutuyoruz. Böyle bir kayıt sistemimiz var(K6).”
- “Hedeflerle ilgili ölçme yöntemimiz yaptığımız işlerin bize dönen **rakamsal karşılıkları**. Bunları da yine günlük tutulan kayıtlar ile yapıyoruz. Atıyorum bu ay 100 dalış 20 eğitim vermeyi planladık ve ay sonunda bunların ne kadarını gerçekleştirmişiz ona bakıyoruz(K9).”

Tablo 15
Dalış Okullarının Ölçme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar	
		Yazılı	Sözlü
Ölçme	Müşteri Memnuniyeti	K3, K4, K8, K10, K11	K1, K2, K5, K6, K7, K9, K12
	Sanal Ortamdaki Geri Dönütler	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	
	Sayısal Veriler	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12	

Hedefler ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yapılan işlerin nitelik ve niceliklerine ilişkin ölçme modelleri ile ilgili katılımcıların görüşleri; dalış okullarının bu süreci müşterilere yönelik memnuniyet anketleri, sanal ortamlardaki değerlendirmeler ve sayısal olarak tutulan verilerin rakamsal karşılıkları ile bir ölçme sağladıkları yönündedir.



Şekil 13: Dalış Okullarının Ölçüm Modelleri

2. Değerlendirme

- “**Şikayetler de** yani al bu kağıdı kalemi yaz nasıldı gibi bir yöntem kullanmıyoruz fakat sözel olarak **şikayetleri** alıyoruz(K5).”
- “Malzemelerimiz ile ilgili bir **şikayet** aldıysak malzemelerimizin daha iyi hale gelmesi için gerekli çalışmalarını yapıyoruz. Sezon içerisinde bizimle çalışmış olan **dalış okullarının bir sonraki sezonda bizimle çalışıp çalışmaması da** bizim için bir değerlendirme aracıdır. Bu sayede tüm bunlar ile ilgili bir takım çıkarımlarda bulunup onlarla ilgili bir toplantı yapıp bir değerlendirme sağlıyoruz. Eğer herhangi bir eksiğimiz ya da hatamız varsa bunları sürekli **gözden geçiriyoruz**(K8).”
- “Yazdığım doneleri değerlendiriyorum. Birincisi kendi kendime hesap vermem lazım, İki done olması lazım ki bir değerlendirme yapayım. Yani akşamları oturuyoruz. Bugün ne yaptık, şunu şu kadar vermişiz, şunu şu kadar yapmışız en küçük şeylere kadar **gözden geçirip** yazıyoruz(K11).”
- “Her ayın sonunda 1 saat kadar **toplantı yaparak gecen ayı değerlendiriyoruz** daha iyi nasıl olur **gözden geçiriyoruz**(K12).”

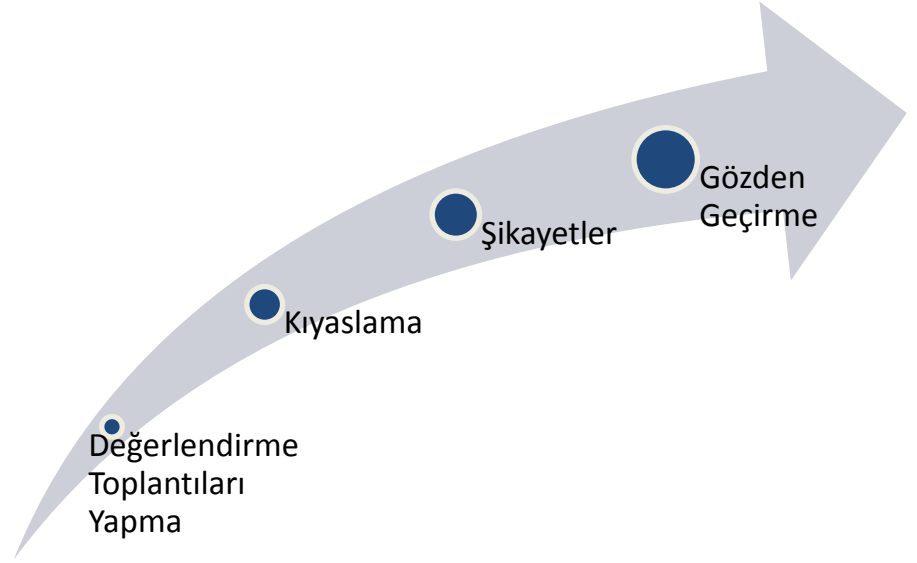
Tablo 16

Dalış Okullarının Değerlendirme Yöntemlerine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Değerlendirme	Kıyaslama	K2, K3, K5, K8, K9, K10, K11, K12
	Gözden Geçirme	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Şikayetler	K3, K5, K8, K9, K10, K11
	Değerlendirme Toplantıları Yapma	K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12

Katılımcıların değerlendirme alt temasına ilişkin görüşleri incelendiğinde dalış okullarının süreçler ve hedefler ile ilgili değerlendirmelerini kurum içi değerlendirme

toplantıları yaparak, var olan durum ile ulaşılmak istenilen durumu gözden geçirerek, geçen yıllara ait verileri, kayıtları kullanıp geçen yıllara oranla var olan durum arasında bir kıyaslama yaparak ve son olarak müşterilerin geri dönütlerini, şikayetlerini dikkate alarak bir değerlendirme sistemi kurdukları düşünülmektedir. Yukarıda yer alan sınırlı sayıda katılımcı görüşleri ve sonrasında yer alan toplam verilerin niteliklerini içeren tablo 16 bu düşünceyi destekler niteliktedir.



Şekil 14: Dalış Okullarının Değerlendirme Yöntemleri

3. İyileştirmeler Yapmak

- “Her sene, her dönem biz 12 ay boyunca hizmet veren bir acenteyiz. Her sezonun ve yıllık dönemin sonunda “neleri nasıl yaptık, neleri yapamadık, daha iyi ne yapabilirdik” gözden geçiriyoruz. **Değiştirmemiz gereken yöntemlerimiz, hedeflerimiz var mı bunları gözden geçiriyoruz. Ayrıca yeni sezona başlarken, bu iyileştirmeleri yapmış olarak başlıyoruz(K4).**”
- “Belirlenen hedefler sonucunda bu sezon neredeyiz değerlendirmesini yaptıktan sonra hedefe ulaşmada geri kalmışsak kampanyalar yapıyoruz ya da **hedefte bir revizyona gidiyoruz.** Örneğin ekipman değişimiyle ilgili bir hedefimiz var. Sezon kötü gidiyor bu hedefe uzak olmamız anlamına

geliyor. Dolayısıyla ya hedefi erteliyoruz yada 10 takım ekipman değil de 5 takım ekipman alıyoruz. Sezon iyi giderse 10 takım ekipman yerine 15 takım ekipman almayı hedefleyerek **hedefimizi yükseltiyoruz(K5).**”

- “Şimdi hedeflerimizle ilgili iyileştirme gerektiren iki durum var. Birincisi işletmeden bağımsız olarak etki eden faktörler ikincisi işletme içinde oluşan faktörlerdir. İşletmeden bağımsız olarak etki eden faktörlerde işlerin olmayışı, yeterli miktarda kazanamamamız gibi durumlar söz konusu bunlar söz konusu olunca kampanyalar, küçülme, harcamaları kısma ya da kemerleri sıkma gibi uygulamalara başvuruyoruz. İkincisi olan işletme içinde oluşan faktörler ise personelin yetersizliği, düşük **motivasyonu**, hedefleri benimsememesi gibi durumlardır. Bunları gidermek içinde personel için **yeni hedefler** belirlenmesi, para ile **teşvik etme** kısacası biz kavramını onlara hissettirecek tüm uygulamaları uyguluyoruz(K11).”

Tablo 17

Dalış Okullarının Hedefler İle İlgili Yaptığı İyileştirmelere İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
İyileştirmeler Yapmak	Hedef Revizyonu	K1, K2, K3, K4, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Hedef Motivasyonunu Arttırmak	K8, K9, K11
	Hedef Değişimi	K2, K4, K5, K6, K8, K9, K11

Hedefler ile ilgili yapılan iyileştirmelere ilişkin katılımcıların görüşleri incelendiğinde K4, K5 ve K11 dalış okullarının hedefler ile ilgili bir takım uygulamalara başvurdukları gözlemlenmektedir. Bu uygulamalar hedeflerin revize edilmesi, farklı hedeflere yönelme gibi değişimlerin yapılması ve hedeflerin zorluğunun artırılması gibi yönetsel uygulamalardır. Diğer yandan K4 ve K5’den farklı olarak K11’in hedefler ile ilgili psiko-sosyal olarak iyileştirmeler yaptıkları da gözlemlenmektedir. Katılımcı

11 personelin hedef motivasyonu ile ilgili yaşanan problemler karşısında personellerin hedefe olan motivasyonlarını arttırmak adına bireysel hedefler belirlemek, personellerini ücret artırımını yoluyla motive etmek gibi sayısı arttırılabilecek uygulamaları benimsediklerini ifade etmektedir.



Şekil 15: Dalış Okullarının Hedefler İle İlgili Yaptığı İyileştirmelere

4. Risklerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması

- “Zaten bildiğiniz üzere burada bir yangın felaketi yaşadık. O bizim için her zaman bir risk fakat yangının dışında **ticari olarak** kazanamama riski var. Dalış ile ilgili ise yasak olan **kurallar** var federasyonun, sahil güvenliğinin, padi, ssı ve cmas'ın belirlediği onlara **riayet** ediyoruz. Birde geçmiş tecrübe ve kayıtlara bakıp bir tahminde bulunuyoruz. Kazanamama riski için **kampanyalar** yapıp müşteri potansiyelini arttırmaya çalışıyoruz(K1).”
- “Riskleri belirlemek hem kolaydır hem de zordur. Kolay olan yanı **iş ile ilgili** risklerdir. Şöyle ki **iş ile riskler yönetmelikte** yazan yasaklardır. Mesela tek dalış yapmak yasaktır. En az iki kişi olması gerekir. Ya da

eğitmenin veya **ekipmanların yetersizliği** su altında ki riskleri arttırır. Zor olan yanı ise **piyasadaki riskleri** belirlemektir. Mesela 2016 rusya ve patlamalar, 2015 terör olayları, 2014 soma, 2013 gezi olayları mesela bu riskleri nasıl öngörebiliriz ki ancak bunlarla karşılaşma ihtimaline karşı **kampanyalar** yapıyoruz. **Malzemelerin bütün bakımlarını yapıyoruz.** Kaliteli malzemeler kullanıyoruz. **Kuralları eksiksiz uyguluyoruz.** Mesela alkollü olanlara dalış yaptırmıyoruz. Personel eğitimlerini sıkı tutuyoruz. Piyasada oluşan risklere karşıda **kampanyalar** yapıyoruz(K3).”

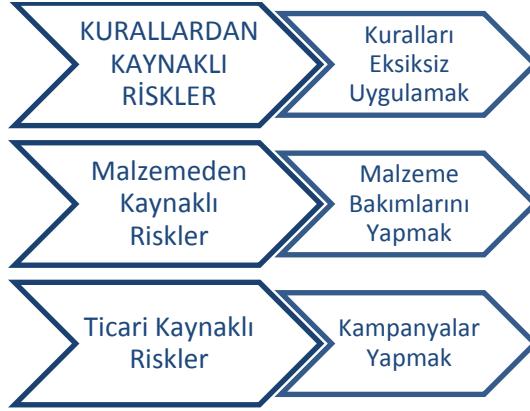
- “Malzeme yada ekipmanlardan kaynaklı risklerimiz var onları bakımları zamanında yaparak önliyoruz. Ticari anlamdaki risklere karşın kampanyalar yaparak, reklam yaparak, takipçilerimizle sosyal medyada paylaşımlar yaparak çözüm buluyoruz. Bu uygulamalarla bu tür riskleri ortadan kaldırmaya çalışıyoruz. Mesela sezon sonunda tekne dahil tüm malzemelerimizi kontrol edip bakımlarını yapıyoruz. Sıkıntılı durumda olan varsa ya tamire gönderiyoruz ya da yenisini alıp onları devre dışı bırakıyoruz(K6).”
- “Riskleri standartlara göre belirliyoruz. **Mekanik riskler** var mesela standartlara göre belirli olan **malzeme bakımı** gibi ayrıca birde insan faktörü var. Onlarda risktir bizim işimizde. **Ticari anlamda** da geçmiş yıllarda tuttuğumuz kayıtlara dayanarak belirliyoruz risklerimizi. Malzemelerin bakımı sık sık yapılıp testlere sokuluyor. İnsan riski faktörü ise oryantasyon ve teknedeki herkesin birbirini denetleme yoluyla ortadan kaldırılıyor. **Ticari riskler** ise **kampanyalar** aracılığıyla ortadan kaldırılmaya çalışılıyor(K7).”
- “Okul ile ilgili riskler tekne **malzeme** gibi risklerken bunlar kurallara uygun dalışlar yaparak ve malzeme bakımlarını zamanında yaparak bertaraf edilmektedir. **Sektörel anlamda** turist potansiyelinde olan riskler bazen bizi ters köşe yapıyor. Örnek vermek gerekirse Ruslarla olan sıkıntı bizi etkiledi bu tespit edilemez yada öngörülemez bir riskti bizim için. Bunun için ağıımızı genişletmek adına **kampanyalar** yapıyoruz. Yeni

otellerle anlaşma yapmak pazarı büyütmek gibi. Örnek verelim; mesela bu yıl bu sıkıntı yaşanınca 2 tane büyük Fransızlara hizmet veren otel bağladık ve onların müşterilerine özel kampanyalar düzenledik(K10).”

Tablo 18
Dalış Okullarının Risklerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılmasına İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar		Katılımcılar
	Belirlemeye Dair Kodlar	Uygulamaya Dair Kodlar	
Risklerin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması	Kurallardan Kaynaklı Riskler	Kuralları Eksiksiz Uygulamak	K1, K2, K3, K4,K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11, K12
	Malzemeden Kaynaklı Riskler	Malzeme Bakımlarını Yapmak	
	Ticari Kaynaklı Riskler	Kampanyalar Yapmak	

Hedeflerin ulaşılmasında olumsuz anlamda etki edebilecek risklerin belirlenmesi ve bu risklerin ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan uygulamalara ilişkin katılımcıların belirttiği görüşler incelendiğinde risklerin kurallar, malzemeler ve ticari anlamda ortaya çıktığı saptanmıştır. Bu risklerin ortadan kaldırılmasına yönelik atılan adımların ise malzemeden kaynaklı risklerin malzeme bakımlarının zamanında yapılmasıyla, kurallardan kaynaklı risklerin kuralların eksiksiz uygulanması ve herkesin birbirini kontrol etmesi yoluyla ve son olarak ticari anlamda oluşan risklerin ise yeni kampanyaların yapılmasıyla, müşteri potansiyellerinin artırılması gibi adımlar olduğunu K1, K3, K6, K7 ve K10 görüşlerinde ifade etmişlerdir.



Şekil 16: Dalış Okullarının Risklerinin Belirlenmesi ve Ortadan Kaldırılması

5. Bütçenin Planlanması ve Desteklenmesi

- “Bütçe her zaman planlı oluyor. Ama ekstra giderler meydana geldiği durumlarda da **sanayi dalgıçlığı yada belediye ile yapılan sualtı işleri ile bütçeyi destekliyorum. Mesela yarın turizm müdürlüğü ile teknelerin suya elverişliliğini denetlemek için dalış yapılacaktır. Sualtına bir görüntüleme sistemi kurulması gerekiyor. Bu işleri biz yapıyoruz. Mesela batmış gemi ya da tekneleri dipten çıkarıyoruz. Kurtarma işleri yapıyoruz. Bu şekilde bütçeye destek sağlıyoruz(K7).**”
- “Hedeflerimizi belirlerken belirli bir bütçeyi belirli bir geliri hedefliyoruz. Çünkü dalış sektöründe özellikle kıyı dalış merkeziyseniz bir minimum gider tutarı var. Standart ücretleri var. Federasyona yada turizme ödenen akreditasyon ücretleri var. Tekene işletiyoruz, teknenin standart giderleri var. Kaptanın maaşı, gemicinin maaşı, eğitmenlerin maaşları tabi bütün bunların sigortaları gibi dolayısıyla siz hiç iş yapmasanız da ya da çok iyi iş yapsanız da belirli bir sabit gider ödemek durumundasınız. Bu durumlara karşın elimizde bu giderleri karşılayacak kadar **nakit bulunduruyoruz. Oda yetersizse bankada açık kredi bulunduruyoruz. Yani minimum bir geliri hedefliyoruz. Bu giderleri karşılamak açısından bütçemizi de bu şekilde ayarlıyoruz. Bu doğrultuda bütçeyi ekstra yapılan işler ile destekliyoruz(K8).**”

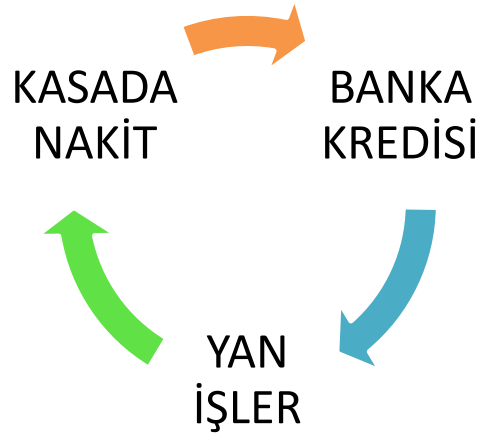
- “Yani bizim sektör için bu çok mümkün değil. Ama yaptığımız en garanti bütçe planı ani gelişen harcamalar için elde **nakit para yada bankada açık kredi bulunduruyoruz(K9).**”
- “Yatırım büyük olunca oturup tırnak tırnak planlama yapılıyor. Sezon başında bir miktar **nakit birikimimiz** olmak zorunda sıkıntı anında itişti saptamak adına. Yada **bankada açık kredi** bulunması gerekir. Kışında **ekstra işlerle destekliyoruz(K11).**”

Tablo 19

Dalış Okullarının Bütçenin Planlanması ve Desteklenmesine İlişkin Görüşleri

Tema	Kodlar	Katılımcılar
Bütçenin Planlanması ve Desteklenmesi	Yan İşler	K1, K2, K4, K7, K8, K11
	Banka Kredisi	K2, K3, K5, K7, K8, K9, K11, K12
	Kasada Nakit Tutulması	K1, K2, K3, K5, K6, K7, K8, K9, K10, K11

Bütçenin planlanması ve desteklenmesine ilişkin katılımcı görüşleri incelendiğinde, dalış okullarının hedef bütçelerinin desteklenmesinde farklı yöntemler uyguladığı düşünülmektedir. Katılımcıların ifadelerinden yola çıkarak dalış okullarının bütçelerini sanayi dalgıçlığı gibi ekstra işler yaparak, kasada nakit para bulundurarak ve bankalar aracılığıyla kredi çekerek destekledikleri söylenilebilir.



Şekil 17: Dalış Okullarının Bütçelerinin Planlanması ve Desteklenmesi

3.7. Tartışma

Stratejik Planlama kavramının stratejik planlama süreci aşamalarından birisi olan hedef belirleme kavramının süreç olarak spor örgütleri tarafından nasıl planlandığını ve bu süreçte spor örgütlerinin ne gibi aşamaları takip ettiklerini araştırmayı amaçlayan bu çalışmada elde edilen görüşme verilerinin analizleri sonucunda spor örgütlerinin hedeflerinin belirlenmesi sürecinde izledikleri aşamalara dair hedeflerin belirlenmesinden önceki aşamalar, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar olmak üzere üç ana tema saptanmıştır. Belirlenen ana temalara ilişkin hedeflerin belirlenmesinden önceki aşamalar ana temasına ait beş alt tema, hedeflerin belirlenmesi ana temasına ait bir alt tema ve son olarak hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar ana temasına ait beş alt tema olmak üzere toplamda on bir alt tema belirlenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda ana temalar ve alt temaların birbirlerini takip eden süreçler olmasına ilişkin açıklama ve tartışmalar bu bölümde açıklanacaktır.

Ana Tema: Hedeflerin belirlenmesinden Önceki Aşamalar

Elde edilen bulguların analiz edilmesi sonucunda söz konusu araştırmaya katılan, tamamı dalış okulu yöneticileri ve aynı zamanda eğitmenlerinden oluşan katılımcıların görüşleri dalış okullarının hedeflerinin üç aşamada belirlendikleri doğrultusundadır. Bu aşamalardan ilki hedeflerin belirlenmesinden önceki aşamalardır. Aynı zamanda birer spor örgütü olarak değerlendirilen dalış okulları ilk ana tema olan bu süreçte temel kavramları oluşturma, politikalar belirleme, belirli stratejilere sahip olma ve belirleme, örgütün nerede, ne durumda, nasıl olduğu gibi belirli durumlar hakkında bilgi edinmeyi amaçlayan analizler yapma ve tüm bu süreçler sonucunda bir takım kararlar alma sürecini kapsayan basamakları takip etmektedirler.

Alt temaların analizlerine ilişkin ortaya çıkan analiz sonuçları incelendiğinde dalış okullarının hedeflerinin belirlenmesinden önceki aşamalarda takip ettiği ilk basamak olan temel kavramların oluşturulması noktasında dalış okullarının bu süreçte vizyon misyon ve temel değerler gibi bir örgütün temelini oluşturan kavramlara önem verip belirledikleri, ancak birçoğunun bu kavramlara dair yazılı olarak bir çalışma yapmadıkları sonucu ortaya çıkmıştır. Ayrıca bu tür temel kavramların bir örgütün ve kurumsallığın gereksinimleri olduğu katılımcı 11'in "*Sanal ortamda tabiki yapıldı. Zaten vizyonu, misyonu olmadığı sürece her şirket ne başarıya ulaşabilir ne de sonuca. Bizde ona endeksli yaptık tabiki. Bizim zaten belirli bir vizyonumuz misyonumuz var. Bu*

işi herkese tattırmak ve sonrasında devamını sağlamak. Şöyle ki hani bir kişi deneme dalışı yaptı. Onun sürekliliğini sağlamak.” Görüşünde vurgulanmıştır. Ramazanoğlu ve Bahçeci'nin (2006) yaptığı çalışma sonucunda bir örgütün başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon, misyon ve temel değerlerin var olması sonucu bulunmuştur. Ocak, Güler ve Basım (2016) tarafından yapılan bir diğer çalışmada, örgütlerin vizyon ve misyon ifadelerinin uzun vadeli planlarını belirlemeye yardım ederken, günlük rutin işlerin yönetilmesine de olumlu etkisinin olduğu ifade edilmektedir. Ayrıca vizyon ve misyon ifadeleri örgütsel iletişimi sağlayan araçlar olarak görülmekte, yöneticiler ile iş görenlerin davranış ve kararlarına yön verdiği belirtilmiştir. Bu ifadeler, benzer şekilde, örgütlerin niyet ve hedeflerini paydaşlara ilettiğini ve bu nedenlerle vizyon ve misyon ifadeleri örgütlerin başarısı için kritik olarak görüldüğü beyan edilmiştir. Katılımcı görüşlerinin analizi ile bulunan sonuçlar ve yapılan araştırmaların sonuçları birbirleri ile benzerlik göstermektedir.

Dalış okullarının hedeflerinin belirlenmesinden önceki aşamalardan olan örgüt politikalarının belirlenmesi alt teması ile ilgili verilerin analizi sonucunda dalış okullarının örgütsel olarak eğitim, kalite, güvenlik, çevre ve sosyal sorumluluk gibi bir takım politikalar belirledikleri saptanmıştır. Dalış okullarının politikalarına yönelik açıklık getirildiğinde; eğitim politikasının verilen dalış eğitimlerinin hangi derece yada hangi kademe olursa olsun nitelikli, kaliteli bir eğitim verilmesi gerektiğini verilen sertifikasyon programının yeterliliklerinin sağlanması açısından gerektiği durumlarda eğitim saatlerinin artırılması ve tüm bu eğitim sürecinde kaliteli ve tüm güvenlik kurallarına uygun bir iş yapılması yönünde olduğu ayrıca kurum içi eğitimler ile de personellerinin sürekli gelişim halinde olması gerektiği görüşünü savunan bir politikalar olduğu gözlemlenmektedir. Ayrıca dalış okullarının sualtı canlılığının devamına ve kirliliğin önlenmesi adına çevre ve dip temizliği yapıldığı bu konu ile ilgili STK'lar ile birlikte ortak sosyal sorumluluk projeleri yaptıkları katılımcı görüşleri ile sabittir. İlgili literatür incelendiğinde, eğitim veren kurum ve kuruluşlarında eğitim, çevre, kalite gibi politikalar belirlediği gözlemlenmiştir. Sakarya Üniversitesi (2014), Uludağ Üniversitesi (2002) gibi üniversitelerin belirlediği stratejik planlar savunulan gözlem ile örtüşmektedir.

Dalış okullarının stratejilerinin belirlenmesine ilişkin verilerin incelenmesi sonucunda dalış okullarının dalış esnasında konforlu, keyifli ve güvenli bir dalış hizmeti sunması adına kaliteli malzemeler ile kurum içi eğitimler aracılığıyla kendisini geliştirmiş,

eğitimlerini tamamlamış, tecrübeli ve bilge personeller eşliğinde müşterileri ile etkili iletişim kurarak verilen hizmetten memnun müşteriler yaratmayı strateji olarak benimsedikleri gözlemlenmiştir. Ayrıca Strateji, ileriye yönelik belirlenen hedeflere nasıl ve hangi doğrultuda ilerleneceğini gösteren genel bir planlamadır (Aktan, 2008, s:5). “Strateji” kavramı, hedeflere ulaşmak için izlenecek yol olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yönetiminin temel süreci, hedefleri belirlemek ve belirlenen hedeflere yönelik izlenmesi gereken yolu saptamaktır (Çelik, 2006, s:34). Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Kritik sorular yöntemi ile amaç ve hedeflere ulaşmada karşılaşılan sorunlar belirlenip bu sorunları en aza indirmeye yönelik stratejiler geliştirilebilir (DPT, 2006, s:40). Bu bağlamda Locke & Latham (2002) ve Bandura (1997) tarafından yapılan çalışmalar da dalış okulları tarafından da strateji olarak benimsenen, kurum içi eğitimlerin, belirli zorluktaki belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi adına iş görenleri eğlenen, öz disiplini güçlendiren yöntemler olduğunu savunmaktadır.

Dalış okullarının hedeflerin belirlenmesinden önceki süreçteki aşamalardan bir diğeri olan analiz alt temasına ilişkin elde edilen verilerin analizleri ışığında, dalış okullarının işlerine ve hedeflerine yönelik yaptıkları nerede, nasıl ve ne durumda olduklarını belirleyen bir takım analizler bulunmaktadır. Bu analizlerden birisi dalış okullarının gün gün olarak yazılı bir şekilde kayıt altında tutulan işin niteliğini içeren kayıt sistemleridir. Nitelik olarak yapılan analizlerde ise verilen dalış hizmetinin türünün ne olduğu, kimlere verildiği ile ilgili olup, hangi dalış türünün yoğun olarak rağbet gördüğü aylık kazanca oranlarını içeren analizler olduğu katılımcı görüşlerinde yer almaktadır. Nicelik olarak yapılan analizler ise verilen hizmetlerin rakamsal karşılıklarını kapsamaktadır. Perrow (1961) tarafından yapılan bir araştırmada kar oranının analiz edilmesinin örgüt açısından önemli olduğu bulunmuştur. Bu sonuç dalış okullarının yaptığı nicel analizler ile benzerlik göstermektedir. Son olarak dalış okullarının yaptıkları analizlerden birisi olan kapasiteye dair yapılan analizlerde ise dalış okullarının personel ve ekipman olarak yeterli sayıda olup olmadığı, hedefler için gereksinimleri karşılayıp karşılamadığına dair yapılan analizler olmaktadır.

Hedeflerin belirlenmesinden önceki aşamalar ana temasının son aşaması olan karar verme süreci alt temasına ilişkin elde edilen bulguların incelenmesi sonucunda dalış

okullarının karar verme süreçlerinde doğrudan yöneticilerin kimseye danışmadan aldıkları tepeden alınan kararlar, kurum içi toplantılar yaparak personellerinde fikirlerini, kararlar ile ilgili düşüncelerini alarak, alınan kararlar da ise hedefler ve kararlara bağlılık oluşturmak adına personel tarafından beyan edilen görüş ve fikirleri bireysel ve kurumsal anlamda karara katma gibi bir takım uygulamalara başvurdukları saptanmıştır. Eisenhardt ve Zbaracki (1992) tarafından yapılan bir çalışmada karar verme sürecinde karar vericilerin, paydaşlarında katılımlarıyla ortak bir karara varmalarının verilen kararlara olan bağlılığa olumlu yönde etki ettiği sonucunu bulmuşlardır. Ayrıca Latham & Yukl (1976) ve Latham, Mitchell, & Dosset (1978) tarafından yapılan çalışmalarda, “hedeflerin belirlenme sürecine takım üyelerinin de dahil edilmesini sağlamanın gerekliliği çünkü iş görenler kendileri için daha zor hedefler belirleyerek o zor hedefler için daha çok çaba sarf edecekleri sonucu, Ak’ ın (2009) çalışmasında ise hedef belirleme sürecine iş görenlerin katılması, görüşlerinin alınması hedef performansını ve bağlılığı doğrudan etkilediği, ve Mavisu (2010) örgütün hem kendisi hem de çalışanları adına belirlediği hedefler hedeflere olan bağlılığı arttırmakla kalmayıp bireysel hedef performansını da arttırması sonuçları, araştırmanın alt teması olan karar verme sürecinde dalış okullarının izlediği süreci destekler niteliktedir.

Ana tema: Hedeflerin Belirlenmesi

Hedeflerin belirlenmesi ana temasına bakıldığında dalış okullarının bu aşamada hedeflerinin zamana bağlı olan değişkenlere göre belirledikleri saptanmıştır. Zamana bağlı değişkenlerden kasıt hedeflerin zaman sınırlarına göre kısa vadeli, orta vadeli ve uzun vadeli hedefler olarak değişkenlik göstermesi anlamına gelmektedir. Dalış okullarının belirlediği hedeflere ilişkin görüşlerinde dalış okullarının kısa vadeli hedeflerini günlük ve haftalık olarak, orta vadeli hedeflerini sezonluk olarak, uzun vadeli hedeflerinin ise iki ve daha fazla bir süreyi içeren hedefler şeklinde belirledikleri yönündedir. Zamana bağlı olarak değişkenlik gösteren hedeflere örnek verecek olursak kısa vadeli hedeflere, günlük ve haftalık olarak belirli bir dalış oranı yada bölgede bulunan turist sayısının kapasiteye göre belirli bir oranını müşteri olarak ağırlamak, orta vadeli hedeflere, sezon sonunda belirli rakamsal ifadeleri, belirli sayıda ekipman tedarik etmek veya personellerinin sezonluk gelişimi ve temini son olarak uzun vadeli hedeflere ise belirli bir büyüme oranını, köklü değişimler olan büyük demir başların değişimini örnek olarak verilebilir. Locke ve Latham (1982) adlı araştırmacıların yaptığı bir

çalışmada kısa vadeli hedeflerin uzun vadeli hedefleri gerçekleştirmek adına oldukça etkili olduğu ve zaman sınırlı hedeflerin iş görenlerin performanslarını ve motivasyon düzeylerini arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu çalışmada da temaya ait bulgular incelendiğinde hedeflerin zamana bağlı olarak kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenmesi sonucu Locke ve Latham adlı araştırmacıların çalışmaları ile örtüşmektedir.

Ana Tema: Hedeflerin Belirlenmesinden Sonraki Aşamalar

Dalış okullarının hedeflerinin belirlenmesi sürecinde izledikleri aşamalara dair hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar ana temasına ait beş alt tema saptanmıştır. Bu alt temalar; belirlenen hedeflerin ve süreçlerin var olduğu durumların ne olduğuna ilişkin ölçümü, ölçümler sonucunda ortaya çıkan sonuçların değerlendirilmesi, yapılan değerlendirmeler sonucunda meydana gelen durumun gerekli iyileştirmelerin yapılmasıyla düzeltilmesi, hedeflerin ve süreçlerin gerçekleştirilmesine yönelik risklerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik yapılan uygulamalar ve son olarak tüm bu aşamaların gerçekleştirilmesine ilişkin yeterli miktarda bütçenin planlanması ve yetersiz olduğu durumlarda desteklenmesini içeren alt temalardır.

Hedeflerin belirlenmesi sürecinden sonraki aşamalar ana temasının alt temaları incelendiğinde ilk alt tema hedeflere ve süreçlere ilişkin ölçümlerin yapılmasıdır. Elde edilen bulguların analizleri doğrultusunda, dalış okullarının belirlediği hedeflere ilişkin ölçüm modelleri şu yöndedir. Müşteri memnuniyetlerini içeren anketler, dalış okulları müşterilerine verdikleri hizmetlerden müşterilerinin memnun olmaları durumunda onları hedeflerine ulaştırma yolunda atılan büyük bir adım olarak algılayarak müşterinin memnuniyetlerini ölçen anketler ya da sözlü diyaloglar aracılığıyla bir ölçüm modeli geliştirmişlerdir. Dalış okullarının bir diğer ölçüm aracı ise sanal ortamlarda kurumsal olarak faaliyet gösterdikleri çeşitli web sayfalarıdır. Burada aldıkları müşteri yorumları dalış okullarının ulaşamadıkları dış dünyaya açılan kapıları olarak görülmektedir. Son ölçüm aracı ise yapılan işlerin sayısal anlamda tutulan verilerinin rakamsal yani maddi olan karşılıklarıdır. Açık bir şekilde ifade etmek gerekirse, kazanılan para ile kazanılmayı hedefledikleri para arasındaki farkı ölçmeye yarayan sayısal verilerdir. Bu durumu destekler nitelikte olan Ilgen, Fisher, & Taylor (1979) ve London (2003) tarafından yapılan çalışmalar, ölçüme dair geri bildirimlerin hedefler üzerine odaklanarak hataları bulmaya yardım ederek hedeflerle ilgili yönlendirme sağladıkları,

ayrıca hedeflerin gerçekleştirilmesi için gereken çaba hakkında bilgi verdikleri yönündedir.

Değerlendirme alt temasına gelindiğinde eldeki verilerin analiz edilmesi ile dalış okullarının hedefler ve süreçleri ile ilgili var olunan durum ile hedeflenen durum arasındaki farklılığın gözden geçirilmesi, daha önce gelen müşterileri tarafından tekrar tercih edilebilme oranları veya geçmiş yıllarda yapılan işlerin durumları ile var olan zaman dilimindeki işlerin durumları arasında bir kıyaslama yapma ve son olarak müşterilerinden gelen şikayetler aracılığıyla değerlendirme yöntemlerini oluşturdukları söylenebilir.

Yapılan tüm bu ölçme ve değerlendirme aşamalarından sonra dalış okulları olumlu yönde veya olumsuz yönde olmak üzere bir takım iyileştirmeler yapmaktadır. Bu iyileştirmelerden bir tanesi, belirlenen hedeflere ulaşma ile ilgili olumsuz bir durum yaşandığında, hedef zorluğunun azaltılmasıdır. Belirlenen hedeflere ulaşma ile ilgili aşırı derecede kolaylık olması durumunda ise hedef zorluğunun artırılmasına yönelik belirlenen hedefleri revize ederek yapılmaktadır. Örneğin sezon sonuna kadar ekipman sayısına on takım ekipman eklemeye yönelik belirlenen bir hedefe ulaşma ile ilgili olumsuz yönde bir problem yaşandığı taktirde on takım ekipman eklemeye yönelik belirlenen hedef, beş takım ekipman eklemeye yönelik olarak zorluk düzeyi azaltılmaktadır. Tam aksi bir durumda ise on takım ekipman eklemeye yönelik belirlenen hedef on beş takıma çıkarılarak hedef zorluğu artırılmaktadır. Bu sayede hedefler revize edilmektedir. Bir diğeri ise hedeflerin önceliklendirilmesi aracılığıyla hedef değişimi yöntemidir. Belirlenen hedeflerin gereklilik durumlarında her hangi bir değişim söz konusu olduğu zaman hedefler ile ilgili öncelik sırasının değiştirilmesi yoluyla hedeflerde bir değişiklik yapmaktadırlar. Dalış okullarından örnek vermek gerekirse; sezonluk olarak ekipmanların değişimi ve tekne değişimi gibi kapasite arttırmaya yönelik hedeflerin belirlendiği bir dalış okulunda personelin yetersizliği gibi bir problem ile karşılaşıldığı taktirde dalış okulu yöneticisi belirlenen hedefi erteleyerek nitelikli personel sayısının artırılmasına yönelik öncelikli bir hedef belirlemesi örnek olarak verilebilir. Son olarak belirlenen hedeflere ulaşma ile ilgili personelden veya hedefi gerçekleştirecek olan asıl kişi veya kişilerden kaynaklı hedeflere doğrudan etki eden psiko-sosyal faktörler ile ilgili iyileştirmeler yapmak. Bireylerin hedeflere olan inançlarını yitirmelerine neden olan motivasyon eksikliklerini giderecek uygulamalara başvurmak olduğu katılımcıların görüşleri ile desteklenmektedir. Hedefler ile ilgili motivasyon eksikliğinin örgütlerde

yaşandığı ve giderilmesi adına bir takım uygulamaların uygulandığı yapılan araştırmalarca saptanmaktadır. Bu uygulamalara örnek olarak, Locke & Latham (1990) Klein, Wesson, Hollenbeck, & Alge (1999) tarafından yapılan çalışmalarda bu tür hedef motivasyon düşüklüğü olan örgütlerde, ödüller, rekabet ve liderin gücünün bağlılığı arttırıcı unsurlar olduğu, hedef bağlılığı zor hedefler karşısında performansı arttırıcı olumlu etkilere sahip olduğu saptanmış ve Locke & Latham (2002) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise hedef motivasyonunun hedeflerin belirlenmesine katılım, hedef bağlılığı ve hedeflere olan inanç ile arttırıldığı yer almaktadır. Sonuç olarak araştırmada yer alan alt tema ile literatürdeki çalışmalarda yer alan örnek uygulamalar birbirlerini destekler niteliktedirler.

Bir diğer alt tema olan risklerin belirlenmesi ve risk faktörlerini ortadan kaldırılması aşamasında dalış okullarının üç farklı risk grubu ve üç farklı riskleri ortadan kaldırma yöntemi olduğu saptanmıştır. Elde edilen bulguların analizi sonucunda dalış okullarının, kuralların uygulanmaması ve yetersiz olmasından kaynaklanan bir risk grubu ile karşı karşıya oldukları ve bu riskleri kuralları eksiksiz ve tam olarak uyguladıkları, kuralların yetersiz kaldığı durumlarda kurumsal olarak ek tamamlayıcı uygulamalara başvurarak bu riskleri ortadan kaldırdıkları gözlemlenmektedir. Bir diğer risk grubu ise malzemelerden kaynaklanan risklerdir. Malzemelerin yetersiz yada efektif olamaması durumunda müşterilerinde bir güvensizlik veya bir memnuniyetsizlik olmasının tekrar tercih edilmeme riskini oluşturmasıdır. Bu risk grubunu ortadan kaldırmak adına dalış okullarının malzemelerine gerekli tarih aralıklarında bakımların yaptırılması ya da yenisinin alınması ile riskin ortadan kaldırıldığı saptanmıştır. Son risk grubunu oluşturan ticari riskler ise dalış okullarının kazanamamadan kaynaklı risklerdir. Dalış okulları bu risk grubunu ise kendilerinin tercih edilebilmelerinde önemli bir etken oluşturacak cazip kampanyaları, müşterilerine sunarak ortadan kaldırma yolunu izledikleri gözlemlenmiştir.

Hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar ana temasının en alt basamağı ve çalışmayı oluşturan alt temaların sonuncusu olan bütçenin planlaması ve desteklenmesi alt temasına ilişkin bulguların analizi sonucunda, dalış okullarının bütçelerini planlı bir şekilde yönettiklerini, görünmez giderlere ve bütçenin yetersiz kalması gibi olumsuz durumlara karşın daha önceden belirlenen bir nakit paranın kasada olumsuz durumlarda olumsuzluğu giderebilmesi için tutulması veya bekletilmesi ya da farklı bir iş ile bütçenin desteklenmesi ve en son olarak ta iş birliği içinde bulunan bankalarda açık

krediler aracılığıyla bütçelerini destekledikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Örgütün belirlenen amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Her bir faaliyet/proje belirli bir hedefe yönelik olmalıdır. Herhangi bir hedefle ilişkisi kurulamayan faaliyet/projelere yer verilmemelidir (DPT, 2006, s:42). Katılımcı görüşleri bu sonucu destekler niteliktedir.

3.8. Sonuç

Bu bölümde ana temalara ve alt temalara ilişkin sonuçlara ve bu sonuçlara dayalı olarak geliştirilen hedef belirleme modeli ve önerilere yer verilmiştir.

Dalış okullarının stratejik yönetim ve stratejik planlamanın birer aşaması olan hedef belirleme süreçlerine ilişkin hedeflerin belirlenmesi, hedeflerin belirlenmesi ve hedeflerin belirlenmesinden sonraki aşamalar olmak üzere üç ana tema ortaya çıkmıştır. Bu aşamalara dayalı olarak ulaşılan bulgular çerçevesinde varılan sonuçlar ve hedef belirleme süreci modeli olan adı araştırmacı tarafından konulmuş ve araştırmacı tarafından geliştirilmiş örgütlerin hedeflerinin belirlenmesinde “Çift-Yıldız Modeli” aşağıda sunulmuştur.

Sonuç ve Öneriler

Ortaya çıkan sonuçlar doğrultusunda öneriler şunlardır.

1. Hedef belirleme sürecinde dalış okullarının süreçler ile ilgili yazılı olarak çalışmalarına daha kurumsal yaklaşımları önerilebilir.
2. Dalış okulları hedeflerinin belirlenme sürecinde hedef belirleme yöntemlerine başvurmaları önerilebilir.
3. Belirlenen hedeflere ilişkin risklerin yönetilmesi ile ilgili yeni araştırmalar yapılması önerilebilir.
4. Hedef belirleme süreci ile ilgili yönetime dayalı araştırmaların nitelik ve nicelik olarak arttırılması önerilebilir.
5. Hedeflerin iş görenler üzerindeki etkilerine dair araştırmaların nitelik ve nicelik olarak arttırılması önerilebilir.
6. Araştırma sonuçları doğrultusunda bir hedef belirleme süreç ölçeği geliştirilmesi önerilebilir.

Çift – Yıldız modeli örgütlerin hedeflerinin belirlenmesi sürecinde izledikleri aşamaları içermektedir. Hedefler 11 aşamadan oluşan bir süreçte belirlenmektedir. Örgütler hedeflerinin belirlenmesindeki aşamalar şöyledir:

Temel kavramların oluşturulması: Örgütlerin vizyon, misyon, temel ve etik değerleri gibi örgütün temelini oluşturan kavramların oluşturmasını içermektedir.

Politikalar: Örgütlerin izleyecekleri yol haritasında kendilerine kılavuz olacak politikalarını belirlemelerini içeren basamaktır.

Analiz: Örgütlerin hedefler ve stratejilerinin belirlenmesinden önce hedefler ve stratejilerin yönünü belirlemek için SWOT, paydaş analizi gibi analizleri yapacağı aşamadır.

Stratejiler: Örgütlerin hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına izleyecekleri yöntemlerin belirlenmesini içeren aşamadır.

Karar verme süreci: Örgütlerin hedefleri ile ilgili karar verme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesini içermektedir.

Hedeflerin belirlenmesi: Örgütlerin kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesini içermektedir.

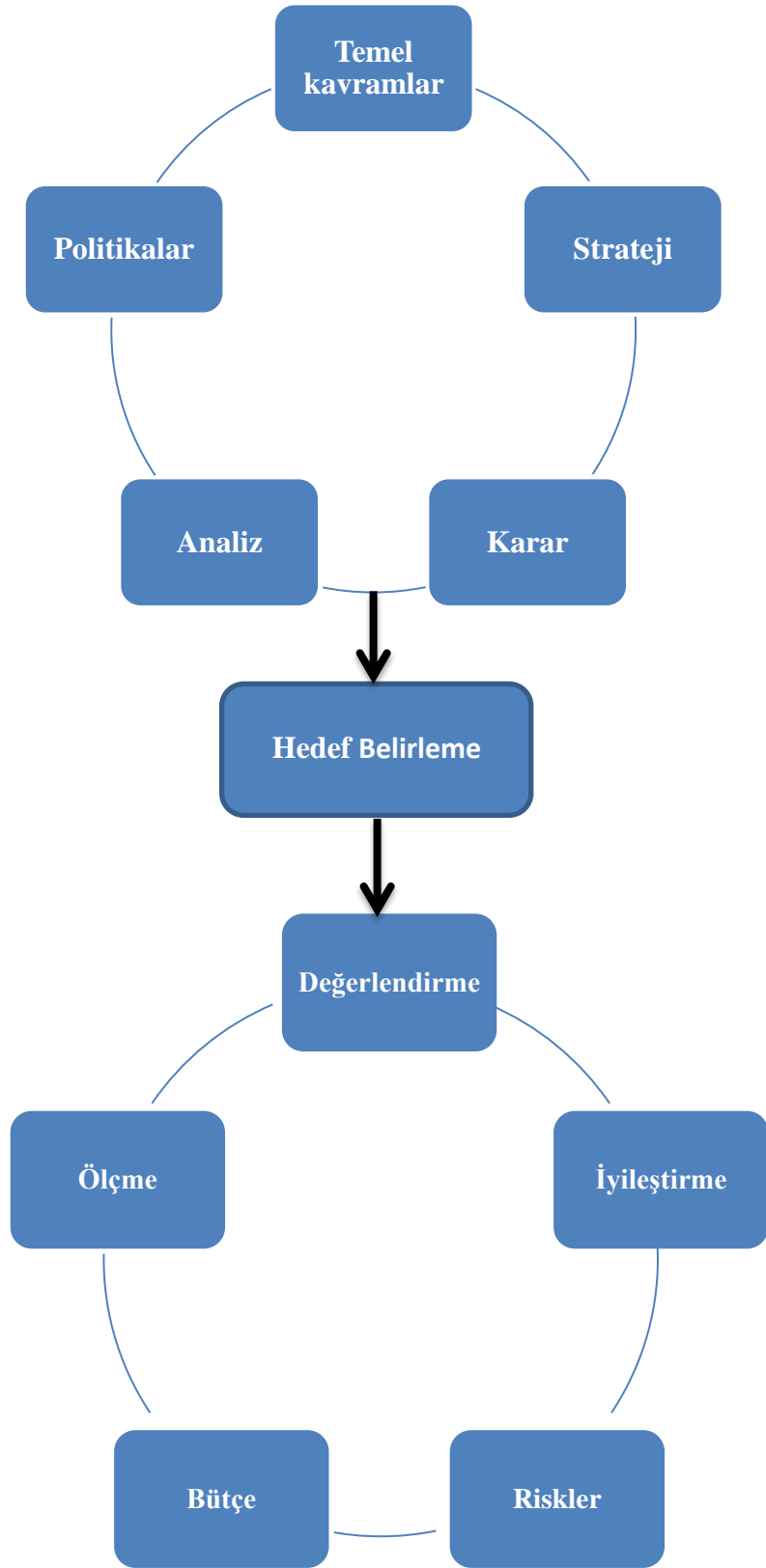
Ölçme: Örgütlerin belirledikleri hedefleri ile ilgili ne durumda olduklarının ölçümü ile ilgili basamaktır.

Değerlendirme: Örgütlerin hedefleri ile ilgili ölçümleri baz alarak değerlendirmeler yapmalarını içeren basamaktır.

İyileştirmeler yapmak: Örgütlerin hedefleri ile ilgili yaptığı ölçme ve değerlendirmeler doğrultusunda hedeflere dair olumlu yönde iyileştirmeler yapması yönündeki faaliyetleri içermektedir.

Risklerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılması: Örgütler belirledikleri hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik hedeflere ulaşmada önlerine çıkabilecek risklerin belirlenmesi ve ortadan kaldırılmasına yönelik yapması gereken faaliyetleri içermektedir.

Bütçenin planlanması ve desteklenmesi: Hedef belirleme modelinin son basamağı olan bütçenin planlanması ve desteklenmesi basamağı bütçenin hedefler doğrultusunda planlanması ve uyumsuzluk halinde desteklenmesini içermektedir.



Şekil 18: Çift – Yıldız Hedef Belirleme Modeli (Araştırmacı tarafından geliştirilmiştir)

Sonuç ve Değerlendirme

1. Dalış okullarının hedefleri vizyon, misyon temel değerleri ve politikaları birbirini takip eden süreçler halinde uyum içindedir.
2. Dalış okullarının hedefleri, stratejileri, süreçleri, birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmaktadır.
3. Dalış okullarının hedeflerini belirlerken paydaşlarının taleplerini belirlemek için analizler, memnuniyet odaklı sözlü iletişim veya yazılı olarak memnuniyet anketleri, toplantılar yaparak paydaşlarının taleplerini belirlemektedir.
4. Dalış okulları, hedeflerini belirlerken bütçeleri ile ilgili olumsuz koşullara karşı hazır kullanılabilecek nakit para, bütçeyi desteklemek adına yan işler veya iş birliği içinde olduğu bankalarda açık krediler kullanılabilecek hesaplar gibi belirli politikalara sahiplerdir.
5. Dalış okulları hedeflerini belirlerken risklerinin tespitine yönelik belirli risk grupları oluşturup ve bu risk gruplarını önlemeye veya ortadan kaldırmaya dönük bir aksiyon planı hazırlamaktadır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akat İ, G. Budak, G. Budak,(1999) İşletme Yönetimi, Barış, 3. Baskı, İzmir Yayınları
Fakülteler Kitabevi,
- Aydın A. H, (2001), “Yönetimin Fonksiyonları”, Güney, Salih (ed) Yönetim ve
Organizasyon, Ankara: Nobel Yayınları, ss.76.
- Büyüköztürk Ş, E. Kılıç Çakmak, E. Ö. Akgün, Ş. Karadeniz, F. Demirel, (2012)
Bilimsel Araştırma Yöntemleri, Ankara,11. Baskı, Pegem Akademi
- Coşkun R, R. Altunışık, S. Bayraktaroğlu, E. Yıldırım (2015), Sosyal Bilimlerde
Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı, Sakarya, 8. Baskı, Sakarya Kitabevi
- Eren E. (1979). İşletmelerde stratejik planlama. İstanbul: fatih yayınevi.
- Eren E, (1997) İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Der Yayınları, 2.
Cilt, 3. Baskı, İstanbul
- Eren, E. (2005). Stratejik yönetim ve işletme politikası. Yedinci baskı. İstanbul: Beta
Basım Yayım
- Karasar Niyazi, (2014) Bilimsel Araştırma Yöntemi, Nobel Akademik Yayıncılık, 26.
Basım, Ankara
- Koçel, Tamer. (1995). İşletme yöneticiliği beşinci baskı. İstanbul: beta yayınevi.
- Mirze Kadri, (2014) İşletmelerde Stratejik Planlama El Kitabı, Nobel Akademik
Yayıncılık, Ankara
- Newton Paul and Helen Bristoll. (2013) Effective goal setting. [www.free-management-
ebooks.com](http://www.free-management-ebooks.com)

Özel Mehmet. (Ed.). (2015). Yerel Yönetimlerde Yerel Kamu Politikası Yaklaşımları. Konya, 2. Baskı Çizgi Kitapevi.

Pearce, J.A. and R.B. Robinson. (2015). Strategic Management Formulation, Implementation and control. Barca Mehmet. (Çev.). Ankara 12. Baskı. Nobel akademik yayıncılık.

Rouillard A. Larrie, (1993) Goals and Goal Setting, Kogan Page Publications, USA

Sharplin Arthur,(1985) Strategic Management, 2. Baskı, America

Swaim, Robert. (2011). Bir strateji ustası Peter DRUCKER. Ü. Şensoy (çev.), İstanbul Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları (Orijinal baskı tarihi 2011)

Sürekli Yayınlar

Baghurst T., T. Tapps and W. Kensinger. (2015). Setting goals for achievement in physical education settings. Strategies, A journal for physical and sport educators. Vol. 28. 27-33

Bandura, A. (1997). Self-Efficacy: The Exercise Of Control. New York, Ny, Us: W H Freeman/Times Books/ Henry Holt & Co Self-Efficacy:. 1x 604 Pp.

Demir C. Yılmaz, M.K. (2010). Stratejik Planlama Süreci Ve Örgütler Açısından Önemi, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:25, Sayı:1, İzmir, Ss.69-88,

Güçlü N. (2003). Stratejik Yönetim (Strategic Management). Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 61-85

Gürsel F. Koruç Z. (2004). Hedef Belirlenen Engelli Olan ve Engelli Olmayan Öğrencilerde Antrenmanın Performans ve Duygusal Durumlar Üzerine Etkisi,

Hacettepe Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi, 15(3), , 137, 154

- Ilggen D. R. Fisher, D. Cynthia. M. S. Taylor (1979). Consequences Of Individual Feedback On Behavior In Organizations. *Journal Of Applied Psychology*, Vol 64(4), 349-371.
- Klein H. Wesson M. Hollenbeck J. Alge B. (1999) Goal Commitment And The Goal Setting Process: Conceptual Clarification And Empirical Synthesis. *The Journal Of Applied Psychology* 84(6):885-96.
- Latham, G. P. Yukl, A. Gary. (1976). Effects Of Assigned And Participative Goal Setting On Performance And Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, Vol 61(2), 166-171.
- Latham, G. P. Mitchell, R. Terence. Dossett, D. L. (1978). The Importance of Participative Goal Setting and Anticipated Rewards on Goal Difficulty and Job Performance. *Journal Of Applied Psychology*, Vol 63(4) , 457.
- Latham, G. P. L. M Saari,. (1979). Importance Of Supportive Relationships In Goal Setting. *Journal Of Applied Psychology*, Vol 64(2), 151-156.
- Latham G. P. & A. Marshall. (1982). The Effects Of Self-Set, Participatively Set And Assigned Goals On The Performance Of Government Employees *Personal Psychology Journal* Volume 35, Issue 2 June Pages 399–404
- Latham G. P. T. P. Steele And L. M. Saari, (1982). The Effects Of Participation And Goal Difficulty On Performance, *Personal Psychology Journal*, Volume 35, Issue 3, S: 677–686
- Latham, G. P. (2001). The Reciprocal Effects Of Science On Practice: Insights From The Practice And Science Of Goal Setting. *Canadian Psychology*, Vol 42(1) , 1-11.
- Locke E. A., Latham G. P. (1982) The Application Goal Setting to Sports, *Journal of Sport Psychology*, 7, 205-222
- Locke E. A., Latham G. P., And M. Erez. (1988). The Determinants Of Goal Commitment *Academy Of Management Review*, 13:1, 23-39;

- Locke, E. A.; Latham, G. P. (1990). *Theory Of Goal Setting & Task Performance*. Englewood Cliffs, Nj, Us: Prentice-Hall, xviii 413 pp.
- Locke, E. A. (1991). The Motivation Sequence, The Motivation Hub, And The Motivation Core. *Organizational Behavior And Human Decision Processes*, 50, 288-299.
- Locke, E. A. A.M. Erez. (1997). Wagner I, John A. Participation In Decision Making: An Information Exchange Perspective., *Research In Personnel And Human Resources Management*, Vol. 15 , (pp. 293-331).
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building A Practically Useful Theory Of Goal Setting And Task Motivation. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
- Locke E.A. and G.P. Latham. (2006). New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions In Psychological Science (Electronic Version)* vol. 15 no. 5 265-268
- London M. Mone E. M. and Scott J. C. (2004). Performance Management And Assessment: Methods For Improved Rater Accuracy And Employee Goal Setting, *Human Resource Management*, Vol. 43, No. 4, , pp. 319–336
- Maitland A. & Misia G. (2010). Goal-setting in youth football. Are coaches missing an opportunity? *Physical Education and Sport Pedagogy* Vol. 15, No. 4, 323–343
- Miller, E. L. Weiss M. Richard. (2015). Setting Goals in Different Roles: Applying Key Results From the Goal-Setting Literature, *Organization Management Journal*, Vol 12, No:1,
- Ocak M. Güler M. Basım H.N. (2016). Türk Savunma Sanayi Firmaları Vizyon ve Misyona İfadelerinin İçerik Analizi. *Yönetim Ve Ekonomi*, Cilt:23 Sayı:2, 503 – 518
- Oettingen, G. H.J. Pak & K. Schnetter. (2001). Self-Regulation Of Goal Setting: Turning Free Fantasies About The Future Into Binding Goals. *Journal Of Personality And Social Psychology*, 80(5), 736–753.

- Perrow C. (1961), The Analysis Of Goals İn Complex Organizations, American Sociological Review, Vol. 26, No. 6 Pp. 854-866
- Ramazanoğlu F. Bahçeci B. (2006). Örgütlerde Vizyon Ve Misyon Kavramı, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları
- Roth F. W. (2015). Strategic Planning As An Organization Design Excercise, İntenational Society For Performance İmprovement, Vol 54, No 6.
- Şener Ş. ve M. Özgürler (2012). Analysis of the turkish consumer electronics firm using SWOT-AHP method, Procedia - Social and Behavioral Sciences Journal, 58, 1544-1554,
- Thompson J. D. and William M. (1958). Organizational goals and evironment: goal-setting as an interaction process. American sociological review. Vol. 23.1. 23-31

Diğer Yayınlar

- Afyon Kocatepe Üniversitesi (2007). 2009-2013 Stratejik Planı Hazırlama Kılavuzu, Afyonkarahisar,
- Ak M. E. (2009). “Performans yönetiminde hedef belirlemenin rolü ve İzocam uygulaması” Eskişehir: Anadolu üniversitesi SBE.
- Aktan C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren, İzmir,
- Aktürk Y. (2009). Temel Değerlerin Sürdürülebilirliği Ve Performans Değerleme İlişkisi, Dogus Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Altıntaş A. (2010). “Sporcuların Hedef Yönelimleri, Algılanan GÜdüsel İklimleri Ve Algılanan Fiziksel Yeterliklerinin Cinsiyete Ve Deneyim Düzeyine Göre Karşılaştırılması” Ankara: Ankara Üniversitesi SA.B.E.

Altıntaş A. (2015). “Sporcuların Zihinsel Dayanıklılıklarının Belirlenmesinde Optimal performans Duygu Durumu, Güdülenme Düzeyi Ve Hedef Yöneliminin Rolü” Ankara: Ankara Üniversitesi SA.B.E.

Ankara Altındağ Atatürk Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi Süreç Yönetimi, http://atamml.meb.k12.tr/meb_iys_dosyalar/06/01/869615/dosyalar/2013_01/29114408_surec_yonetimi_2.pdf (son erişim: 12.07.16)

Balkan B. (2010). anakkale İli Yenice İlçesinin Swot Analizi İle Sosyo Ekonomik Değerlendirilmesi, İktisat Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale

Bircan İ.,(2015) Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon, Planlama Dergisi, zel Sayı DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>

Bowden O. (2015). Keeping Your Goals Smart, Tomorrows Travel Leaders, www.ttdigital.com/travelleaders,

Bursa Uludağ Üniversitesi, Stratejik Planlama Rehberi, Bursa, 2002

Canbaz S. (2014). Kobi'lerde Stratejik Planlama Ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü Ve nemi: Edirne'de Bir Araştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Edirne,

Canbolat E.. (2013). Stratejik Planlama Ve Uygulanabilirliği: Milli Eğitim Bakanlığı rneği, ankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Çankırı,

Cantürk M. (2005). “Misyona Ve Vizyona Ulaşmada Süreç Yönetimi Ve Posta Ve Telgraf Teşkilatı (Ptt) Genel Müdürlüğü' nde Bir Uygulama” Ankara: Gazi Üniversitesi F.B.E.

Capps K. (2014). Goal Setting to Maximize Productivity, National Recreation and Park Association

Coast Colleges. Managment evaluation process. (2013). <http://www.cccd.edu/employees/resources> son erişim (29.02.2016)

- Çelik H. (2006). “Dengeli Hedef Belirleme Ve İzleme (Balanced Scorecard) Sisteminin Hizmet Kuruluşlarında Uygulanması Üzerine Bir Araştırma” İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, S.B.E. Carolina,
- Çelikdin A.E. (2014). Balanced Scorecard Sisteminde Swot Analizi İle Ahp Kullanımı: Yem Sektöründe Bir Uygulama, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Aksaray,
- Eisenhardt K. M. Zbaracki Mark J. Strategic Decision Making, December 1992 P:351
- Erzurum M. (2014). Özel Hastane İşletmelerinde Muhasebe, İç Kontrol Sistem Ve Swot Analizi, İşletme Anabilim Dalı Bitirme Tezi, İstanbul,
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006
- T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı 2009/2013 Stratejik Plan, Ankara, 2008
- Gürtunca A. E. (2010). Kamuda Stratejik Planlama Ve Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Gözlükaya T. (2007). Yerel Yönetimler Ve Stratejik Planlama: Modeller Ve Uygulama Örnekleri, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, Denizli,
- İller Bankası 2006-2010 Stratejik Planı
- Karakaya D. (2014). İhracatta Dağıtım Kanalının Fonksiyonu Ve Örnek Bir Olayın SWOT Analizi, İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İzmir,
- Kocaekşi S. (2010). “Hentbol Bayan Milli Takımında Zaman Değişimi Ve Performansın Grup Sargınlığı, Sportif Kendine Güven, Öz-Yeterlik, Hedef Yönelimi Ve Yarışma Kaygısı Üzerine Etkisi” Ankara: Hacettepe Üniversitesi, SA.B.E.

- Korkmaz İ.H. (2010). Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Üzerine Bir İnceleme Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Gaziantep,
- Mavisu H. (2010). “Bireysel kariyer planlamanın aşamalarından biri olarak hedef belirleme ve kariyer başarısı ilişkisi” İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.
- Özcan T. E. (2011). Çok Uluslu Şirketlerde Stratejik Planlama, Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Mba Yüksek Lisans Tezi, İstanbul,
- Özgen Ü. (2011). Termal Turizm Açısından Afyonkarahisar İlinin Swot Analizi İle Değerlendirilmesi, Yüksek Lisans Tezi, Afyonkarahisar,
- Sakarya Üniversitesi, (2012). 2014-2018 Stratejik Planı, Sakarya,
- Sözen T. (2009). Spor Federasyonları Yöneticilerinin Stratejik Planlama Uygulamalarına İlişkin Görüşlerinin Değerlendirilmesi Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı Ankara,
- Topuz E. (2004). The Effect of two different goal setting processes on students attitudes towards writing and towards a writing courses Ankara: Bilkent Üniversitesi SBE
- University of Cincinnati. Conducting a Goal Setting Discussion. 2009. <https://www.uc.edu/> son erişim (29.02.2016)
- Yetim Ü. (1991). Kişisel Projelerin Organizasyonu ve Örüntüleri Açısından Yaşam Doyumu, Ege Üniversitesi, Doktora Tezi, İzmir,
- Yiyit T. (2010). Stratejik Planlama Sürecinde Örgütsel Öğrenmenin Rolü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir,
- Zengin Y.B. (2013). Motivasyon Açısından Örgütsel Vizyon Algısının Önemine İlişkin Bir Araştırma, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi Ankara

İnternet Kaynakları

www.yildiz.edu.tr/~palcan/surec%20yonetimi%20Ders%202.doc (12.07.2016)

http://www.alomaliye.com/sule_soyer_vizyon.htm (15.10.2016)

www.free-management-ebooks.com (29.02.2016)

http://tr.swewe.org/word_show.htm/?1316020_1&orgütsel_hedefler (15.08.2016)

www.tdk.gov.tr (29.02.2016)

www.tureng.com (29.02.2016)

www.seslisozluk.com (29.02.2016)

www.zargan.com (29.02.2016)

www.illerbankasi.gov.tr (Son erişim: 06.10.2016)

EKLER

EK 1: Sorular

Sorular

1. Kurumunuzda misyon, vizyon, niyet, politikalar ve temel değerleriniz ile ilgili çalışmalar yaptınız mı? Bunlar paylaşıldı mı? Hangileri hangi ortamda paylaşılmıştır?
2. Kurumsal olarak belirlediğiniz politikalar hangi alanlarla ilgilidir? Yazılı olarak mevcut mudur?
3. Kurumsal stratejileriniz yazılı olarak bulunmakta mıdır?
4. Stratejileri gerçekleştirmek için hedefleriniz açık bir şekilde belirlenmiş midir?
5. Stratejileriniz temel işleriniz ile uyumlaştırılmış bir şekilde mi düzenlenmiştir?
6. Süreçlerle ilgili mevcut stratejilerinizi geliştirmek için neler yaparsınız?
7. Strateji, hedef ve süreçlerinize karar verirken kullandığınız analizler bulunmakta mı, hangileridir?
8. Analiz sonuçlarını hedef belirleme sürecine nasıl katıyorsunuz/entegre ediyorsunuz?
9. Çalışanlar, müşteriler ve kurumsal olarak belirlediğiniz hedeflerin gerçekleştirilmesi ile ilgili bir ölçme ve değerlendirme modeli kullanıyor musunuz, ne tür değerlendirme modellerinden yararlanıyorsunuz?
10. Bireysel ve kurumsal hedefleri belirlerken ve sonuçları paylaşırken tüm çalışanların katılımını sağlayabiliyor musunuz?
11. Hedeflere ulaşma ile ilgili olarak iyileştirme yapıyor musunuz?
12. Müşteriler, çalışanlar ve toplumla ilgili kurumsal olarak kullandığınız

iletişim yöntemleri var mı? En yaygın olarak hangilerini kullanıyorsunuz?

13. Hedeflerinizi belirlerken bütçe ayarlamasını planlı ve hedefli bir şekilde mi yapıyorsunuz? Bütçeyi nasıl yönetiyorsunuz?

14. Hedefler ile ilgili ölçme yöntemleriniz nelerdir?

15. Temel işleriniz ile ilgili belirlenmiş ya da gruplanmış iş tanımlarınız (süreçleriniz) mevcut mu? Nasıl belirlediniz?

16. Temel işlerinize ait belirlenmiş alt iş tanımları ve süreçleri mevcut mu? Nasıl belirlediniz?

17. Mevcut stratejilerinizi, süreçlerinizi ve hedeflerinizi iyileştirmek için ne tür çalışmalar yapmaktasınız?

18. Belirlenen süreçlere ait risklerinizi nasıl belirliyorsunuz?

19. Riskleri ortadan kaldırmak için yaptığınız iyileştirmeler var mı? En son yaptığınız iyileştirme örneğini paylaşabilir misiniz?

Sorular

20. Kurumunuzda misyon, vizyon, niyet, politikalar ve temel değerleriniz ile ilgili çalışmalar yaptınız mı? Bunlar paylaşıldı mı? Hangileri hangi ortamda paylaşılmıştır?

21. Kurumsal olarak belirlediğiniz politikalar hangi alanlarla ilgilidir? Yazılı olarak mevcut mudur?

22. Kurumsal stratejileriniz yazılı olarak bulunmakta mıdır?

23. Stratejileri gerçekleştirmek için hedefleriniz açık bir şekilde belirlenmiş midir?

24. Stratejileriniz temel işleriniz ile uyumlaştırılmış bir şekilde mi düzenlenmiştir?

25. Süreçlerle ilgili mevcut stratejilerinizi geliştirmek için neler yaparsınız?

ÖZGEÇMİŞ

Nuh Osman YILDIZ, 19.09.1990 yılında Ankara’da doğmuştur. İlkokul, ortaokul ve lise eğitimini Ankara’da tamamlamıştır. 2010 – 2014 yılları arasında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde lisans eğitimini tamamlamıştır. 2014 yılında Sakarya Üniversitesi Spor Yöneticiliği Ana Bilim Dalında yüksek lisans eğitimine başlamıştır. Yüksek lisans eğitimi devam ederken 2016 yılında Abant İzzet Baysal Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Spor Yöneticiliği Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak görev yapmaya başlamıştır.