

# İŞLETMELERDE STRATEJİNİN ÖNEMİ ÜZERİNE DEĞERLENDİRMELER

M.Akif ÖZER<sup>1</sup>

## ÖZ

Günümüzde yaşamımızın her alanında yoğun ve hızlı bir değişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreç özellikle yönetim alanını sürekli değiştirmekte, her an için de işletme yönetimlerini değişime hazır olmaya zorlamaktadır. Artık değişim tüm dünyada çok hızlanmış ve çok boyutlu hale gelmiştir. Siyasi, toplumsal, kültürel, ekonomik alanlarda hızlı ve etkileşimli yaşadığımız değişim süreci; işletme yönetimlerinde, çabuk hareket etme, hızlı karar alma, yönetime dinamik ve daha esnek bir yapı kazandırma gibi süreçleri gündeme getirmiştir.

Çalışmamızın ana temasını oluşturan stratejilerle yönetim konusu da bu kapsamda işletmelerin stratejileri kullanarak değişim sürecini yönetmeleri gerektiği tezine dayanmaktadır. Stratejinin ne olduğunu iyi anlayan ve gelecek planlamasını stratejilere dayalı kuran işletmeler, yoğun rekabetin ve hızlı değişimin yaşandığı ortamlarda rakiplerine göre çok daha başarılı olacaklardır.

Bu temel tez etrafında şekillenen çalışmamızda önce stratejilerle ilgili kavramsal analiz yapılacak, stratejilerle yönetimin önemine değinilecek, stratejik yönetimin işletmelere katkıları incelenecek ve stratejilerle yönetim sürecinde başarılı olabilmek için strateji işletme kültürü ilişkisinin önemi vurgulanacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejist, İşletme Kültürü, Verimlilik

**JEL Sınıflandırması:** L10, M10, H10

## CONSIDERATIONS ON THE IMPORTANCE OF BUSINESS STRATEGY

### ABSTRACT

Today, every aspect of our lives have witnessed an intense and rapid change. This process is constantly changing, especially the management area, forces management of the enterprise to be ready at any moment to change. Change in the whole world has become a very accelerated and multi-dimensional. Political, social, cultural, economic spaces we live in a fast and interactive process of change, brought up quick to act, quick decision-making, management processes such as dynamic and flexible structure for business administration.

Strategies for the management of the study was to form the main theme of this thesis is based on the enterprises must manage the process of change by using the strategies. Strategies and future planning of the strategy based on establishing a good understanding of what businesses are experiencing intense competition and rapid change environments will be much more successful than its competitors.

First, it will be analyzed the conceptual strategies in our study shaped around this main thesis, the importance of management strategies will be addressed, examined the contributions of businesses in strategic management and highlights the importance of the relationship between organizational culture and strategy to be successful in the management process by strategies.

**Keywords:** Strategy, Strategic Management, Strategist, Business Culture, Productivity

**JEL Classification:** L10, M10, H10

---

<sup>1</sup>Prof.Dr., Gazi Üniversitesi, İİBF, Kamu Yönetimi Bölümü, ozer@gazi.edu.tr.

## 1. Giriş

Son yıllarda işletmeler tüm dünyada; küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek daha da ezici hale gelen yoğun rekabet karşısında daha stratejik düşünmek ve stratejik planlamayla stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır.

Gerçekten de 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketler, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda işletme, stratejik yönetimi araç olarak kullanılmaktadır (Aktan, 2007:1).

Günümüz dünyasının işletmelerinde temel amaç, en iyi hizmeti ve ürünü en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece işletmenin hedef ve amaçlara en etkin ve verimli şekilde ulaşılmasıdır. Bu da ancak; çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı işletmelerinin uyum sağlayabilmeleri için uzun dönemli vizyona sahip olmalarıyla ve bu şekilde gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulmasıyla mümkündür (Güçlü, 2003:62).

Herkesin hemfikir olduğu gibi günümüzün sert rekabet koşullarında işletmelerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemeleri gerekmektedir. Bu süreç uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı ile gerçekleştirilmelidir.

Burada stratejilerle yönetim işletme bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir. Bu anlamda stratejik yönetim geleceğe yönelik çabalarıdır. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. İşletmenin dış çevresinden gelecek fırsat ve tehditleri bilmesinin yanında kendi gücünün veya zayıf yönlerinin farkında olmasını da gerektirir (Güner, 2004: 42).

Bu çalışmada işletmeler açısından böylesine önemli olan strateji ve stratejik yönetim konularını ayrıntıya girmeden özellikle örgüt kültürü açısından inceleyeceğiz ve özellikle işletmelerde üst düzey yöneticilerin stratejilerle yönetim konusuna daha sıcak bakmalarının gereğine vurgu yapacağız.

## 2. Stratejilerle Yönetim

Günümüzde işletmeler açısından stratejilerin amacı, belirsizlik ortamında kuruluşun istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamak olarak belirtilmektedir. Çünkü, strateji, bir işletmenin amacı doğrultusunda fırsatçı olmasına imkan sağlamaktadır (Helvacı, 2005:169). Bu fırsatçılık işletmelere yaşanan yoğun rekabet ortamında mukayeseli üstünlük sağlamaktadır.

Bu yönüyle strateji uzun süreli seçimlerle ilgilidir. Stratejik düşüncüyü uygulamaya yansıtın planlar ise, işletmedeki denetimin kapsamını, amacını, kaynaklarını ve süresini kapsamaktadır. Amaç ve hedeflerin formülasyonu ile kullanılacak araçları dizgesel olarak göstermektedir (Okur, 2007:74). Strateji ile plan arasındaki bu yakın ilişki günümüz modern yönetiminde stratejik yönetim anlayışının oldukça yaygınlaşmasına yol açmıştır.

Günümüzde geleceğe dönük uzun dönemli süreleri planlayarak, geleceği öngörmeyi de içeren yönetimde strateji kavramı, işletme yönetimi literatüründe çok sık tartışılmaya başlanmıştır. Artık stratejilerle yönetim sayesinde işletmeler, geleceğe sistematik bir şekilde hazırlanma imkanı elde etmeye başlamışlardır. (Akçakaya, 2003:235). Bu durum tüm dünyada özellikle de çok uluslu işletmelerde strateji kavramının hızla önem kazanmasına yol açmıştır.

Şimdi bu kavramı biraz daha ayrıntılı inceleyelim.

### 2.1. Kavramsal Analiz

Stratejinin sözlük anlamı; bir işletmenin amaçlarını gerçekleştirme yeteneği üzerinde uzun dönemde etki yaratması öngörülen bir karar ya da birbirini izleyen kararlar bütünüdür. Kavram askeri kökenlidir. Askerlikte strateji deyince, askeri gücün hareketlerinin, karar verme yetkisine sahip olanlarca belirlenen hedeflere ulaşacak ve gerektiğinde askeri, siyasal, ekonomik ve manevi güçleri birbirleriyle uyumlu kılacak biçimde yönlendirilmesi sanatı anlaşılır.

Stratejinin oluşturulması işletmenin üst yönetiminin görevidir. Ancak strateji oluşturulduktan sonra, buna uygun olarak hazırlanan planın her parçasında o parçayla ilgili yöneticiler sorumlu olur. Her yöneticinin kendi yetki sınırları içinde planın uygulanmasına ilişkin bir dizi taktik kararlar alması söz konusudur (Bozkurt vd., 1998:226).

Strateji kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme bulunmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış yol ve yöntemlerle belirlenmiş hedef ve amaçlardan bahsedilir.

Fransızca'dan Türkçe'ye geçen strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanan kavram, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamındadır (Güçlü,2003:66). Yani politika sonucu tespit edilen amaçların rakamlarla belirtilmesiyle ortaya çıkan sayısal hedeflere öngörülen zamanda varabilmek için takip edilecek yolların tayini anlamına gelmektedir (Garih, 2005:85).

Strateji kelimesinin etimolojik kökeni Eski Yunancaya dayanmaktadır. Strateji, eski Yunanca "stratos" (ordu) ve "ago" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Akdoğan, 2007:449). Kimi yazarlar kelimenin etimolojik yönden Latince "stratum" kelimesinden türettiğini ifade etmektedirler.

Latince “stratum”; “yol, çizgi, nehir yatağı” anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade edilebilir (Aktan, 2007:1).

Birçok kaynakta strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı yorumları da yapılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki stratum’dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni konusunda itilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla, her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir (Güçlü, 2003: 66).

Strateji, aslında ilk defa bir savaşı ya da bir savaş içinde bir çatışmayı kazanma hedefini ifade eden askeri kökenli bir kavramdır. Ancak strateji kavramı artık günümüzde her alanda kullanılmaktadır. Kelime ile ifade edilmek istenen, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir (Çevik, 2001:310).

Strateji oluşturulması, alternatif stratejiler arasında en uygun olanının tespit edilmesi, rekabetçi piyasalarda rakiplerin stratejilerine karşı daha güçlü ve etkin stratejiler uygulanması stratejik yönetimin temel araştırma konularıdır (Aktan, 2005:97).

Çok küçük işletmelerde dahi politikaların tespiti, bütün imkanları ve konjonktürü iyi bilecek veya tahmin edebilecek kişiler tarafından yapılır. Amaç niteliğinde olan politikaları gerçekleştirme için işletmelerde temel nitelikteki stratejilere ve stratejist organa ihtiyaç bulunmaktadır. Stratejiler, eldeki rakamsal olanakları bir araya getirerek, bu politikaları gerçekleştirecek stratejileri ortaya koyarlar. Bu süreçte işletmeler yönetim kurulu yerine kurum tepe yöneticisi veya onun başkanlığındaki kurum yürütme kuruluna bağlı olarak hareket ederlerse, başarı şansları yüksek olur (Garih, 2005:84).

Strateji kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmaktadır (Çevik, 2001:310).

Yukarda da belirttiğimiz gibi kavram; askeri bir terim olarak orduların icra edecekleri hareketlerin ve operasyonların sanatı olarak tanımlanmaktadır. Ancak, ekonomik, politik ve yönetsel anlamda ele alındığında strateji kavramı değişik anlamlara gelmektedir. Yönetsel olarak son yıllarda büyük önem kazanmıştır. Nitekim, yönetim düşüncesinin gelişmesiyle ilgili olarak yapılan bir sınıflandırmada 1970-1980 yılları arasındaki dönem strateji çağı olarak adlandırılmaktadır.

Strateji kavramı rekabet ortamında işletmelerin ya da kendinin amaçlarını başarmak için üst düzey yöneticinin gösterdiği davranış olarak düşünülebilir. Ayrıca, günümüzde işletmelerde strateji değil stratejiler kavramının kullanılmasının daha

uygun olacağına dikkat çekilerek, bir işletmenin birden çok stratejisi olabileceği gibi, işletmeyi meydana getiren birimlerin her birinin de farklı stratejileri olabileceği, hatta bunlar arasında bazı çelişkiler bulunabileceği vurgulanmaktadır (Tortop-İsbir vd, 2007:231).

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, bir işletmenin amacına ulaşmak için izleyeceği yolları gösterir. Yönetim biliminde özellikle işletmelerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce stratejik planlama ve daha sonra da stratejik yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur (Aktan, 2007:1).

Strateji kavramı yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Webster sözlüğüne göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için tarafların askeri gücünü şartlara uygun, elverişli olarak yerleştirmesi bilim ve sanattır. Genel anlamda strateji ise bir işletmenin veya devletin uyguladığı siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalamayacağı ve her ülkenin ya da işletmenin genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği belirtilmektedir. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına ve eğitimlerine yöneldiği stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji, geleceğe hangi yollarla nasıl ulaşılacağını gösteren genel bir planlamadır. Kavramın tamamlayıcısı sayılan aksiyon ise belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır (Aktan, 2007:5). Görüldüğü gibi strateji, işletmenin tüm amaçlarını elde etmek için sahip olduğu kaynakları yaymaya yönelik genel bir plan anlamına gelmektedir. İşletme stratejisi, genellikle kısa ve orta dönemde formüle edilir (Celep-Çetin, 2003:47).

Stratejik yönetimin gelişmesinde önemli bir evre olan stratejik planlama, işletme ve çevre arasındaki ilişkiye dayanmakta ve işletmeli çevresindeki değişime uyum sağlamaya çalışmaktadır. Planlama, işletmenin ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığı ile onu şekillendiren kararların bütünüdür (Eren-Çalık, 2007:223).

Stratejik yaklaşım ise, hedef ve amaçların saptanması ve tanımlanması, işletme ve çevresi arasında aracılık edecek ve en iyi sonucu vereceği düşünülen bir stratejik hareket planı geliştirilmesi ve bu planın uygulanması için etkin yöntemlerin oluşturulmasıdır (Çevik, 2001:313). Burada strateji belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler ve önemli politikalar ve planlardan oluşmaktadır.

İşletme yönetiminde strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen, ekonomik bir ortamda işletmenin optimumuna ulaşması ile ilgili seçimsel

kararlar bütünüdür. Bu seçimler bir canlı gibi işletmenin yaşamasını ve gelişmesini garanti altına alacaktır (Çınar, 2010:1).

Risk sahiplerinin beklentilerini karşılamak amacıyla, strateji; işletmenin faaliyet gösterdiği alana, çevreye ve kaynaklara uyum faaliyeti olarak tanımlanabilir. Stratejiyi; yöneticinin tasarladığı, önerdiği ve beklediği geleceğe yönelik stratejiler olarak tanımlanan kurgulanan yani amaçlanan stratejiler ve gerçekleşen stratejiler olarak tanımlanan fark edilen stratejiler olarak sınıflandırmak mümkündür. Kurgulanan stratejiler, geniş kapsamlı ve dar olmak üzere ayrıma tabi tutabileceğimiz amaçlar, politikalar ve planlardan oluşur. Fark edilen stratejiler ise; kurgulanan stratejilerin aksine geçmiş referans alır. Çünkü, kurgulanan stratejiler her zaman kurgulandığı gibi gerçekleşmezler. Yöneticiler kurgular üzerinde şartlara göre değişiklikler yapmak zorunda kalırlar (Yüzbaşıoğlu, 2008:388).

Strateji konusunda önemli araştırmalar yapan Ansoff, saf strateji ve genel strateji olmak üzere iki değişik strateji tanımı yapmaktadır. Ansoff'a göre saf strateji; işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistiksel bir karar kuralıdır.

Diğer önemli bir stratejist Chandler ise stratejiyi, işletmeye uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama olarak tanımlamaktadır.

Bunun yanında strateji işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların gerçekleştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme (Güçlü, 2003: 66) olarak da değerlendirilmektedir.

Burada karar vermeden işletmenin, amaçlarının gerçekleştirilmesi veya bir sorunun çözülmesi için birçok seçenek içinden en uygun olanını seçmek (Aytürk, 2007:2005) kastedilmektedir. İşletmeler bu şekilde kendilerine uygun çok sayıda seçenek arasından en uygununu seçerek uygulamaya aktarmaya çalışmaları, toplam başarılarına büyük katkı sağlayacaktır.

## 2.2. Stratejiler ve Stratejik Yönetim

Strateji her şeyden önce, örgütsel amaçlara ulaşmak için, rekabetçi çevreyle etkileşim halinde olan bir planlama sürecidir. Sürecin asli unsuru olan planlar, genellikle biçimsel, açık, uzun dönemli ve işletmenin çevresinde nasıl davranacağını önemli ölçüde etkileyen araçlardır (Arslan, 2001/b:189).

Bu planların işlevselliği ile doğrudan alakalı olan stratejik yönetim ise geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin tespiti ve bu hedeflere ulaşmak için yapılması gereken işlemlerin belirlenmesine imkan sağlayan yönetim tekniğidir (Güçlü, 2003: 66). Burada vizyondan yararlanılarak, en genel, geniş ve en kapsamlı amaçlar ortaya ko-

nur. Gerçekleştirmek istenilen amaçlar için gerekli araç ve kaynakları belirtmek için işletmenin gelecekteki fotoğrafı tasvir edilir (Karaman, 2005:22).

Stratejik yönetimin temel unsurları olan stratejiler; hareket planlarını, yöntemleri, taktikleri, vizyonu ve amaçları gerçekleştirme yolunda atılacak adımları kapsar. İşletmelerde stratejiler, tüm eylemlerde elde edilen, aktarılan ve kullanılan öğrenmenin optimum düzeyde gerçekleşmesini hedefler (Argon-Eren, 2004:203).

Bu kapsamda yöneticilere stratejik sorunlarla işletme sorunlarını farklı çerçevelere oturtmaları önerilir. Yöneticiler mutlaka tüm süreçlerde ilgili olarak sorunun stratejik bir karardan mı yoksa işletme kararından mı kaynaklanıp kaynaklanmadığını belirlemelidirler. Bu doğrultuda stratejik faaliyetlere uzun dönemli yatırım anlayışıyla yaklaşılması gerekir (Matheson-Matheson, 1999:53). Dolayısıyla faaliyetler uzun dönemli stratejik öngörülerle gerçekleştirilmelidir.

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm işletmelerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu kapsamda vizyon, geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedefleri ifade etmektedir.

Bir başka ifadeyle, vizyon işletmenin ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir. Misyon ise, gelecekte ulaşılması istenen hedefe yönelik görev ve kararlılık ifadesidir. İşletme açısından “biz niçin varız?” sorusunun yanıtıdır (Dinçer-Fidan, 1996:24). Stratejik yönetim bu her iki kavramdan da yararlanarak işletmenin gelecek planlamasını yapar.

Esasında stratejik yönetimin; tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlemlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu söyleyebiliriz (Güner, 2004: 42).

Bu yönüyle stratejik yönetim işletmelere “adeta fırtınada yolunu kaybeden gemilere yol gösteren pusula” gibi rehberlik etmiş ve başarısı oranında önemi günden güne artmıştır.

### 2.3. Stratejik Yönetimin Artan Önemi

Stratejisi olmayan bir işletme, önünü göremeyen ve yönü olmayan bir işletmedir. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir işletme için odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır (Çevik, 2001:309).

Günümüzde işletmelerin belirledikleri stratejilere bağlı olarak örgütsel yapıları da değişmektedir. İşletmesel yapının ekip çalışmasına dayalı, kaynakların yenilikçi, dış çevredeki gelişmelere hızla cevap veren ve esnek bir faaliyeti mümkün kılacak şekilde tahsis edilmesi gerekmektedir. Bir işletmenin görev çevresi genelde faaliyetlerini sürdürdüğü endüstri olarak tanımlanır. Sosyal çevre ise, işletmenin faaliyetlerini kısa dönemde doğrudan etkilemeyen ancak, uzun dönemli kararlarında etkili olan genel yapıya sahip olan güçleri içerir (Çınar, 2010:1).

Strateji ile ilgili günümüzde geçerli olan kavramların çoğu yirminci yüzyılın ilk yarısında geliştirilmiştir. Örneğin Taylor, etkinlik üzerindeki çalışmalarını, hızlı büyüme tahminleri ve teknikleri ölçümlerine yönelik araştırmalarını 1930'lu yıllarda gerçekleştirmiştir.

Örgütsel yapıların gelişimi ve talep yönelimli üretim yapan kuruluşlara yönelme ise İkinci Dünya Savaşı sonrasına rastlamaktadır. 1951 yılında ilk olarak Newman, stratejinin önemini ve doğasını ortaya koymuştur. Bu safhaları araştırmacıların tanımladığı genel başarı modellerinin genelleştirilmesi izler. Günümüzde hala kullanılan strateji amaçlarını, teorik çatıyı ve çok sayıdaki strateji araçlarını bu çalışmalar sonuçlandırmıştır. 1980'ler de ise planlamadan stratejik planlamaya doğru bir odaklanma söz konusudur. Bu dönemde Porter, fırsatlarının tanımlanması ve tahmin edilmesiyle amaçların rekabet avantajının elde edilmesini sağlamaya yönelik geniş çaplı kavram ve tekniklerin geliştirilmesine önderlik etmiştir.

Bu doğrultuda yapılan çalışmalar, strateji araçları konusunun gelişmesini sağlamıştır. 1970 ve 1980'li yıllarda araştırmacılar, ortaya konulan strateji ve hedeflenen strateji arasında bir boşluk olabileceğini ve farklı strateji süreçlerinin farklı işletmeler içerisinde olabileceğini, fakat strateji geliştirmenin basit bir mekanizma dizaynı gibi görülemeyeceği üzerine artan bir şekilde dikkatleri çekmişlerdir. Hızlı değişim, rekabetçi çevrenin artması, yüksek belirsizlik seviyesi, işletmelerin hızlı bir şekilde bu koşullara sürekli olarak uyum sağlaması ve dinamik strateji geliştirmeye doğru hareket etmesi gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Çınar, 2010:3). Bu gereklilik ise doğrudan işletmeler için stratejik yönetimin öneminin sürekli artmasına yol açmaktadır.

#### **2.4. Stratejilerle Yönetimin İşletmelere Katkıları**

Genel olarak strateji işletmeleri; enformasyon teknolojisini coğrafi, kültürel ve örgütsel sınırları kapsayacak şekilde kullanabilme yeteneğine, verileri enformasyona, enformasyonu bilgiye ve bilgiyi de eyleme dönüştürmede müşterilere yardımcı olabilme yeteneğine, enformasyon hizmet ve ürünlerinin bireylere yığınsal ve özel olarak sunulabilmesi yeteneğine dayanmaktadır (Hamel-Prahalad; 1999:55).

Bu süreçte işletmelerin ortaya koyabilecekleri stratejik düşünebilme yeteneği, farklı bir düzeyde olgulara, sorunlara, çevresel değişikliklere bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericilerin karmaşık durumlardaki alternatif düşünme düzeyleri ile onlara yanıt verme tarzları arasında bir bağlantı olduğu varsayımı veri alın-



dığında, stratejik düşünmenin belli bir düzeyde ve tarzda, olayları, sorunları ve değişiklikleri ele almayı gerektirdiği iddia edilebilir (Barca, 2002/a:9).

Geleneksel olarak stratejistler, işletmeleri kara kutular olarak düşünürler ve piyasadaki yeni fırsatları değerlendirerek, gelişmeleri kendi bünyelerine uyarlamak isteyen bir yapı olarak algırlar. Bu klasik bakış strateji modeli geliştirirken, stratejik çatışmalar ve rekabet unsurları gibi piyasa gücünün farkına varılmasını zorunlu kılar (Morr, 2005:147).

Strateji işletmelerin uzun dönem performansını etkileyecek kararlar ve hareket tarzları sergilemelerine ortam hazırlar. Bu anlamda strateji vizyonun dahili ve harici şartlar altında devamlı olarak güncelleştirilmesidir. Ayrıca strateji, üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansı başarmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının bütünüdür.

Bu süreçte uygulanacak stratejik yönetim, işletmelerin üst tabaka yöneticilerinin üslendiği üç farklı ancak birbirleriyle ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların sürekli olarak ayarlanmasını sağlar. Bunlar üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklardır. Stratejik yönetim; çevresel fırsatların değerlendirilip, yakından izlenmesi ve bir organizasyonun kuvvetli ve zayıf yönlerinden doğan tehdit ve fırsatların incelenmesi gerektiğine (Bayraktaroğlu, 2002:49-50) özel vurgu yapmaktadır.

Uygulamada işletmeler faaliyetlerini yönetim teorilerine göre sürdürmektedirler. Bu teoriler, işletmelerin faaliyet konularının, amaçlarının neler olduğuna, sonuçların nasıl tanımlandığına, müşterilerin neye değer verip ne için para ödediklerine ilişkin bir dizi varsayımlardan oluşur. İşte stratejinin amacı bu teorik bilgileri performansa dönüştürmektir. Zaten teorilerin amacı ise, belirsizlik ortamında işletmenin istenilen sonuçlara ulaşmasını ortaya çıkan fırsatları değerlendirerek sağlamaktır (Tutar, 2004:92). Stratejik yönetim, işletmelerde genel kabul gören yönetim teorilerinin oluşturduğu bilgi envanterinin somut sonuçlara dönüşmesini sağlayarak, örgütsel performansı artırır. Verimli ve etkin yönetilen birçok işletmenin stratejik yönetimden bu alanda yoğun yararlandığı görülmektedir.

### **2.5. Strateji - İşletme Kültürü İlişkisi**

Strateji kavramının; oyunun yeni kurallarını araştırmak ve kazanmak için bir yol bulmak, katı rekabet ortamında amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan bir işletmenin uygulayacağı hareket biçimi, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan ve genel amaçları belirleyen özellikleri düzenleyen seçimsel kararlar bütünü (Güçlü, 2003: 66) şeklinde çok sayıda tanımlı yapılabilmektedir.

Tüm bu tanımlarda mutlaka işletme kültürünün ağırlığı bulunmaktadır. Çünkü işletme kültürü, başarılı bir stratejinin filiz verdiği, beslediği ve geliştiği verimli

bir tarla, bereketli toprak gibidir. Hiçbir strateji işletme kültürünü yok sayarak ya da göz ardı ederek başarıya ulaşamaz.

Stratejik yönetim değişim demektir ve değişim, işletme kültürüyle uyumlu olmak zorundadır. Çünkü işletmeler kahramanlar, efsaneler, semboller yaratmakta, burada gündelik hayatın ritüelleri yer almaktadır. Bu doğal akış son yıllarda sık sık değişim projeleriyle kesintiye uğramakta ve çalışanların aklı karışmaktadır. Eskiden yeniye geçilirken gerekli destek sağlanmadığında ise, işletme kültürün gücü strateji değişikliğini yenilgiye uğratmaktadır.

Kültür bir işletmeyi birleştiren güçtür. Üst yönetim tarafından başlatılan değişim, bütün işletmeye yayılmadan önce kültür süzgecinden geçirilir. Geçirgen olmayan bir kültür bütün değişikliklerin önünü tıkar ve işletmeye aşırı bir gerilim egemen olur. Bu da enerjinin iç dış konulara gitmesine, düşmanca duyguların yaşanmasına yol açar.

Günümüzdeki uygulamalara baktığımızda işletme kültürüyle uyumlu olmayan hiçbir stratejik girişimin başarı şansı olmadığını görüyoruz. Stratejik tercihler arasında olan işletme birleşmeleri, kültürler arasında doku uyumsuzluğu varsa sinerji oluşturamamakta, tasarruf gerekçesiyle birleştirilen birbirine benzeyen işletmelerde bile başarı sanıldığından daha düşük olmaktadır. Hatta işletmelere taze kan sağlamak için dışarıdan yönetici getirmek, eğer yönetici katıldığı işletmenin yerleşik kültürünü tanıyamıyorsa yarardan çok zarar verir.

İşletme kültürüyle uyumlu örgütsel stratejiler; ileriye yönelik uzun dönemli politikalar üretme, güçlü olma, güçleri birleştirme, amaç ve araç uygunluğunu sağlama, eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme, esnek ve tedbirli olma, gibi ilkeleri de içeren bir anlayış geliştirilmesine yardımcı olmaktadır. İşletmesel stratejiler; ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda, gelişmeye, sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye yönelik olarak işletmelerin çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir (Bircan, 2002:14).

Uygulamada strateji ve işletme kültürü bağlantısı stratejiden daha geniş bir kavram olan misyon aracılığıyla gerçekleştirilir. Güçlü bir misyonda, kültür ve strateji birbiriyle uyumlu olmalıdır. Aksi takdirde misyonun etkinliği ve gücü azalabilir (Karaman, 2005:43). Misyonlarını etkin belirleyen işletmeler, örgüt kültürü ve stratejileri ile misyonlarını destekleyerek rakiplerine karşı daha başarılı olmaktadır.

Yönetim literatüründe strateji konusundaki araştırmalar, genellikle stratejinin içeriği ve strateji üzerinde yoğunlaşmaktadır. Stratejinin içeriği işletmelerin hangi pazarlarda nasıl rekabet edeceği üzerinde yoğunlaşmaktadır. Strateji süreci ise, strateji belirlenirken, uygulanan aşamalar ve mekanizmaları konu almaktadır (Arslan, 2001/a:41). Tüm bu süreçlerde stratejilerin işletme kültürü ile uyumlu olmasına özel önem gösterilmelidir.

Bu durumda belirlenen örgütsel stratejiler; işletmenin çevreye uyumunun ve dolayısıyla uzun dönem yaşayabilirliğini sağlamakta, her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermekte, işletmeye kendi kendini değerlendirme imkanı sağlamakta, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık oluşturmakta, örgütsel faaliyetleri belirli bir yöne sevk etmekte ve planlar için bir çerçeve sunmakta sonuçta da yönetimin kalitesini artırmaktadır (Ayr. içn., Dinçer, 1998:27-30).

İşletmelerin stratejik yönetim düzeyinde başarı sağlayabilmeleri, öz yetenekleriyle, entelektüel sermayeleriyle ve işletme kültürleriyle mümkündür. İşletme kültürü kavramı işletme üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar biçiminde ifade edilirken, stratejik yönetim kavramı farklılaşma, işletme içinde işbölümü ve uzmanlaşma gerektirir. Ancak farklı amaç ve rollerden dolayı birbirinden ayrılan bölüm ve kişilerin ortak amaca yönelmesi, uyum ve eşgüdümün sağlanması güçleşir. Eğitim, kültür, düşünce yapıları açısından birbirine benzemeyen kişilerin ast üst ilişkisi çerçevesinde stratejik amaçlar doğrultusunda yönetilebilmesi yetki devriyle olasıdır.

Günümüzde entelektüel sermayenin etkin yönetilmesi için kişilere yetki devretmek, kişilerin yapacakları işle ilgili görev vermek şeklini almıştır. Bu uyumda yöneticinin aslarına ve birlikte çalıştığı kişilere yetki devretmesiyle sağlanmaktadır (Rodoplu, 2002:256). Bu sağlayan işletmeler, yönetsel süreçlerinde hız ve etkinlik sağlamaktadırlar.

Günümüzde tüm işletmeler ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği, performansı en temel hedefler olarak görmektedirler. Bunu başarmak için de yeni anlayışlar geliştirilip benimsenmekte ve uygulamaya sokmaktadırlar.

### 3. Sonuç

Çalışmada ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız gibi tüm dünyada stratejik yönetim adı altında yeni bir yönetim anlayışı son 20 yılda ortaya çıkmış ve önemli gelişmeler kaydetmiştir. Bu yeni paradigmaya göre, işletmelerin başarılarına yol açan neden, yönetime stratejik bir tarzda yaklaşılmasından kaynaklanmaktadır (Barca, 2002/b:9). Tüm süreçlerinde stratejiyi esas alan işletmeler, rasyonel kararlar alabilmekte ve bu şekilde yaşanan yoğun rekabette kendilerine avantaj sağlayabilmektedirler.

Son yıllarda özellikle özel sektörde geliştirilen bu ve benzeri yöntemler zamanla kamu kesimindeki işletmeler tarafından da uygulanmaya başlamıştır. Bunlardan en önemlisi belki de stratejik yönetim anlayışıdır. Çalışmamızda ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız gibi stratejik yönetim anlayışı ile işletmeler uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulmayı amaçlamaktadırlar. Böylece stratejik planların en iyi şekilde nasıl uygulanacağı ve hedefleri başarmak için yapılması gerekenler stratejik yönetimin konusu olmuştur.

İşletmeler, stratejilerini belirlemekle değişim çağında değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olmakta ve bu yön doğrultusunda yeni hedefler belirlenmektedir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan işletmeler veya stratejisini belirlemeyen işletmeler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü işletmenin geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri kaynakların etkin kullanılmasını sağlayacak stratejik analizler yapılamamaktadır. Stratejik yönetim, hem çevrede hem de işletme içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezgiyi içermesi nedeniyle, işletmelere bu kapsamda stratejik analiz yapma imkanı sunmaktadır. Stratejik yönetim işletmelerin rekabetçi ortamda etkin mücadele etmesini sağlarken işletmelerin geleceği anlamalarına da yardım etmektedir.

Bu kapsamda stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir (Güçlü, 2003:82). Bunlar sağlandığında işletmeler geleceğe dönük başarıların elde edilmesinde kurumsal istikrara kavuşurlar.

Stratejik yönetimin anahtar kavramı gelecektir. Bu görünür ve bilinir bir gelecek olmayabilir. Stratejik yönetim ile yarına bakılır ve gelecek tasarlanır ve bilinmeyen, görünmeyen gelecekte bir yöne çizilir. Kilit kavramlardan ikincisi ise çevredir. İşletmeler bütün kaynakları çevreden alır, bunları bir süreçten geçirdikten sonra yine çevreye verir. Çevre, işletmelerin kendilerini nasıl biçimlendirdiklerinin sırlarını taşımaktadır (Özgür, 2004:211). Bu nedenle stratejik yönetim sürecinde çevre analizleri büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin temel olarak çalışmada ayrıntılı bir şekilde ele aldığımız beş temel süreci bulunmaktadır. Bu süreçte öncelikle işletmenin yönü belirlenir. Misyon, vizyon, yönetim felsefesi, değerler, üst düzey yöneticiler o anki durum, işletmenin yürürlükteki hedefleri ve misyonu değerlendirilir. Bu üst yönetimin nereye gittiğinin bilinmesi açısından önemlidir. Burada amaç, işletme için belirlenen hedeflerin gerçekleştirilerek geleceğe yön verilmesidir.

Daha sonra yapılan iç ve dış çevre analizinde, işletmenin kuvvetli ve zayıf yönleri ile birlikte aynı zamanda fırsatlar ve tehditler açısından değerlendirmesi yapılır. İşletmenin geleceğine etki eden faktörler, stratejik faktörler olarak adlandırılır ve bunlar swot analiziyle belirlenir. Bu süreçten sonra yapılacak strateji formülasyonunda; stratejik seçim, işbirliği, iş ve fonksiyonlar değerlendirilir. Bu kapsamda üst seviye yöneticileri stratejik faktörleri inceleyip, işletmede belirlenen hedeflere yönelme konusunda bazı stratejik seçimler yaparlar.

İşletmelerde stratejik yönetim sürecinde; liderlik, yapı, kontrol sistemleri, insan kaynakları gibi uygulamalar ve belirlenen stratejilerin yöneticiler tarafından hayata geçirilmesinde kullanılan teknikler üzerinde odaklanılır. Stratejilerin uygulamaya konulması, stratejilere, işletmenin yapısına, bilgi ve kontrol sistemlerine ve insan kaynakları yönetimine uyumlu liderlik şekli gibi konularla ilgilenilir (Bayraktaroğlu, 2002:49-50). Bu süreçte stratejilerin başarılı olabilmesi için doğru bir örgütsel yapının dizayn edilmesi ve işlerliğe kavuşturulması zorunludur. Çünkü günümüz şartlarında mükemmel bir yapı dizayn etmek değil, rakiplerden daha iyi bir yapıya sahip olmak rekabet açısından bir üstünlük getirmektedir (Efil, 1999:295). Stratejik yönetim bu süreçte işletmelere mukayeseli üstünlük sağlamaktadır.

Bu kavramın kamu kesiminde kullanılmaya başlanması ise oldukça yenidir. Dünyada gelişen kamu yönetimi ve kamu hizmetindeki yeni anlayış çerçevesinde, stratejik düşünme ve stratejik planlama uygulamaları, kamu yönetiminde yaygınlaşmış özel sektörün kâr amacı güden işletmelerin yönetimini etkinleştirmeye yönelik olarak düşünülen modeller, kamunun kendine özgü yapılanması ve hizmet gerekleri çerçevesinde de uygulama alanı bulmaya başlamıştır (Aşgın, 2006:7). Ancak stratejik yönetim ve planlama sürecinde en çok sorun da kamu sektöründe görülmektedir. Çünkü sistemin özü ile uyum çok zor sağlanmaktadır.

İşletmeler için son kontrol ölçütü kârdır. Kamu işletmeleri için kar amacı olmadığından böyle anlamlı ve geçerli bir ölçüt yoktur. En açık ölçüt hizmet miktarı olmaktadır. Hizmetin kalitesi ve maliyeti konusunda denetim, hizmet miktarından daha önemli görülmemektedir.

İşletmelerde her yeni pazar fırsatı, yeni üretimi destekler. İşletme bütçesini ve insan kaynaklarını yeni gelişmelere göre hızla yeniden düzenler. Kamu işletmelerinde ise bütçe ve insan kaynakları açısından esneklik azdır. Daha da önemlisi yeni bir hizmet üstlenme, bir fırsat olarak değil çoğu kez sorun olarak kabul edilir.

İşletmelerin ayakta kalması çalışanların çalışmaya devam edebilmesi, pazardaki rekabete uyum sağlamaya ve kar etmeye bağlıdır. Kamu işletmelerinin insan kaynakları politikası, işletmenin ne kadar ürettiği ve çalıştığından bağımsızdır. Güvence sistemi, çok çalışanla az çalışanı ayırmaya, işine son vermeye, ödüllendirmeye veya etkili cezalandırmaya uygun değildir. Bundan dolayı kamu kuruluşları her zaman işletmecilik tekniklerine göre değerlendirme yapılarak ve optimal ölçeklerde oluşturulmaz. Aksine çoğu kez politik kararlarla kurulur. Bütçenin ve personelin, araç-gereçlerin dağıtımında da politikanın etkisi önemlidir. Rasyonel ve optimal hizmet üretme ve örgütlenme çoğu kez görülmez.

Bunun yanında kamu işletmeleri toplumsal ve politik etkilere açıktır. Burada çalışanlar için şikayet edilmeme, hukuki ve mali sorumluluk altında kalmama, görev yerini ve pozisyonunu koruma gibi konular hizmetin gereklerinden önce gelmektedir.

Öte yandan stratejik yönetimin profesyonellik ile, eğitim ve deneyim gerektirmesine rağmen üst yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılması yönetimi olumsuz etkilemektedir. Bu kapsamda kamu yönetiminde katılımçılık, vatandaş odaklı yönetim, açıklık ve hesap verme gibi stratejik yönetimin uygulama ve sonuçlarına ilişkin konuların da yaşama geçirilmesinin önünde engeller vardır. Bu engeller şöyle sıralanmaktadır:

Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında asllara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.

Değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal, gelir ve statü çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerdendir.

Ulusal ve tekçi devlet, güvenlik gibi, üst düzey ulusal politikaların; ülkenin siyasal, sosyal, kültürel yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihlerin ulusun ve devletin varlığının sürdürülmesinden yana kullanılması zorunluluğu bulunmaktadır. Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır (Güner, 2004: 52). Bu nedenle stratejik yönetim aracılığı ile bu olumsuzlukla da mücadele edilmektedir.

Görüldüğü gibi stratejik yönetim ve planlamanın özel sektör gibi kamu kuruluşlarında başarılı bir şekilde uygulanması oldukça zordur. Ancak çalışmamızın genelinde gördüğümüz gibi ister özel sektör olsun isterse kamu kuruluşları olsun, stratejik yönetim ve planlamanın yararları inkar edilemez.

Dolayısıyla başta kamu kuruluşları olmak üzere tüm işletmeler stratejik yönetim sistemini kurmak ve uygulamak için yoğun çaba harcamalı, bu konuda personeli eğitmeli ve isteklendirmelidir. Sistemi kurma ve uygulama konusunda oluşacak bütüncül irade, yukarıda sayılan sorunların çok kolay bir şekilde aşılmasını sağlayacaktır.

### **Kaynaklar**

AKÇAKAYA, Murat (2003), "Benchmarking ve Kamu Yönetimine Uygulanabilirliği", Kamu Yönetimi Seçme Yazılar, Ed. B.Aykaç-H.Kavruk, GÜ İİBF Yay., Ankara.

AKTAN, Coşkun Can; "Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim", www.canaktan.org. (20.07.2007)

AKTAN, Coşkun Can (2005), Değişim Çağında Yönetim, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

ARGON, Türkan-A.EREN (2004), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay., Ankara.

ARSLAN, Mahmut (2001/a), “Yönetim ve Organizasyonun Bazı Temel Kavramları”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara.

ARSLAN, Mahmut (2001/b), “İşletme Kültürü”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yay., Ankara.

AŞGIN, Sait (2006), “Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi”, Türk İdare Dergisi, S.451, Haziran.

AYTÜRK, Nihat (2007), Yönetim Sanatı, Etkili Yönetim ve Yöneticilik Becerileri, Nobel Yay., Ankara.

BARCA, Mehmet (2002/a), “Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği”, Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun, Beta Yay., İstanbul.

BARCA, Mehmet (2002/b), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları”, Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun, Beta Yay., İstanbul.

BAYRAKTAROĞLU, Serkan (2002), “İnsan Kaynakları Yönetimine Stratejik Bakış”, Modern Yönetim Yaklaşımları, Ed. İ. Dalay-R.Coşkun, Beta Yay., İstanbul.

BİRCAN, İsmail (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik yönetim ve Vizyon”, Planlama Dergisi, <http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil/bircani.pdf>.

BOZKURT, Ö., T.ERGUN (1998), Kamu Yönetimi Sözlüğü, TODAİE, Ankara.

CELEP, Cevat, Buket ÇETİN (2003), Bilgi Yönetimi, Anı Yay., Ankara.

ÇEVİK, H. Hüseyin (2001), “Organizasyonlarda Stratejik yönetim”, Yönetim ve Organizasyon, Ed. Salih Güney, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

ÇINAR, Füsun (2010), “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, [www.isguc.com](http://www.isguc.com) (20.03.2010).

DİNÇER, Ömer-Yahya FİDAN (1996), İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yay., İstanbul.

DİNÇER, Ömer (1998), Stratejik yönetim ve Politikası, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yay., İstanbul.

EFİL, İsmail; İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 6. Baskı, Alfa, İstanbul, 1999.

EREN, Veysel - Filiz ÇALIK (2007), “Kamu Kesiminde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kamu Yönetimi Yazıları, Ed.B.Eryılmaz-M.Eken, Nobel Y, Ankara.

GARİH, Üzeyir (2005), Yönetim Teknikleri, Hayat Yayınları, İstanbul.

- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, G.Ü. GEF Dergisi Cilt 23, S.2.
- GÜNER, Sinan (2004), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, S.446, Mart 2004.
- HAMEL, Gary and C.K. PRAHALAD (1999), “Geleceği Kazanmak”, Belirsizliği Yönetmek, Harvard Business Review, Çev. Gündüz Bulut, MESS Yay., İstanbul.
- HELVACI, M. Akif (2005), Eğitim İşletmelerinde Değişim Yönetimi, Nobel Y., Ankara.
- KARAMAN, Abdullah (2005), Vizyon Yönetimi, Nasıl ve Niçin? IQ Yay., İstanbul.
- MATHESON, David and J.MATHESON (1999), Akıllı İşletme, Çev. M. Tüzel, Boyner Holding Yayınları, İstanbul.
- MORR, Bernard (2005), “Strategic Management of Intangible Value Drivers”, Strategic Management, Emerald Insight Staff (CB), Emerald Group Pub. Ltd., USA.
- OKUR, Yaşar (2007), Türkiye’de Kamu Denetimi, Değişim Süreci ve Performans Denetimi, Nobel Yay., Ankara.
- ÖZGÜR, Hüseyin (2004), “Kamu İşletmelerinde Stratejik yönetim”, Çağdaş Kamu Yönetimi II, Ed. M. Acar - H.Özgür, Nobel Yay., Ankara.
- RODOPLU, Didem (2002), “Stratejik yönetim Düzeyinde Yetki Devri”, Review of Social, Economic & Business Studies, Vol.3/4, p.251-273.
- TORTOP, N., AYKAÇ, B., YAYMAN, H., ÖZER, M.A (2007), İnsan Kaynakları Yönetimi, Nobel Yay., 2. Baskı, Ankara.
- TUTAR, Hasan (2004), Kriz ve Stres Yönetimi, Seçkin Yay., Ankara.
- YÜZBAŞIOĞLU, Nedim (2008), “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, [www.sosbil.selcuk.edu.tr](http://www.sosbil.selcuk.edu.tr) (20.01.2008).