

McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması A Strategic Management Scale Based on the McKinsey 7S Framework: A Turkish Adaptation Study

İbrahim Etem KAYA ^a Neşe SONGÜR ^b

^a Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı, Ankara, Türkiye. ietemkaya25@gmail.com

^b Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye. nesesongur@gmail.com

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim McKinsey 7S Modeli Ölçek Uyarlama Güvenirlilik Geçerlik Gönderilme Tarihi 30 Temmuz 2025 Revizyon Tarihi 3 Ekim 2025 Kabul Tarihi 15 Ekim 2025 Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi	Amaç – Günümüzde değişen çevre ve rekabetçi şartlar, kurumların stratejilere daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. Stratejinin etkili bir biçimde uygulanması stratejilerin belirlenmesi kadar zordur. Bu nedenle stratejik yönetim uygulamaları da oldukça önemli hale gelmiştir. McKinsey 7S modeli, stratejik yönetim uygulamalarında dünya genelinde sıkça kullanılan kapsamlı bir analiz aracıdır. Ancak Türkçe literatürde bu modele dayanan geçerli ve güvenilir bir ölçme aracının bulunmaması, hem akademik çalışmalar hem de uygulayıcılar açısından önemli bir eksiklik olarak değerlendirilmektedir. Bu çalışma, Njeru, W. G., Awino, Z. B. ve Adwet, K. (2017) tarafından 'Strategy Implementation' adlı çalışmada geliştirilen McKinsey 7S çerçevesi ölçeğinin Türkçeye uyarlanmasını amaçlamaktadır. Yöntem – Uyarlama çalışması için öncelikle yazarlardan mail yoluyla izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal formunun İngilizce olması nedeniyle Türkçe'ye çevrilme sürecinde hedef ve kaynak dili iyi bilen bir kamu personeli ve orta düzey yönetici tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir. Daha sonra yazarlar tarafından Türkçe Stratejik Yönetim literatürüne uygunluğu değerlendirilerek bazı düzeltmeler yapılmıştır. Son olarak tersine çeviri yapılarak ölçekler uygulanmış ve maddeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçeğin dil geçerliğinden sonra yapı geçerliği ve güvenirlik analizi yapılmıştır. Çalışmada Kamuda stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olan 324 çalışan ve yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan veri toplanmıştır. Elde edilen verilere açımlayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ve Cronbach alfa testi uygulanmıştır. Bulgular – Sonuçta uyarlanan ölçeğin güvenilir ve geçerli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Doğrusal faktör analizi, güvenirlik testi Cronbach alfa değeri ve yapı geçerliliği uygun bulunmuştur. Tartışma – Çalışmanın, stratejik yönetim faaliyetlerinin uygulanmasında yol gösterici olacağı ve literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
ARTICLE INFO	ABSTRACT
Keywords: Strategic Management McKinsey 7S Model Scale Adaptation Reliability Validity Received 30 July 2025 Revised 3 October 2025 Accepted 15 October 2025	Purpose – In today's changing environment and competitive conditions, institutions are required to place greater emphasis on strategies. The effective implementation of a strategy is as challenging as determining the strategy itself. Therefore, strategic management practices have become increasingly important. The McKinsey 7S model is a comprehensive analysis tool frequently used in strategic management practices worldwide. However, the absence of a valid and reliable measurement tool based on this model in the Turkish literature is considered a significant deficiency for both academic studies and practitioners. This study aims to adapt the McKinsey 7S framework scale, developed by Njeru, W. G., Awino, Z. B., and Adwet, K. (2017) in the study titled Strategy Implementation, into Turkish. Design/methodology/approach – Prior to the adaptation study, permission was obtained from the authors via email. Since the original form of the scale was in English, translations were independently carried out by a public official and a mid-level manager who were proficient in both the source and target languages. Upon comparison, it was determined that the translated and original texts conveyed closely aligned meanings. Subsequently, the authors reviewed the scale for its suitability to the Turkish strategic management literature and made several revisions. Finally, a back translation was conducted, and the scales were applied, with the relationships between the items examined. After ensuring language validity, construct validity and reliability analyses were carried out. Data were

ETİK ONAY: Çalışmanın etik onay izni Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu tarafından 25.09.2024 tarihli E-11054618-302.08.01-295679 sayılı karar ile alınmıştır.

Önerilen Atıf/Suggested Citation

Kaya, İ.E., Songür, N. (2025). McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği: Türkçe'ye Uyarlama Çalışması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 17 (4), 2926-2937.

Article Classification:

Research Article

collected from 324 participants consisting of employees and managers knowledgeable about strategic planning in the public sector. The obtained data were subjected to exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), and Cronbach's alpha test.

Results – As a result, the adapted scale was found to be both reliable and valid. Exploratory and confirmatory factor analyses, Cronbach's alpha reliability coefficient, and construct validity were deemed appropriate.

Discussion – It is considered that the study will serve as a guide in the implementation of strategic management activities and contribute to the literature .

1. Giriş

Yönetim, uygulama açısından rutin faaliyetleri ifade etmekle birlikte kurumların, benimsedikleri yönetim anlayışlarını kolaylıkla terk etmeleri ve değiştirmeleri mümkün olmamaktadır. Fakat değişen şartlar ve yeni dönem, kurumların yönetim anlayışlarında yeni yöntemleri benimsemelerini zorunlu hale getirmektedir. Bu noktada da kurumsal yapılar açısından en önemli konu, yönetim anlayışının stratejik bir kimlik kazanmasıdır (Güçlü, 2003: 70-71).

Stratejik yönetim, kurumların mevcut durumu doğru değerlendirmesi ve gelecek planlaması yapmasını sağlayan bir yönetim anlayışıdır. İşletmeler rekabet içinde kalmak için sürekli çaba göstermektedir. Bu durum, stratejik yönetim odaklı faaliyetlerin çok daha fazla önemsenmesinin yolunu açmıştır (Mert vd., 2013: 196-197).

Son yıllarda kuruluşların değişen ihtiyaçlarına cevap veren 7S modeli, uzmanlar tarafından sıklıkla kullanılan popüler bir stratejik planlama aracıdır. (Demir ve Kocaoğlu, 2019: 114). Uluslararası alanda kabul görmüş bir yönetim modeli olan McKinsey 7S Modeli; bir kurumun başarısını, o kurumun içinde birbiri ile etkileşim halinde olan yedi unsura bağlamıştır. Modelin ismi İngilizce olarak; strategy (strateji), structure (yapı), systems (sistemler), style (yönetim tarzı), shared values (paylaşılan değerler), staff (insan kaynakları), skills (yetenekler) şeklinde ifade edilen yedi unsurun baş harfleri kullanılarak oluşturulmuştur (Bhatti, 2011: 53-54).

Literatürde stratejik yönetim ile ilgili çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmaların büyük kısmı belirli boyutlara odaklanmaktadır. Örneğin Moesia (2007) ve Venohr (2007) stratejik yönetim ile liderlik ilişkisini incelerken Wright ve McMahan (1992) ve Schuler (1992) stratejik yönetim ile insan kaynakları arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Chandler (1962), Ansoff (1965) ve Grøgaard (2012) ise stratejik yönetim ile örgüt yapısı üzerinde durmuşlardır. Bu noktada McKinsey 7S modeli stratejik yönetim ile birden fazla boyutu ele alan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır.

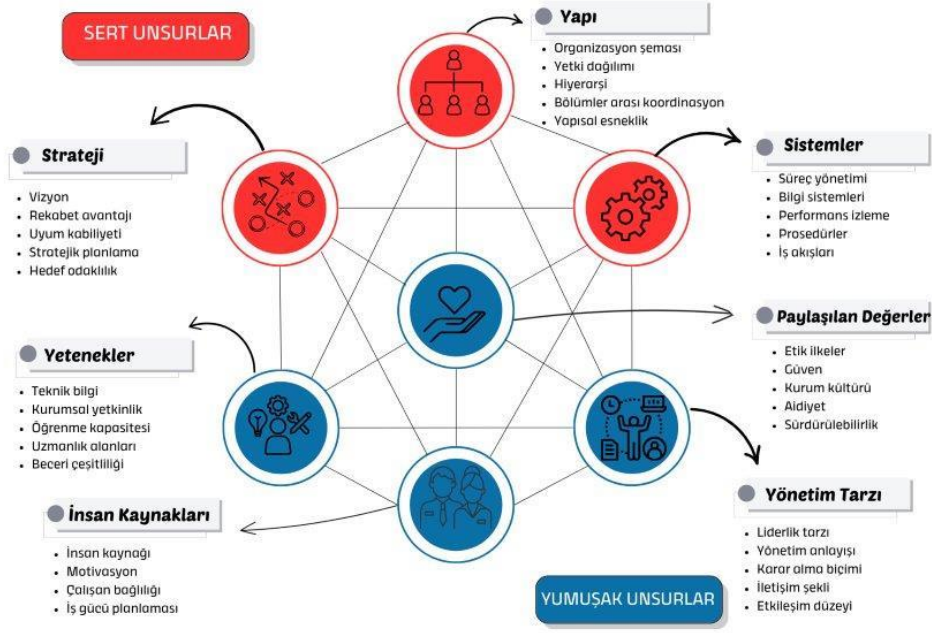
Ayrıca stratejik yönetim uygulamaları alanında sıklıkla kullanılan McKinsey 7S modeline dayalı ölçme araçlarının Türkçe literatürde eksikliği dikkat çekmektedir. Mevcut çalışmaların sınırlı oluşu, kurumların stratejik yapılanmalarını bütüncül biçimde değerlendirme konusunda bir boşluk yaratmaktadır. Uluslararası alanda geçerliliği kabul görmüş bu modelin kullanılabilmesi için güvenilir ve geçerli bir ölçme aracına ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, Njeru, W. G., Awino, Z. B. ve Adwet, K. (2017) tarafından geliştirilen McKinsey 7S çerçevesine dayalı ölçeğin Türkçeye uyarlayarak stratejik yönetim çalışmalarında kullanılabilir hale getirmektir. Söz konusu ölçek, strateji, yapı, sistemler, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler gibi yedi temel boyutu kapsayarak, stratejik yönetim olgusunu çok yönlü ve kapsamlı bir şekilde değerlendirme imkânı sunmaktadır. Ölçeğin stratejik yönetim çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

McKinsey 7S modeli, sıklıkla değişim yönetimi ya da stratejik yönetim aracı olarak ifade edilmektedir. Özellikle yeni projelerin uygulanması sırasında kullanılmaktadır. Bu model, 1980'li yılların başlarında McKinsey danışmanlık firmasında çalışan Tom Peters, Robert Waterman ve Julien Philips adlarındaki danışmanlar tarafından geliştirilmiştir (Ravanfar, 2015). 7S modelinde unsurlar, sert ve yumuşak olarak iki kategoriye ayrılmıştır. Strateji, yapı ve sistemler sert unsurlar (hards), yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler ise yumuşak unsurlar (softs) olarak tanımlanmıştır. Yönetim bilimi literatüründe ve uygulamada Amerikalı yöneticiler (Amerikan Tarzı) sert unsurları önemserken, Japon yöneticiler (Japon Tarzı) yumuşak unsurları önemsemektedirler (Özer, 2019: 403).

McKinsey 7S Modeline ait sert ve yumuşak unsurlar Şekil 1’de gösterilmektedir.



Şekil 1: McKinsey 7-S Modeli (Kaplan, 2005).

Kaynak: Yazarlar tarafından Türkçe’ye uyarlanıp detaylandırılmıştır.

Sert Unsurlar

Sert unsurların tanımlanması ve yönetilmesi daha kolaydır (Taib ve diğerleri, 2015). Doğrudan yönetim tarafından belirlenmekte ve uygulanmaktadır. Sert unsurlara örnek olarak strateji ifadeleri, misyon, vizyon, organizasyon yapısı, raporlama ilişkileri, süreçler, prosedürler ve bilgi teknoloji sistemleri örnek olarak verilebilir (The Open University, 2025). McKinsey sert unsurları strateji, yapı ve sistemler olmak üzere 3 başlık altında incelemiştir. Bunlar:

Strateji

Strateji, etkinliği, verimliliği ve rekabet edebilirliği arttırmak amacıyla, kurum kültürü, misyon ve vizyonun oluşturulduğu, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için yapılan çalışmaları kapsayan bir planlama sürecidir (Davutoğlu vd., 2016: 141).

Strateji, bir şirketin rekabet edebilmek için çevresine verdiği yanıtın bir biçimidir. Maliyetleri düşürmeli mi, büyük miktarlarda mı üretmeli yoksa belirli bir kitleyi mi hedeflemelidir? İşini mi genişletmeli yoksa uzmanlaşmalı mıdır? Ya da kendini farklılaştırmaya mı çalışmaktadır? Kötü veya yetersiz tanımlanmış bir strateji, zor seçimlere, yanlış yatırımlara yol açabilmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

Yapı

Literatürde yer alan çalışmalara göre örgütlerin, fiziki ve sosyal yapı olmak üzere iki temel yapısı bulunmaktadır. Fiziki yapı, mekân, donanım ve coğrafi konum gibi somut unsurlardan oluşurken, sosyal yapı, personel ve bölümler arasındaki ilişkilerden oluşmaktadır. Sosyal yapıyı; iş bölümü ve uzmanlık derecesi, bölümler, ilişkiler, kontrol alanı, merkezileşme ile biçimselleşme derecesi gibi unsurlar etkilemektedir (Ülgen ve Mirze, 2016).

Sistemler

Sert unsurların üçüncüsü olan sistemler, bir işletmenin günlük yaşamını oluşturan prosedürler ve operasyonları ifade etmektedir. Bu prosedürleri hesaba katmayan bir strateji, işletmenin gerçek operasyonunu göz ardı ettiği için başarısızlığa mahkumdur (Samygin ve Cherkaoui, 2023).

Örgütlerde organizasyonların değer üretim sistemi dâhilinde bulunan unsurlar sistem çatısı altında değerlendirilmektedir. Dolayısıyla mali sistemler, performans ve terfi sistemleri, yönetim bilgi sistemleri, tazminat ve ödül sistemi de bu kapsamda değerlendirmektedir (Özer, 2018: 23).

Yumuşak Unsurlar

7S modelinin unsurları örgütün temelini oluşturmaktadır ve bu alanların yönetimi sert unsurlara göre daha karmaşık olarak değerlendirilmektedir (Taib ve diğerleri, 2015). Daha az elle tutulur özelliklere sahiptir. Ayrıca tarih, konum, gelenek veya kültürden etkilenme durumu daha fazladır. Yumuşak unsurlar değişim çalışmalarının başarılı olması için sert faktörlerle eşit veya daha fazla etkiye sahip olabilmektedir. Yumuşak unsurlara örnek olarak iletişim tarzları, organizasyon değerleri ve normları, bireysel ve takım yeterlilikleri ve beceri setleri verilebilir. (The Open University, 2025) Ayrıca liderlik ve yönetim tarzı olarak motive etme, değişimi yönlendirme, risk alma, ilham verme ve paylaşılan bir tutkuyu yönlendirme becerisi de yumuşak unsurlar olarak ifade edilmektedir. (Ngereja, Hussein & Wolff, 2024)

McKinsey yumuşak unsurları 4 başlık altında açıklamıştır. Bunlar; yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yeteneklerdir.

Yönetim Tarzı

Farklı tipte yönetici ve liderlik tarzları bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Yönetim tarzına yöneticilerin zamanlarını nasıl harcadıkları, dikkatlerini neye odakladıkları, kararları nasıl aldıkları, toplantılar, giyim kuralları, bilinçli ve bilinçsiz sembolik eylemler vb dahil edilmektedir (Kaplan, 2005).

Yönetim tarzının oluşumu ülkeden ülkeye, hatta aynı ülkede işletmeden işletmeye de farklılık gösterebilmektedir. Ayrıca bazı araştırmacılar, yönetim tarzına dair önemin yalnızca liderlerden gelmediğini ileri sürmektedir. Örneğin bir spor takımında, bir oyuncu koçtan daha etkili olabilmektedir (Samygin ve Cherkaoui, 2023).

Paylaşılan Değerler

İşletmenin paylaşılan değerleri; işletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin faaliyetlerini gerçekleştirirken onlara yol gösteren, tüm çalışanların benimsediği ve kabul ettiği etik değerleri ve kurumsal düşünce sistematüğını ifade etmektedir (Hanafizadeh, Zare Ravasan, 2011).

Ayrıca işletmenin görsel yönünü oluşturan logo, sloganlar, ücret sistemi, hizmet anlayışı ve ürün yapısının dizaynı da paylaşılan değerler olarak kabul edilmektedir (Adsavakulchai, Sopajitwattana ve Kanchanasuntorn, 2008).

Paylaşılan değerler, çalışanlar arasında güçlü bir bağ oluşturmakta ve örgütsel birliği sağlamaktadır. Bu sayede, çalışanlar ortak hedefler doğrultusunda daha etkili bir şekilde çalışabilmekte, çatışmaları minimize edebilmekte ve örgütün uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları kavramı aslında bireylerin becerilerini, bilgilerini, eğitim programlarını, motivasyonlarını, davranışlarını, ücretlerini, hiyerarşilerini, değerlendirmelerini ve terfilerini kapsamaktadır. Gerçekte, bir bütün olarak insan kaynakları yönetimini ifade etmektedir (Samygin-Cherkaoui, 2023).

İnsan kaynakları yönetimi ile çalışanların bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili ve verimli biçimde kullanarak işletmelere olan katkılarını azami seviyede tutmak ve çalışanın işten tatmin olma düzeyini artırmak amaçlanmaktadır (Öğüt vd., 2004).

Yetenekler

Modelin son yumuşak unsuru yeteneklerdir. Kuruluşları ön plana çıkarabilecek veya rakipleri tarafından bir süreliğine taklit edilemeyecek düzeyde ayakta tutacak yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 120). Temel yetenek bir kuruluşun rakiplerine kıyasla daha üstün olarak gerçekleştirdiği faaliyet olarak ifade edilmektedir (Turan, 2014: 149). Ayrıca çalışanların bilgi birikimi, deneyimi ve davranışsal özellikleri de bu kapsamda değerlendirilmektedir.

Njeru vd. (2017) tarafından geliştirilen McKinsey 7S çerçevesine dayalı ölçeğin maddeleri, modelin yedi temel unsuru (strateji, yapı, sistemler, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler) dikkate alınarak oluşturulmuştur.

3. Yöntem

Bu çalışmada, McKinsey 7S çerçevesine dayalı bir ölçeğin Türkçeye uyarlanması ve kamu kurumlarında geçerlilik ile güvenilirliğinin test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bölümde çeviri süreci, örneklem belirleme yöntemi ve veri toplama aracı ele alınmıştır.

Çeviri Çalışması

Bir ölçeği farklı dillere çevirirken dikkat edilmesi gereken önemli kurallar bulunmaktadır (Çavuşgil ve Das, 1997). Kurallara uygun yapılmaması araştırmanın geçerliliğini tehlikeye atabilir. Bu nedenle çeviri sürecinde, ölçeğin orijinal anlamını koruması ve farklı kültürlerle uygun hale getirilmesi oldukça önemlidir. Hatalı çeviriler, araştırma sonuçlarının yanlış yorumlanmasına ve yanlış kararlar alınmasına sebep olabilmektedir (Hançer, 2003).

Geleneksel ölçek çeviri yöntemi, en çok kullanılan çeviri yöntemlerinden biridir. Bu yöntemde, ölçek önce hedef dile çevrilmektedir, ardından çevrilen metin tekrar orijinal dile çevrilmektedir. Son olarak iki çeviri arasındaki eşitlik, her iki dili de konuşabilen kişiler üzerinde test edilmektedir (Hansen, 1987).

Bazı çeviri çalışmaları, orijinal ölçeği tam olarak yansıtmamaktadır. Herrera ve arkadaşları (1993), geleneksel çeviri yöntemindeki eksiklikleri şu şekilde açıklamışlardır. Bazı durumlarda çevirilerin hedef topluluğun sosyo-ekonomik ve kültürel yapısına uymadığı, hedef kitle tarafından anlaşılamadığı, kavram benzerliği bulunsu bile tam karşılığı olmaması, örneklemin hedef grubunu temsil etmemesi ve sosyo-ekonomik faktörlerin göz önüne alınmaması gibi eksiklikler bulunmaktadır.

Stratejik yönetim ölçeği olarak Njeru vd.'nin (2017) "strateji uygulaması" çalışmasında oluşturduğu McKinsey 7S çerçevesi ölçeği Türkçeye uyarlanırken yukarıda açıklanan ölçek çeviri süreci ve aşamalarına dikkat edilmiştir. Uyarlama çalışması için öncelikle yazarlardan mail yoluyla izin alınmıştır. Ölçeğin orijinal formunun İngilizce olması nedeniyle Türkçeye uyarlanırken, çeviri sürecinde ölçme araçlarının uyarlanmasında yaygın olarak kullanılan çeviri-tersine çeviri yöntemi esas alınmıştır (Brislin, 1980). Hedef ve kaynak dili iyi bilen bir kamu personeli ve orta düzey yönetici tarafından birbirinden bağımsız olarak çeviriler yapılmış ve karşılaştırmalar sonucu ortaya çıkan metin ile orijinal metnin yakın ifadeler taşıdıkları belirlenmiştir. Daha sonra yazarlar tarafından Türkçe Stratejik Yönetim literatürüne uygunluğu değerlendirilerek bazı düzeltmeler yapılmıştır. Kaynak dili bilen 2 kamu personeli tarafından tersine çeviri yapılarak tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak çalışmalardan haberdar olmayan 6 kişilik bir gruba orijinal ve tersine çeviri yapılmış İngilizce ölçekler uygulanmış olup maddeler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Ölçeğin dil geçerliğinden sonra yapı geçerliği ve güvenirlik analizi yapılmıştır.

Örneklem ve Veri Toplama Çalışması

Araştırmanın evrenini stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan merkezi idareler, devlet üniversiteleri, KİT'ler ve belediyelerde, stratejik planlama hakkında bilgi sahibi olan çalışanlar oluşturmaktadır. Zaman ve kaynak sıkıntıları göz önünde bulundurularak örneklem alma yoluna gidilmiştir. Araştırma Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonunun 25.09.2024 tarih, 295679 sayılı yazısı ile belirtilen 2024/349 numaralı Etik Komisyon onay kararı ile başlamıştır.

Stratejik plan hazırlama zorunluluğu olan kurum sayısı 678'tir. Bu kurumlardaki ilgili birimler gözlem metodu ile incelendiğinde stratejik planlama birimi yönetici ve çalışan sayısı 2070 olarak hesaplanmıştır.

Örneklem büyüklüğü şu formül ile belirlenebilir. (Erkuş, 2017)

$$n = \frac{Nt^2pq}{d^2(N-1) + t^2pq}$$

n = Örneklem büyüklüğü

N = Evren büyüklüğü N=2070

p = İncelenen olayın görülüş sıklığı p=0.50

q = İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (1-p) q=0.50

t = Güven düzeyi değeri t=1.96

$d = \text{Tolerans düzeyi } d=0.05$

Bu örneklem büyüklüğünü (2070 çalışan) evren-örneklem hesaplama formülü ile $\alpha = .05$ anlamlılık ve %5 hata payıyla, 324 çalışanın temsil edebileceği belirlenmiştir.

Son olarak uyarlanan ölçek kullanılarak kamuda stratejik plan hakkında bilgi sahibi olan 324 çalışan ve yöneticinin oluşturduğu katılımcılardan mail, CİMER ve diğer online başvuru yöntemleri ile veri toplanmıştır. Ölçeğin Türkçe kullanımı için güvenilirlik ve geçerlilik çalışması bu veriler yardımıyla yapılmıştır.

4. Bulgular

Araştırmaya katılan bireylerin cinsiyet, yaş, pozisyonları ve çalışma süreleri gibi demografik bilgileri Tablo 1’de gösterilmektedir.

Tablo 1: Demografik Bilgiler

		Sıklık	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	164	50,6
	Kadın	160	49,4
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Yaş	25-34 yaş arası	121	37,3
	25’ten küçük	2	0,6
	35-44 yaş arası	119	36,7
	45 yaş ve üzeri	82	25,3
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Stratejik Planlama Eğitimi	Evet	180	55,6
	Hayır	144	44,4
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Pozisyon	Çalışan	209	64,5
	Yönetici	115	35,5
	Toplam	324	100,0
		Sıklık	Yüzde (%)
Çalışma Süresi	1-5 yıl	103	31,8
	11-20 yıl	94	29,0
	20 yıldan fazla	54	16,7
	6-10 yıl	73	22,5
	Toplam	324	100,0

Bu araştırmaya toplam 324 kişi katılmıştır. Katılımcıların cinsiyet dağılımı dengelidir: %50,6’sı erkek, %49,4’ü kadındır. Yaş gruplarına göre en yüksek oran %37,3 ile 25-34 yaş aralığındadır. Katılımcıların %55,6’sı stratejik planlama eğitimi almıştır. Pozisyon bazında katılımcıların %64,5’i çalışan, %35,5’i yöneticidir. Çalışma süresi açısından en yoğun grup %31,8 ile 1-5 yıl çalışanlardır; bunu %29 ile 11-20 yıl çalışanlar takip etmektedir.

Verilerin normallik varsayımını karşılama durumu çarpıklık ve basıklık kat sayılarına bakılarak incelenmiştir. Çarpıklık basıklık kat sayıları için bazı araştırmacılar -1.5 ile +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2007) bazı araştırmacılar ise -3 ile +3 arasında yer almasının da normal dağılıma işaret ettiği belirtilmektedir (Kline, 2016). Bu çalışmada çarpıklık değeri -0,458, basıklık değeri ise -0,397 olarak bulunmuştur. Elde edilen değerler her iki kriter aralığında da yer almakta olup veriler normallik varsayımını karşılamaktadır. Ayrıca verilerin ortalaması 3,6577, standart sapması ise 0,049 olarak hesaplanmıştır.

Stratejik Yönetim Ölçeği ile ilgili orijinal çalışmada, 7S modelinde bulunan her unsur ile ilgili (strateji, yapı, sistem, yönetim tarzı, paylaşılan değerler, insan kaynakları ve yetenekler) 4 madde bulunmaktadır. Orijinal çalışmada tek boyut 28 madde üzerinden analizler yapılmıştır. Ancak bu çalışmada gerçekleştirilen Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) sonucunda, ölçek maddelerinin iki boyuta dağıldığı görülmüştür. Bu dağılımın, stratejik yönetim literatüründe yaygın olarak kabul edilen sert (hard) ve yumuşak (soft) unsurlar ayırımına uygun şekilde gerçekleştiği tespit edilmiştir (Waterman vd., 1980). Teorik çerçevede yer alan bu iki kategoriyle uyumlu bir yapı elde edilmesi, uyarlanan ölçeğin kuramsal temellere dayandığını göstermektedir. Faktör yapısının daha yorumlanabilir hale gelmesi amacıyla oblik döndürme yöntemi uygulanmıştır. Döndürme işlemi sonrasında madde faktör yükü .50'nin altında kalan 12 madde ölçekten çıkarılmıştır (Hair vd., 2006). Sonuç olarak, Stratejik Yönetim Ölçeği'nin Türkçeye uyarlama süreci sonunda toplam varyansın %69'unu açıklayan sert ve yumuşak unsurlar temelinde iki boyutlu ve toplamda 16 maddeden oluşan yapı analizlerde kullanılmıştır.

Veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik Testi uygulanmıştır.

Tablo 2: Stratejik Yönetim Ölçeği KMO Sonucu

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Yeterliliği Ölçüsü		,958
	Yaklaşık Ki-Kare	5193,689
	sd (Serbestlik Derecesi)	120
	p (Anlamlılık)	<,001

KMO testinin 0.60 ve üzeri (0,958) değer vermesi örneklem faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Bartlett küresellik testinin ise anlamlı olması ($p < 0.05$) kullanılan veri çeşitliliğinin tutarlı olduğunu göstermektedir.

Ölçeğin iç tutarlılığı Cronbach Alfa katsayısı ile değerlendirilmiştir.

Tablo 3: Stratejik Yönetim Ölçeği Cronbach Alfa Güvenilirlik Değeri

	Güvenilirlik İstatistikleri		
	Cronbach Alfa (α)	Standartlaştırılmış Maddelere Dayalı Cronbach Alfa	Madde Sayısı
Sert Unsurlar	,900	,902	6
Yumuşak Unsurlar	,965	,965	10
Stratejik Yönetim	,967	,967	16

Cronbach Alfa değerinin .65 ve üzeri değer alması ($\alpha = 0.97$), ölçeğin güvenilir sayılması için yeterli olduğu (Taber, 2018) belirtilmektedir. Stratejik Yönetim boyutunu oluşturan 16 maddelik ölçekte Cronbach's Alfa değeri .967 olarak elde edilmiştir. Bu sonuca dayanarak Stratejik Yönetim ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Tabachnick ve Fidell (2013), faktör yükleri için anlamlılık eşiğini .32 olarak belirtmişken, Hair ve ark. (2010) ise bu eşiği .50 olarak kabul etmektedir. Desen matrisi (Pattern matrix), özellikle oblik döndürme (oblique rotation) kullanıldığında çıkan en önemli tablolardan biridir. Her bir maddenin hangi faktöre ne ölçüde yüklendiğini göstermektedir.

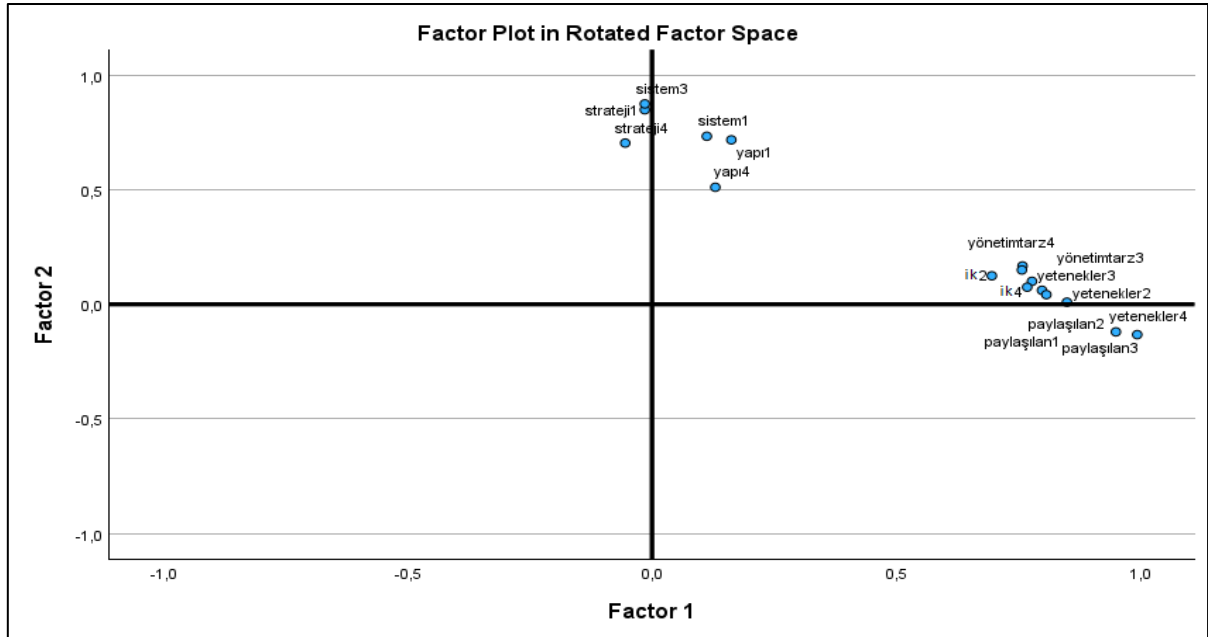
Ters faktöre yüklenen (sistem4, strateji3, sistem2, yapı3, yapı2, strateji2, yönetimtaz2, yetenekler1) ile anlamlılık değerleri .50'nin altında olan (paylaşılan4, ik1, ik3, yönetimtaz1) maddeler çıkarılıp analiz tekrarlandığında faktörlere göre dağılım Tablo 4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 4: Stratejik Yönetim Ölçeği Desen Matrisi

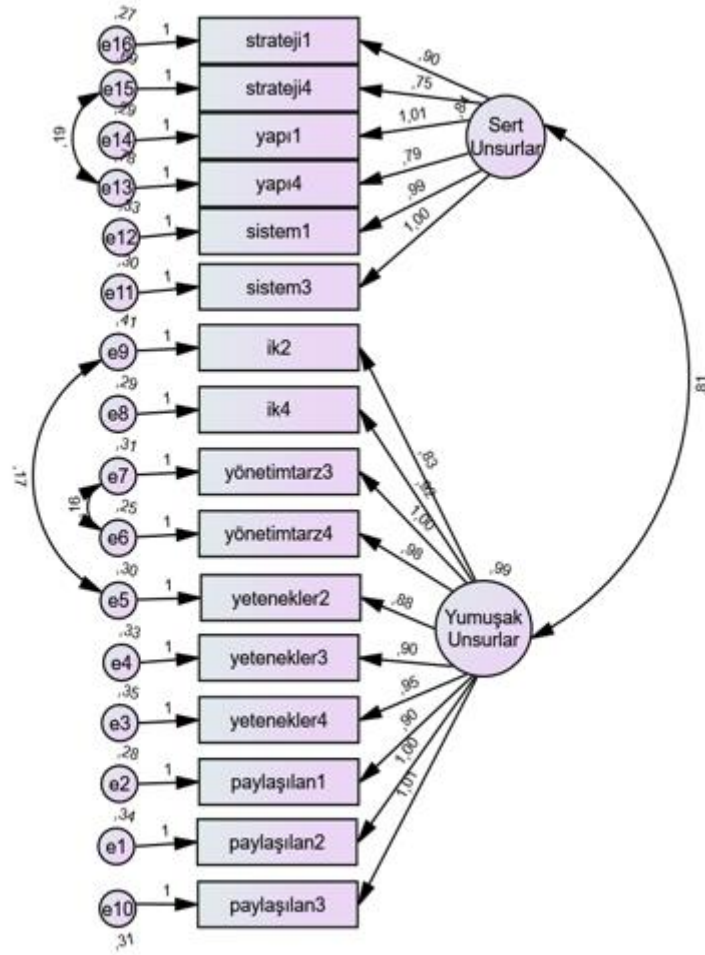
Desen Matrisi		
	Faktör	
	1	2
paylaşılan3	,994	
yetenekler4	,950	
paylaşılan2	,850	
paylaşılan1	,808	
yetenekler2	,799	
ik4	,778	
yetenekler3	,768	
yönetimtarz4	,759	
yönetimtarz3	,757	
ik2	,696	
sistem3		,874
strateji1		,849
sistem1		,733
yapı1		,717
strateji4		,703
yapı4		,511

Not: KMO Testi (0,958), Bartlett Testi ($p < 0.05$), Cronbach Alfa değeri (0,967), Toplam varyans %69,17

Değişkenlerin faktörlere göre yüklenme konumları şekil 2’de gösterilmektedir.

**Şekil 2:** Faktör Yükleri Grafiği

Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) ile modelin veriyle ne ölçüde uyum sağladığı test edilmiştir. DFA sonucunda elde edilen uyum indeksleri, modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ortaya koymaktadır.



Şekil 3: Stratejik Yönetim Ölçeği DFA Sonuçları

Tablo 5: Stratejik Yönetim Ölçeği Uyum Endeksleri

Uyum İndeksleri	İyi Uyum Sınırları	Sonuçlar
CMIN(x2)/df	$2 \leq \chi^2 / sd \leq 5$	2,920
GFI	$0,85 \leq GFI \leq 0,95$	0,897
NFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,945
CFI	$0,90 \leq CFI \leq 0,95$	0,961
RMSEA	$0,05 \leq RMSEA \leq 0,10$	0,077

Tablo 5'te DFA ölçüm modelini değerlendirmek için kullanılan kritik değerlere yer verilmiştir. Ki-kare/serbestlik derecesi oranı (χ^2/df) 2,920 olarak hesaplanmış ve bu değer 2 ile 5 arasında yer alarak kabul edilebilir uyumu göstermektedir. GFI (Goodness of Fit Index) değeri 0,897 olup 0,85 ile 0,95 arasında kaldığı için iyi uyum düzeyindedir. NFI (Normed Fit Index) 0,945 ve CFI (Comparative Fit Index) 0,961 olarak bulunmuş; her iki değer de .90'ın üzerinde olduğu için modelin iyi düzeyde bir uyuma sahip olduğunu göstermektedir. RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) değeri ise 0,077 olup kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer almaktadır. Tüm bu bulgular, modelin iki boyutlu yapısının (sert ve yumuşak unsurlar) verilerle uyumlu olduğunu ve ölçeğin yapı geçerliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır.

5. Tartışma ve Sonuç

Stratejik yönetim, işletmelerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmasını sağlayan ve rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olan sistematik bir süreçtir. Literatürde stratejik planlama üzerine pek çok çalışma bulunmasına rağmen stratejik yönetimin uygulama boyutunu doğrudan ölçmeye yönelik geçerli ve güvenilir ölçme araçlarının Türkçe literatürde sınırlı olduğu görülmektedir. Özellikle McKinsey 7S Modeli, stratejik yönetimin işletmelerde uygulanabilirliğini etkileyen faktörleri dikkate alması açısından önemli bir çerçeve sunmaktadır.

Bu çalışma, stratejik yönetimin işletmeler açısından taşıdığı önemi vurgularken, aynı zamanda bu alanda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı geliştirmeyi amaçlamaktadır. McKinsey 7S Modeli bağlamında hazırlanmış ve kabul görmüş bir Türkçe ölçeğe daha önce rastlanılmamıştır. Bu nedenle, gerçekleştirilen uyarlama çalışması ilk olma niteliğiyle önem taşımaktadır.

McKinsey 7S modelini temel alarak Njeru vd. (2017) tarafından geliştirilen bu ölçeğin Türkçe uyarlama çalışması yapılarak, Türkçeye çevrilen ölçeğin geçerlik ve güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmada, ölçeğin İngilizce'den Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çeviri işlemleri gerçekleştirilmiş, uzman görüşleri alınmış ve pilot uygulama yapılmıştır. Daha sonra geniş bir örneklem üzerinde veri toplanmış ve elde edilen veriler üzerinde açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri ile Cronbach alfa güvenirlik analizleri yapılmıştır. Analiz sonuçları, ölçeğin stratejik yönetim literatürüne uygun olarak iki boyutlu bir yapıdan oluştuğunu ve Türkçeye uyarlanan formun geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu ortaya koymuştur.

Bu ölçeğin Türkçeye uyarlanması sonucunda sert unsurlar (yapı, strateji, sistemler) ve yumuşak unsurlar (paylaşılan değerler, yetenekler, yönetim tarzı, insan kaynakları) bir arada ölçülerek stratejik yönetim faaliyetleri daha net biçimde değerlendirilebilecektir.

Bu çalışmanın literatüre ve işletmelere sunduğu katkıların yanı sıra, ölçeğin Türkçe'ye uyarlanmasında ve verilerin sadece kamu kurumlarında çalışanlardan toplanmasının sonuçları etkilemiş olabileceği gibi bir sınırlaması bulunmaktadır.

Çalışmanın genel geçerliğini artırmak için farklı sektörlerden ve işletmelerden daha geniş bir örneklem üzerinde araştırma yapılması önerilebilir. Araştırmacılar sert ve yumuşak unsurların stratejik planlama, işletme performansı, değişim yönetimi, proje yönetimi ve çalışan bağlılığı gibi farklı değişkenlerle nasıl ilişkilendiğini inceleyerek yeni araştırma alanları açabilirler. Ayrıca bu ölçek kullanılarak kamu ve özel sektör gibi farklı kurum türlerinde karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilir. Bu bağlamda, sert ve yumuşak unsurların stratejik yönetim süreçlerine etkisini derinlemesine anlamaya yönelik çalışmalar, alanın gelişimine katkı sağlayacaktır.

Stratejik Yönetim Ölçeğinin Türkçeye uyarlanan maddeleri Tablo 6'da detaylı olarak verilmiştir.

Tablo 6: Stratejik Yönetim Ölçeği Maddeleri

McKinsey 7S Çerçevesi Stratejik Yönetim Ölçeği	
Sert Unsurlar	
Kurumumda stratejik planlama sürecine katılım yüksek seviyededir.	Strateji
Kurumumda amaç ve hedefler birbirleriyle uyumludur.	Strateji
Kurumumda stratejik planın uygulanması için birimler arası tam entegrasyon ve koordinasyon mekanizmaları mevcuttur.	Yapı
Kurumumda karar alma süreçlerinde katılımcılık ilkesi dikkate alınmaz.	Yapı
Kurumumda, kurumun performansını ölçmek ve kontrol etmek için mekanizmalar vardır.	Sistem
Kurumum uyguladığı stratejik planın ne kadar başarılı olduğunu izler ve değerlendirir.	Sistem
Yumuşak Unsurlar	
Kurumumda personelin eğitim düzeyi ve deneyimi yeterlidir.	İnsan Kaynakları
Kurumumda personel arasında iyi çalışma ilişkileri vardır.	İnsan Kaynakları
Kurumumda yöneticiler stratejik plana bağlıdır ve aktif bir şekilde destekler.	Yönetim Tarzı
Kurumumda stratejik planın uygulanmasına katkıda bulunan bir yönetim tarzı vardır.	Yönetim Tarzı
Kurumumda çalışanların, işlerini yapabilmesi için gerekli yetenek ve yeterlilikleri mevcuttur.	Yetenekler
Kurumumda mali kaynaklar stratejik plana dayalı olarak tahsis edilmektedir.	Yetenekler

Kurumumda çalışanların becerilerini geliştirme imkanları vardır ve yeterlidir.	Yetenekler
Kurumumda çalışanlar kurumun vizyon ve misyonuna inanırlar.	Paylaşılan Değerler
Kurumumda güçlü bir kurum kültürü ve değişim yeteneği vardır.	Paylaşılan Değerler
Kurumumda çalışanlar uygulanmakta olan stratejik planın bilincindedir.	Paylaşılan Değerler

Kaynaklar

- Adsavakulchai, S., Sopajitwattana, P., & Kanchanasuntorn, K. (2008). Using the McKinsey 7-S model for the strategy formulation and implementation: Case study in ceramic industry in Thailand. *UTCC Engineering Research Papers*, 105–111.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.
- Awino, Z. B., Njeru, W. G., & Adwet, K. (2017). Strategy implementation: McKinsey's 7s framework configuration and performance of large supermarkets in Nairobi, Kenya. *Archives of Business Research*, 5(6).
- Bhatti, O. K. (2008). Strategy implementation: An alternative choice of 8S's. *Annals of Management Research*, 1(2), 52–59.
- Brislin, RW (1980) Sözlü ve yazılı materyalin çevirisi ve içerik analizi. Triandis, HC ve Berry, JW, Editörler, *Kültürlerarası psikoloji el kitabı: Metodoloji*, Allyn ve Bacon, Boston, 389-444.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Çavuşgil, S., & Das, A. (1997). Methodological issues in empirical cross-cultural research: A survey of the management literature and a framework. *Management International Review*, 37(1), 71–96.
- Davutoğlu, N. A., Akgül, B., & Yıldız, E. (2016). 7'S kuramının büyük ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve ekonomik performansı değerlendirme aracı olarak kullanılması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1, 135–161.
- Demir, E., & Kocaoğlu, B. (2019). The use of McKinsey's 7S framework as a strategic planning and economic assessment tool in the process of digital transformation. *PressAcademia Procedia (PAP)*, 9, 114–119.
- Grogaard, B. (2012). Alignment of strategy and structure in international firms: An empirical examination. *International Business Review*, 21(3), 397–407. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.05.005>
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Hanafizadeh, P., & Zare Ravasan, A. (2011). A McKinsey 7S model-based framework for ERP readiness assessment. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 7(4), 23–63.
- Hançer, M. (2003). Ölçeklerin yazım dilinden başka bir dile çevirileri ve kullanılan değişik yaklaşımlar. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(10), 47–59.
- Hansen, J. (1987). Cross-cultural research on vocational interests. *Measurement and Evaluation in Counseling and Development*, 19, 163–176.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall.
- Herrera, R., Delcampo, R., & Ames, M. (1993). A serial approach for translating family science instrumentation. *Family Relations*, 42, 357–360.
- Kaplan, R. S. (2005). How the balanced scorecard complements the McKinsey 7-S model. *Strategy & Leadership*, 33(3), 41–46.

- Mert, İ. S., Baş, T., & Yıldız, G. (2013). The evaluation of strategic management approaches through cultural fitness. *Journal of Academic Research in Economics*, 5(2).
- Moesia. (2007). The importance of different leadership roles in the strategic management process. S.A. *Journal of Human Resource Management*, 2(1), 26–36.
- Ngereja, B. J., Hussein, B., & Wolff, C. (2024). Dijitalleşme projelerinin uygulanması ve benimsenmesinde yumuşak faktörlerin karşılaştırılması: Sistematik bir literatür incelemesi. *Uluslararası Bilgi Sistemleri ve Proje Yönetimi Dergisi*, 12(2), Makale 5. Erişim adresi: <https://aisel.aisnet.org/ijispm/vol12/iss2/5>
- Öğüt, A., Akgemci, T., & Demirsel, M. T. (2004). Stratejik insan kaynakları yönetimi bağlamında örgütlerde işgören motivasyonu süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277–290.
- Özer, M. A. (2018). McKinsey'in 7-S sistemi. In M. A. Özer (Ed.), *21. yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim teorileri* (2. baskı, s. 23). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A. (2019). *21. yüzyılın modern yönetimi için geleceğe yön veren yönetim guruları*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Samygin-Çerkaoui, A. (2023). *McKinsey 7S framework: Boost business performance, prepare for change and implement effective strategies (Management & Marketing)*. 50Minutes.com.
- Schuler, R. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90083-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90083-Y)
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.
- Taber, K. T. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Taib, C. A., Ahmad, A., & Abu, N. H. (2015). Amalan Kualiti ve Hubungan Gaya Kepimpinan, Yumşak ve Sert Model McKinsey'den Elemanlar. *İşletme Yönetimi ve Muhasebe Dergisi*, 5, 57–75. <https://doi.org/10.32890/jbma2015.5.0.8861>
- The Open University. (n.d.). Hybrid working: A change management perspective - Content section 3.1. *OpenLearn*. Retrieved from <https://www.open.edu/openlearn/money-business/hybrid-working-change-management/content-section-3.1>
- Turan, A. (2014). Temel yetenek ve dış kaynaklardan yararlanma tekniklerine felsefik bir bakış: Dinamik beceriler ve iş modeli yaklaşımlarıyla ilişkilendirme. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(7), 147–170.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2016). *İşletmelerde stratejik yönetim* (8. baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Venohr, B., & Meyer, K. E. (2007). The German miracle keeps running: How Germany's hidden champions stay ahead in the global economy. McKinsey & Company.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320. <https://doi.org/10.1177/014920639201800205>