



Nitel Sosyal Bilimler/Qualitative Social Sciences

Yıl:2024, Cilt:6 Sayı:1

Year:2024, Vol:6 Issue:1

<https://doi.org/10.47105/nsb.1421701>

Makale Türü/Article Type: *Araştırma/Research*

Atıf/Citation: Şener, E., ve Baran, S. (2024). Yönetim danışmanları perspektifinden stratejik yönetim yolculuğunda yöneticilerin prangaları. *Nitel Sosyal Bilimler*, 6(1), 1-29. <https://doi.org/10.47105/nsb.1421701>

Yönetim Danışmanları Perspektifinden Stratejik Yönetim Yolculuğunda Yöneticilerin Prangaları*

^aEmine Şener¹  ^bSelma Baran

^aDoç. Dr. İşletme Bölümü, İİBF, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye

^bDoktora Öğrencisi., İşletme Anabilim Dalı, Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi, Kırşehir, Türkiye

Öz

Uygulamada bazı yöneticiler, stratejik yönetimi teorik ve gerçek problemlerden uzak bulurken bazıları ise stratejik yönetim süreçlerinin sembolik eylemler olduğunu düşünmektedir. Stratejik yönetim sürecine en önemli katkıyı sağlayacak kurumlardan biri olan yönetim danışmanlığının Türkiye'de yeterince kullanılmadığı görülmektedir. Bu araştırma, yönetim danışmanlarının yöneticilerin stratejik karar alma süreçlerini nasıl değerlendirdiğini ortaya koymak ve yönetim danışmanlarının stratejik yönetim sürecine katkılarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilmiştir. Sürece yönetim danışmanları perspektifinden yaklaşmayı amaçlayan nitel bir durum çalışması olarak tasarlanan çalışma, yarı yapılandırılmış görüşme formları kullanarak, Yönetim Danışmanlığı Derneğine üye olan 9 yönetim danışmanı ile yapılan görüşmeler ile gerçekleştirilmiştir. Online gerçekleştirilen veri toplama süreci sonunda, katılımcılardan alınan yazılı cevaplar MAXQDA 2023 demo paket programı kullanılarak ve tematik analiz yapılarak sunulmuştur. Elde edilen sonuçlar, özellikle üst yönetimin stratejik kararlardaki etkisini ortaya çıkararak danışmanlığın stratejik yönetim sürecindeki önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, yönetim danışmanlığı, yönetici prangaları, eleştirel yönetim yaklaşımı.

*Bu çalışma, VII. Yönetimde Eleştirel Perspektifler (YÖNEP) Çalıştayında sözlü olarak sunulan bildirinin geliştirilmiş tam metni olup çalıştay dâhil başka hiçbir yerde tam metin olarak yayımlanmamıştır.

¹**Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Emine Şener, esener@ahievran.edu.tr, Orcid: 0000-0002-8903-1684

S. Baran, selma_baran137@hotmail.com, Orcid: 0000-0001-8285-789X

Gönderim Tarihi/Received: 18.01.2024

Kabul Tarihi/Accepted:26.02.2024

Yayımlanma Tarihi/Published:30.06.2024

The Shackles of Managers in the Strategic Management Journey from the Perspective of Management Consultants

Extended Summary

Strategy is a concept of war, derived from the words 'army' and 'lead'. In the military context, it is used in the sense of mobilizing all resources to achieve a goal (Barca & Balçı, 2006). The concept of strategy has arisen with the idea of strategic decision-making in the military field (Güven, 2014). The development of strategic concepts, whether from a military perspective or from a modern business perspective, is not spontaneous. The development of strategic concepts requires an environment that encourages strategic thinking and focus. Establishing, maintaining, and improving this environment is the focus of strategic management (Chinowsky, 2000). The success of business depends on their strategic management (Güçlü, 2003). The people who will pay attention and care in the strategic management process are the senior managers of the organizations. Since these managers are the ones who plan, implement, and decide on all resources, they have important responsibilities for the success and failure of the organization. Considering their duties and responsibilities, managers are required to think and act strategically in a flexible and high-quality manner to think both globally and locally and to make effective decisions (Besler, 2003).

The process of internationalizing business operations is a central research and policy issue in strategic management (Pettigrew, 1992). Previously, it was aimed to guide the organization for scientific management practices, but after 1930, the increasing importance of human relations and technological developments have brought new methodic approaches (Erdost, 2004). Management consultancy can be defined as a professional consultancy service that helps managers analyze, solve problems, and transfer strategic management practices by using their knowledge and skills (Bayraktaroğlu et al., 2011).

This research is important in terms of determining the current situation of strategic decisions made and strategic management processes implemented by managers from the perspective of management consultants, who are stated to have significant contributions to the strategic management process. This research has been designed as a case study from qualitative research designs. Case study is a qualitative approach in which the researcher collects in-depth and detailed information about multiple bounded systems in a certain situation or time through observation, interview, document, visual and audio materials, case description, or case themes (Creswell, 2018). Since the study aimed to collect information on strategic management, purposive sampling technique was preferred. With the guidance of the secretariat of the Management Consultants Association, nine consultants who specialized in strategic management consultancy were contacted. A semi-structured interview form was prepared by referring to the related literature. Semi-structured interviews allow asking the participants the same questions within a flexible framework (Dearnley, 2005). The questions were sent to the participants by e-mail with the suggestions and approvals of the secretariat of the Management Consultants Association and a cover letter explaining the study. The data were collected electronically with the participation of management consultants, working on strategic management, who agreed to participate in the research. To calculate the reliability of the data, the consensus-disagreement principle proposed by Miles and Huberman (1994) was used. In terms of the reliability of the research, the text was evaluated by two experts. The coding of the two researchers were compared and necessary arrangements were made. The reliability of the consensus correlation coefficient between the two researchers was calculated as 90% using the relevant formula $[\text{Consensus} / (\text{Consensus} + \text{Disagreement}) \times 100]$. MAXQDA 2023 demo package program was used in the analysis of the research data.

We found that strategic decisions become more important as the organizational structure grows. Because as the organization grows, it becomes more complex and requires strategic decisions. Information exchange is important in the strategic decision-making process. Furthermore, it is concluded that senior management makes decisions based on their experience.

Furthermore, organizations mostly analyze competitors and follow technological innovations in environmental analysis. In addition to this, the consultancy service enables the development of the right strategy, adds value to the organization and brings a different perspective. Management consultancy makes a significant contribution to strategic decision-making from a different perspective, to see situations that cannot be noticed in the organizational process and to develop appropriate strategies, and to evaluate events more professionally from an outside perspective.

As a result, the viewpoints on which managers and management consultants have in common are more predominant. In the strategic management process, an approach is adopted in which decisions are generally taken by top management. However, it is accepted that the opinions of all levels should be taken into consideration when senior management takes decisions. While it is stated that the employee who is the expert of the work should participate in the decision-making process, the view that the final decision belongs to the senior management is also adopted. As it is seen, a contradiction arises. While it is expected that the managers who receive management consultancy and who are thought to have the motivation to develop their organizations will try to involve all levels in decision-making with a more participatory approach, it is seen that they fall short of expectations in terms of full participation and play a central role. At this point, it can be concluded that the understanding of management with full participation continues to be a myth and becomes the most prominent shackle of managers in the process.

Keywords: Strategic management, management consulting, executive shackles, critical management approach.

Giriş

Stratejik yönetimin odak noktası, işletme evriminin yönü ile ilgili seçimlerdir. Üst düzey yöneticiler, işletme başarısı ve başarısızlığıyla tüm örgütü ilgilendiren konuları kapsar. Stratejik yönetim, yöneticilerin iş kararlarına yardımcı olabilmek amacıyla vardır. Strateji, işletmelerin müşteri, teknoloji, insan, finansal sermaye ve diğer girdilerde rekabetin olduğu bir ortamda uzun vadede hayatta kalmaya ve gelişmeye devam etmek için yapılması gereken seçimleri inceler (Teece, 2009, s. 83-84).

Örgütlerde iş sürecini etkileyen teknolojik alt yapının belirlenmesi, bilgi sisteminin kurulması geliştirilmesi rastgele seçilemez. Bundan dolayı bu süreç için atılacak adımlar önceden planlanmış, düşünülmüş olmalıdır. Stratejiler hedefe ulaştıracak yol haritalarıdır (Acar, 2008, s. 60). Stratejik düşünme olgusu, örgütün sahip olduğu zayıflık ve üstünlüğünü bilerek; gelecekte karşılaşacağı fırsat ve tehditleri değerlendirerek buna yönelik kararlar alma süreci olarak ifade edilir (Naktiyok ve Çiçek, 2014, s. 159). Kısaca stratejik düşünme; geçmiş, bugünü ve geleceği birbirine bağlar. Bu şekilde örgütün hafızası geleceğinin yaratılmasında kritik girdiler olarak kullanır. Geçmiş, günümüz ve gelecek arasındaki bu bağlantı daha sağlam stratejik düşünmeye yönlendirir. Stratejik düşünme aynı zamanda hem yaratıcı hem de eleştireldir ancak daha yaratıcı düşünmek için eleştirel yargıyı askıya alma gerekliliği nedeniyle her iki düşünme türünü de aynı anda başarması zordur (Lawrence, 1999, s. 8).

Günümüzde örgütlerde karar alma ve bu kararı uygulamada öncelik yöneticilere tanınmaktadır. Yönetim, örgüt çıkarlarını düşünerek en iyi işi yapmayı amaçlar ve örgüt için faydalı olanın çalışanlar için de faydalı olacağını varsayar. Çalışanların kendi içinde sınıflara ayrılması, iş bölümü ve yöneten-yönetilen ayrımı gibi örgütlerin baş etmesi gereken farklı olgular bulunmaktadır (Erdemir ve Koç, 2009, s. 159). Stratejik yönetim, bu açıdan ele alındığında yukarıdan aşağıya doğru ilerleyen yönetici bir yaklaşımdır. Stratejik düşünebilen bir yöneticinin, örgütsel faaliyette oluşabilecek bir değişimin farklı sistemleri etkileyebileceği bilinciyle hareket etmesi ve sistemin bütünü hakkında bilgi sahibi olması beklenir. Bu açıdan yöneticilerin stratejik düşünebilmeleri ve faaliyet alanları oluşturabilmeleri için eleştirel bakış açısına sahip olmaları gerekir (Naktiyok ve Çiçek, 2014, s. 164). Bu çalışmada stratejik yönetimin katılıma dayalı ve tüm örgüt üyelerince benimsenmiş amaçların takibine dayandığına dair “mitsel yönü” yönetim danışmalarının perspektifinden ele alınarak eleştirel bir bakış açısıyla sunulacaktır.

Stratejik Yönetim

Strateji, ordu ve yol göstermek kelimelerinden türeyen bir savaş terimidir. Askeri alanda hedefe ulaşmak için bütün kaynakları seferber etme anlamında kullanılır (Barca ve Balcı, 2006, s. 37). Strateji kavramı askeri alanda stratejik karar verme düşüncesi ile ortaya çıkmıştır (Güven, 2014, s. 65). Ayrıca stratejinin Latince ‘stratum’ kelimesinden türettiği de söylenmektedir. Stratum kelimesinin *yol*, *yön* ve *rota* anlamlarına karşılık olarak kullanıldığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda strateji; yolu, yönü ve rotayı gösterir denilebilir. Çoğu zaman strateji faaliyetleri görünür olsa da bunların rakipler tarafından bilinmesi istenmez. Ancak stratejinin dışardan anlaşılması da zordur. Strateji uygulayıcısı olan Çinli

General Sun Tzu M.Ö. 340'larda şu şekilde belirtmiştir: “*Ben savaşırken, herkes taktiklerimi görebilir. Fakat hiç kimse zaferin asıl kaynağı olan stratejiyi göremez.*” (Erkut, 2009, s. 42-43).

Stratejik kavramların gelişimi ister askeri bir perspektiften ister modern bir iş perspektifinden olsun, kendiliğinden oluşmaz. Stratejik kavramların geliştirilmesi, stratejik düşünmeyi ve odaklanmayı teşvik eden bir ortam gerektirir. Bu ortamın kurulması, sürdürülmesi ve geliştirilmesi stratejik yönetimin odak noktasıdır. Stratejik yönetim modelleri, 19. yüzyılın sonlarından bu yana iş alanında sürekli olarak gelişmektedir (Chinowsky, 2000, s. 4).

Strateji kavramı günümüzde çoğu sektörde kullanılmaktadır. Yönetim alanında stratejik hareket etme sürecinde kendine yer bulmuştur. Günümüzde, özel sektörün yanı sıra kâr amacı gütmeyen kamu kuruluşlarında beklentilerin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadır (Güven, 2014, s. 65). Özellikle ulusların rekabet avantajı elde edebilmek için ekonomik üstünlüğün yeterli olmayacağı fikri savunulmaktadır. Bu anlamda rekabet avantajı sağlayabilmek için her alanda stratejik anlayışının gelişmesi benimsenmiştir (Barca ve Balcı, 2006, s. 3-7). Bu açıdan stratejik yönetim, örgütün amacına ulaşması için gerekli kararların net ve açık olarak anlatılması, bütünlüğün sağlanması olarak tanımlanabilir. Başarıya ulaşmak için yönetim fonksiyonları arasındaki uyuma odaklanmıştır. Stratejik yönetim sadece karar alma süreciyle ilgilenmez aynı zamanda bu kararların uygulanma süreciyle de ilgilenir (Yüzbaşıoğlu, 2004, s. 389-390). Bu nedenle stratejik yönetim sadece üst yönetimin değil tüm yönetim kademelerinin katılımı ve iş birliğine dayalı karar alma yanında uygulamaya da odaklanan bir süreçtir.

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Tarihsel Gelişimi

Stratejik yönetim, bir şirketin hedeflerine nasıl ulaşılacağına planlanması ve değişen koşullardan yararlanmak için yön ve yöntemlerin ayarlanması ile ilgilidir. 1950'lerde ve 1960'larda iş politikası başlığı altında öğretilmiştir. Bu genellikle üst düzey yöneticilerin aşına oldukları durumlardan ders çıkarmayı içermektedir. Ayrıca zamanla moda uygun bir süreç haline gelmiştir. 1970'lerde uzun zamanlı planlama hareketi veya olumsuz durumlarda gelecekle ilgili iyimser bir yaklaşım olarak benimsenmiştir (Faulkner ve Campbell, 2006, s. 2).

1990'lı yıllarda strateji kavramının yaygınlaşmasıyla birlikte stratejik yönetim anlayışı organizasyonlarda giderek önem kazanmaya başlamıştır. Artan rekabetle birlikte riskleri, fırsatları, tehlikeleri öngörebilmek avantaj sağlamıştır. Bu doğrultuda stratejik yönetim organizasyonların amacına ulaşabilmek için planlama, uygulama ve bunların kontrolünü ifade etmektedir (Aktan, 2012, s. 261).

2000'li yılların başlarında strateji ve stratejik düşünme, organizasyonları etkileyecek büyük bir öneme sahip olmuştur. Dünya, ekonomik olarak düşünüldüğünde büyük bir sistemdir ve bu sistemde sadece stratejileri analiz edebilen ve oyunu kurallarına göre oynayan işletmeler istedikleri hedefe ulaşabilirler (Berberoğlu ve Dalyan, 1999, s. 90).

Etkili bir yönetimin temelinde uzun vadeli stratejik güce sahip olması önemli yer tutar. Bu açıdan stratejik kararlar hem ülke için hem de kuruluşlar için gereklidir. Günümüzde katılımcılığa sahip stratejik yönetim ilkeleri de ağırlık kazanmaktadır (Bircan, 2002, s. 11). Stratejik yönetim ile geleceğini belirlemek ve şekillendirmek bütün örgütlerin hedefidir. Günümüzde her çeşit işletmenin başarılı olabilmesi stratejik yönetilmelerine bağlıdır (Güçlü, 2003, s. 71).

Stratejik yönetim sürecinde dikkat ve özeni gösterecek kişiler örgütlerin üst düzey yöneticileridir. Bu yöneticiler tüm kaynakları planlayan, uygulayan, kararlar alan kişiler olması nedeniyle örgütün başarısı ya da başarısızlığın da önemli sorumlulukları vardır. Yöneticilerin görev ve sorumlulukları ele alındığında hem küresel hem de yerel düşünceleri, etkin karar almaları bakımından esnek ve yüksek kalitede stratejik düşünmek ve davranmak durumunda bırakılmaktadır (Besler, 2003, s. 77). Örgütün hedefleri doğrultusunda yöneticilere; stratejilerin belirlenmesinden itibaren planlama, uygulama ve denetime kadar pek çok görev düşmektedir (Güven, 2014, s. 69). Stratejik yönetim, örgütlerin gelecekte olmak istedikleri yere dair yol haritasıdır. Geleceği yönetmeyi amaç edinen örgütler stratejik yöntemlerle mükemmelliği yakalayabilir (Baykal, 2018, s. 152).

Stratejik Yönetim Yaklaşımının Özellikleri/Faydaları

Stratejik yönetim sistemleri, kuruluşların sürekli stratejik yönetimini sağlamayı amaçlayan örgütsel düzenlemelerdir. Bir stratejik yönetim sisteminin inşası stratejik planlama, sonuç odaklı bütçeleme, performans yönetimi, stratejik ölçüm ve deneyim kazandıkça ortaya çıkan evrimsel bir süreçtir. Etkili ve hayati bir sistem inşa etmek ve onunla gelen olağanüstü performans kültürünü inşa etmek genellikle yılların deneyimini gerektirir (Bryson, 2004, s. 293).

Stratejik yönetim, bir stratejiyi uygulamak özellikle yaratıcı stratejik düşünceden kaynaklanan vizyonu gerçekleştirmek için herhangi bir yönetim eylemidir. İş alanındaki başarılı stratejistler sadece stratejik düşünme ile meşgul olmazlar, aynı zamanda vizyonlarını gerçekleştirmek için hareket ederler. Stratejik yönetim bu nedenle stratejik niyeti stratejik eyleme dönüştürür. Tüm bu eylemler, bu niyetin gerçekleştirilmesi etrafında düzenlenir. Niyet, örgütün hangi yönde hareket etmesi gerektiğini tanımlar (White, 2004, s. 56).

Strateji, iç ve dış çevre analiz olarak da bilinir. Uzun vadede kaynakların dağılımını, nasıl faydalanılacağını ve ihtimalleri öngörmeye yardımcı olur. Aynı zamanda gelebilecek fırsatları ve tehditleri önceden tahmin edilebilir. Her hizmet birimi için doğru planlamalar yapılarak doğru kararlar alınmasına yardımcı olur. Yönetim hedefi, doğru strateji sayesinde koordine edilebilir duruma gelebilir (Özgür, 2004, s. 21). Her örgütün kendine ait bir çevresi bulunmaktadır. Örgütler üzerinde koşulların ve çevrenin önemli etkisi vardır. Değişen teknolojik çevre ile yeniden şekillenir (Güçlü, 2003, s. 71).

Bir kuruluş içindeki hedefler; hedefleri işlevsel programlara çeviren uzman birimler veya ekipler tarafından gerçekleştirilir. İlgili fonksiyonel birimler bağımsız olarak stratejik yönetime katılır.

Hem ekipler içinde hem de ekipler arasında stratejik eylem gerektirecek önemli bir koordinasyon olmasını sağlar (White, 2004).

Stratejik Yönetim Yaklaşımları

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimini Barca (2009); “*stratejik planlama anlayış dönemi* (1960-1980)”, “*rekabet stratejisi anlayış dönemi* (1980-1990)” ve “*temel yetkinliklere dayalı strateji anlayış dönemi* (1990’dan günümüze kadar)” olarak üç ana döneme ayırmıştır. Bu yaklaşımların dönemsel olarak birbirinden tamamen bağımsız olmadığını aksine birbirleriyle bağlantılı olabileceğini ifade etmektedir (Barca, 2009, s. 35).

Stratejik planlama döneminin (1960-1980) en belirgin özelliği, talep fazlalığı nedeniyle pazarda büyüme olurken arz yetersiz kalmıştır. Pazarda yaşanan büyüme sonucu yönetim yanlışlıkları ve başarısızlık riski azalmıştır. Bu dönem istikrarlı büyüme yılları olması nedeniyle stratejik planlar ile ifade edilir (Barca, 2014, s. 31).

Micheal Porter’ın 1980’lerde yayınlanan “*Rekabet Stratejisi*” ile başlayan strateji düşüncesi, 1985 yılında yayınladığı “*Rekabet Avantajı*” eseriyle ön plana çıkmıştır. Stratejik geliştirme analizi yerine sorunlara nasıl daha rasyonel bakılacağına odaklanmıştır. Porter, sektörün en düşük maliyeti sağlayarak ve ürün ya da hizmet farklılaştırarak üstün performansa götüreceğini ileri sürer. Porter her firmanın çevresini oluşturan güçlerin olduğunu ve buna göre stratejik düşünce anlayışının odağına rekabet anlayışını getirmiştir (Barca, 2005, s. 12-13).

1980 yıllarında başlayan çevre ile kuruluş arasındaki sınır, 1990 yıllarında sınırların ortadan kalkmasıyla bir bütün oluşturmuştur. Her şeyin olabileceği belirsiz bir çevrede yolu bulmak için kuruluşlar kendi yollarını çizip kendi çevrelerini tasarlamışlardır. Böylece bu yetkinliğe sahip olan işletmeler ayakta kalacak ve rekabet avantajı saylayacaktır. Tüm bu aşamalar strateji yaklaşımının temel taşlarını oluşturmaktadır (Erkut, 2009, s. 27-28).

Stratejik Yönetim Düşüncesinin Temel Felsefesi

Stratejik yönetim düşüncesinin unsurları nedir? Strateji hangi gereksinim doğrultusunda ortaya çıkmıştır? Ya da stratejik yönetim düşüncesini var eden nedenler nelerdir? Bu sorulara dair sağlıklı cevaplar oluştuğunda temel felsefe çerçevelenmiş olur. Bir örgütün stratejik düşünmesi, stratejik yönetim sürecini uygulaması, strateji belirleyip kendi yolunu çizmesi kendi evrimine hükmetmesi demektir (Erkut, 2009, s. 19).

Stratejik yönetim düşüncesine göre her hareket bir düşüncenin ve bir felsefenin çıktısıdır. Bu düşüncenin temel felsefesi, buldukları çevre içinde örgütün varlığının devam etmesini sağlayacak planların geliştirilmesi ve hangi doğrultuda hareket edeceklerinin belirlenmesi görüşünü ifade eder (Pamuk vd., 1997, s. 15-18). Stratejik yönetim düşüncesi, geleceği görünür kılmakla ilgilidir. Bugünden yapılan tercihlerle bilinmeyen bir gelecekte yön çizilir. Beklenen sonuçların alınması için gelecekte nelerin yapılacağını belirlemesidir (Erkut, 2009, s. 19).

Stratejik düşünme, geleceğe ilişkin önemli belirsizliğin olduğu karmaşık bir dünyada hedefleri tanımlama ve gerçekleştirme sürecini içeren vizyonun oluşturulması olarak tanımlanır (White, 2004, s. 61). Aynı zamanda örgütler, rekabetin getirdiği baskıyla mücadele etmek için çevresel faktörleri stratejik bir bakış açısıyla değerlendirirler. Çünkü küresel ekonomide doğru yönü bulmak için stratejik yönetim felsefesini benimseyen kurumlara dönüşmek durumunda kalmaktadır. Geleceğin başarılı bir şekilde yönetilmesini esas alan strateji devamlı kendini yeniler ve örgütü piyasa koşullarına uymaya zorlar (Göral, 2014, s. 28-29).

Stratejik Yönetimin Arka Planı: Karşılaşılan Sorunlar, Çıkmazlar, Açmazlar

Stratejik yönetim, özel sektörde 1970-1980 yılları boyunca yaygın olmasına rağmen 1990'larda bu popülerliğini yitirmiştir. Kamu kurumlarında ise 1990 yılından itibaren popüler olmaya başlamıştır. Ancak kamu kurumunda ya da özel sektörde karşılaşılan sorunlar veya uygun stratejilerin belirlenmemesi sonucu eleştirilere ve yaygınlığın azalmasına neden olan bir faktördür (Özgür, 2004, s. 28). Tarihsel olarak yeni yönetim uygulamaları ise kâr amaçlı örgütlerde 1970'lerde uygulanmaya başlanmıştır. Kamu sektöründe ve kâr amacı gütmeyen kurumlarda da yayıldığı görülmektedir. Türkiye'de 2003 yılında, kamu kurumlarında stratejik plan yapma zorunluluğu getirilmesi stratejik yönetim uygulamaları açısından bir dönüm noktası olmuştur (Turan, 2013, s. 158).

Stratejik yönetim anlayışını çoğunlukla işletmeler benimsemiş gibi görünse de farklı kurumlar tarafından da bu yaklaşıma çeşitli stratejiler geliştirilmeye başlanmıştır. Stratejik yönetim ve planlama anlayışı Türkiye'de 1980'ler itibariyle konuşulmaya başlanmış, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı "*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*" ile kamusal alanda yaşanan mali ve yönetsel bunalımlardan dolayı uygulanması zorunlu tutulmuştur. Bu durum karar vericileri daha stratejik düşünmeye ve uzun vadeli planlar yapmaya doğru yönlendirmiştir (Çetin, 2003, s. 88).

Kurumlarda var olan yönetim yaklaşımını stratejik yaklaşıma dönüştürmekte bazı güçlükler yaşanmaktadır. Karşılaşılan güçlükler hukuksal, yapısal ve yönetsel sorunlardan oluşmaktadır (Sakin, 2018, s. 83-97). Hukuksal sorunların sebebi, kamu kurumlarına yüklenen sorumlulukların kapsamının çok geniş olması ve toplum taleplerinin sürekli değişkenlik göstermesidir. Sınırlı kaynakların sınırsız taleplerle karşılanmak istenmesi geliştirilen politikalar doğrultusunda hukuksal sorunları kontrol altında tutmayı zorlaştırmaktadır. Yönetsel sorunların sebebi, üst yönetimin sorunlar karşısında yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olmaması ya da bu sorunları göz ardı etmeleridir (Sakin, 2018, s. 94). Yapısal sorunlar, kurumlarda görülen katı, hiyerarşi ve tek taraflı iletişimin neden olduğu ve stratejik anlayışın yöneticiler tarafından tam olarak içselleştirilmemesi sonucu oluşur. Hiyerarşik yapılanma kurumlarda karar alma sürecini kısıtlamakta ve diğer kurumlarla koordinasyonu zorlaştırmaktadır. Ayrıca stratejik planların sadece belli kurumları ya da belli bölgeleri kapsamaması yapısal bir sorun olarak görülmektedir (Canpolat, 2010, s. 7-8).

Gelecekte işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecek muhtemel unsurlar bulunmaktadır. İşletmelerin yapıları, faaliyet bölgeleri ve alanları bir kriz durumunda yaklaşımları

belirleyici olabilmektedir. Yüksek teknoloji için kullanılan bir stratejik yönetim standart bir işletmede etkili olmayabilir. Bu faaliyetlerin krize kaynaklık etmesi çevresel koşullara göre değişkenlik göstermektedir. Stratejik yönetiminin öngördüğü şekilde çevrenin sürekli ve ayrıntılı bir şekilde analiz edilmesi riskleri kontrol etmeye ve fırsatları değerlendirmeye olanak sağlayabilir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 54).

Stratejik Yönetim Düşüncesine Eleştirel Yaklaşımlar

Modern yönetim anlayışına eleştiriler “değer” kavramı üzerinden yapılmaktadır. Yönetim literatüründe Peters ve Waterman (1982), Ouchi (1980), Pascale ve Athos (1981), Deal ve Kennedy (1982) vd. şirket yöneticilerinin özellikle uygulanan strateji modellerine çok fazla güvenildiğini öne sürmektedirler. Bu eleştirmenlere göre işletme okullarında, danışmanlık firmalarında ve modern kurumsal yöneticilerde bulunan eksikliğin sebebi; çalışanlar ve müşteriler gibi eylemleri değerlere dayanan insanlara dair bir anlayış olmamasıdır (Freeman vd., 1988, s. 821-822). Ayrıca bazı yöneticiler stratejik yönetimi, gereksiz yere teorik olduğu ve stratejinin gerçek sorunlardan kopuk olduğu için eleştirir (Mahoney ve McGahan, 2007, s. 79).

Stratejik yöneticiler, bir şekilde ya kurum içinden türetilen ya da dışarıdan verilen bir dizi hedefi maksimize etme ya da tatmin etme sorunuyla karşı karşıyadır. Bunu yapmama riski de eleştiriye yol açacaktır. Bu durum, kamu yönetimine temelde sonuç odaklı bir bakış açısidir. Yalnızca sonuçlar bir şekilde ölçülebilir ve karşılaştırılabilirse yani maliyetsiz bir şekilde doğrulanabilirse uygulanabilir (Lane ve Wallis, 2009, s. 105-106).

Stratejik yönetim süreçleri, belirli hedeflere ulaşmak için organizasyonu çevresiyle uyumlu hale getirmeye yönelik rasyonel ve etkili girişimler olarak değil sembolik eylemlerdir. Simgelerin önemli olmadığını ifade eden eleştirmenlere göre ise çevre en önemli belirleyicidir çünkü nüfus düzeyindeki değişkenlere bakarak kurumsal performansı yeterince açıklayabilir. Bu görüşe göre strateji; oluşturma, uygulama veya moral yönetiminin yalnızca bir parçasıdır (Freeman vd., 1988, s. 822).

Stratejik yönetime eleştirel bakış açısı konuları arasında ideoloji yönetimi, sembolik şiddet ve insan eylemlerinin araçsallığı bulunmaktadır. Hem astların hem de yöneticilerin yanlış bilincini oluşturan yöneticilik ideolojisi, mevcut toplumsal düzen ve örgütlenmenin görünürdeki açıklığını ve doğallığını haklı çıkarır. Örgütteki insanlara araçsal ve baskıcı yaklaşım, yönetimin adaletsizliği ve üst yönetimin çıkarlarını artırmaya hizmet eden bir kamufraj görevi görür (Sułkowski, 2013, s. 9-10). Rekabetin kutsandığı günümüzde, kılıfına uygun hale getirilmiş yönetimci anlayışın iş görenlere olumsuz etkileri olduğu da dile getirilmektedir. Modern anlayışın getirdiği rasyonalist ve pozitivist yaklaşımın yerini belirsizlik, görecelik gibi post modern yaklaşımların alması ile gelecekte çalışma hayatına yeni anlayışların hâkim olması beklenmektedir (Keskin, 2016).

Stratejik Yönetim Sürecine Danışmanların Katkısı

İşletmelerin faaliyetlerini uluslararası hale getirme süreçleri, stratejik yönetimde merkezi bir araştırma ve politika konusudur (Pettigrew, 1992, s. 14). 1950'lerin başından itibaren iş çevresinin büyümesi, karmaşık hale gelmesi ve tahmin edilmesi güç olan iş çevresinde değişen fırsatları görme gereksinimi doğmuştur. Böylece fırsatları daha iyi görmek için yeni yönetim yaklaşımları ortaya çıkmıştır. Ancak stratejinin iş dünyasına uygulanması 1921'de iş insanı Alfred Sloan'ın General Motors'u yeniden yapılandırırken nasıl stratejik davrandığını anlattığı eserinde daha erken rastlanılmaktadır. Bu nedenle stratejik yaklaşımın 1950'lerden önce başladığı ileri sürülebilir (Barca, 2005, s. 16). Buna karşın yönetim danışmanlığı tarihine bakıldığında, 1870'li yıllara uzandığı ve 1980'li yıllardan sonra hızlı bir gelişme gösterdiği söylenebilir. Danışmanlık tecrübesinin ise yaklaşık %80'i 1980 sonrası kazanılmıştır. Bunun nedeni yönetim tekniklerinin 1980 sonrası gelişmesi ve hızlı yaygınlaşmasına bağlıdır. Önceleri bilimsel yönetim uygulamaları için örgüte rehberlik yapmak amaçlanırken 1930 sonrası insan ilişkilerinin önem kazanması ve teknolojik gelişmeler yeni yöntem yaklaşımlarını getirmiştir (Erdost, 2004, s. 155).

Türkiye'de yönetim danışmanlığının ilk uygulamaları 1962'de Türk Sevk ve İdare Derneği'nin kuruluşu ile eşleşmektedir. Benzer şekilde 1965 yılında Milli Prodüktivite Merkezi'nin kuruluş amacı kamu kurumlarına eğitim ve danışmanlık hizmeti vermektir. 1980 yılı sonrası ekonomik gelişmeler ve uluslararası ticaret danışmanlık hizmetini çekici kılmıştır (Haberal, 2018, s. 2).

Yönetim danışmanlığı sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanarak; yöneticileri analiz yapma, problemleri çözme ve stratejik yönetim uygulamalarını transfer etmeye yardım eden profesyonel danışmanlık hizmeti olarak tanımlanabilir (Bayraktaroğlu vd., 2011, s. 20). Danışmanlar, üst düzey ekibin stratejisini netleştirmesine, alternatif örgüt tasarım çözümlerini göz önünde bulundurmasına ve kıdemli bir ekip olarak etkinliğini analiz etmesine ve geliştirmesine yardımcı olmak için çeşitli noktalarda sosyal teknolojinin bir parçası olarak yeni yöntemleri kullanır. En iyi ekip tarafından oluşturulan değişiklik planı değerlendirilir, incelenir ve en uygun yöntemi seçmeye yardımcı olur (Beer vd., 2005, s. 462). Aynı zamanda danışmanlar, müşteri bağımlılığını ve müşterilerin deneyimlediği sorunları önceden tanımlanmış çözümlere duyarlı olacak şekilde inşa ederler (Fincham, 1999, s. 339).

Teknolojik yenilik ve değişen müşteri zevkleri stratejik kararların alındığı ortamın bir parçasıdır. Stratejik seçimler, müşterilere sunulacak ürün ve hizmetlerin seçimini, ele alınacak pazar segmentlerini, kullanılacak iş modellerini, uygun çeşitlendirme düzeyini ve faaliyetleri koordine etmek için gereken örgütsel yapıları, politikaları ve uygulamaları içerir (Teece, 2009, s. 84). Kısacası, artan rekabet baskısı, hükümet, tedarikçiler, finans kuruluşları ve hatta müşteriler şirketleri gerek stratejik nitelikteki gerekse operasyonel nitelikteki konularda dış danışmanların desteğini almaya zorlamıştır (Costa ve António, 2014, s. 327).

Sözü edilen yönetsel ve örgütsel katkıları yönetim danışmanlığı kurumu dünyada yaklaşık 150 yıldır kullanılmaktadır ancak yönetim danışmanlığı hizmetinin Türkiye'de kullanımı ve tanınırlığı

yeterli düzeyde değildir. Çünkü işletme yöneticilerin böyle bir uygulamadan haberdar olmaması, işletmeye faydasını bilmemesi ve yönetim danışmanlarını yanlış tanınması buna sebep gösterilebilir. İşletmede rutin işlerden dolayı çalışan kişilerde işletme körlüğü olabilmekte ve bazen her işe yetişemeyecekleri gerçeği unutulmamalıdır. Bu durumda en doğru yöntem ise yönetim danışmanlığının yardımına başvurmak olacaktır (Haberal, 2018, s. 85).

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma, stratejik yönetim sürecine önemli katkıları olduğu belirtilen yönetim danışmanlarının perspektifinden, yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar ve uyguladıkları stratejik yönetim süreçlerinin mevcut durumunu belirleyebilmek açısından önemlidir. Ayrıca çalışma, yöneticilerin stratejik yönetim sürecinde karşılaştıkları sorunlar kadar özellikle onların stratejik yönetim yanlısamalarından kaynaklanan, bu çalışmada pranga olarak nitelendirilen, mitsel yönün eleştiriye açılması noktasında da alana katkı sağlama potansiyeline sahiptir. Bu doğrultuda çalışmada, çalışma grubuna dâhil olan yönetim danışmanlarının stratejik karar alma sürecine ilişkin yaklaşımları ile danışmanlık verdikleri yöneticilerin süreçteki başlıca prangalarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmanın bu temel amacından hareketle yönetim danışmanlarına yönelik hazırlanan soru forumunda şu hususlara odaklanılmıştır:

- Danışmanın danışmanlık eğitimi alma sebebi
- Danışmanlık verilen kurumlarda üst yönetimin “stratejik karar alma” sürecindeki tutumu
- Strateji ve stratejik yönetim söyleminin danışmanlık hizmeti alan kurumlar tarafından nasıl algılandığı
- Danışmanlık hizmeti verilen kurumların, stratejik iş düşüncesi çevre analizinde en çok neye dikkat ettiği
- Danışmanlık hizmeti verilen kurumlarda stratejik karar alma sürecinin üst düzey yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği
- Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması ve gelişmesinde danışmanların ve danışmanlık hizmetinin katkısı.

YÖNTEM

Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden durum çalışması olarak tasarlanmıştır. Nitel araştırma, araştırmacının kendi çabasıyla biçimlendirdiği, toplumsal sistemlerin yapısını ve temelini keşfetmek amacıyla geliştirdiği bilgi üretme kaynağı olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2010, s. 326). Durum çalışması, araştırmacının belli bir durum ya da zaman içerisindeki çoklu sınırlandırılmış sistemler hakkında gözlem, görüşme, doküman, görsel ve işitsel materyaller ile derinlemesine ve detaylı bilginin toplandığı durum betimlemesi veya durum temaların ortaya konduğu nitel bir yaklaşımdır (Creswell, 2018, s. 97). Bu nedenle bu çalışmada, yönetim danışmanları perspektifinden, stratejik

yönetim yolculuğunda yöneticilerin bakış açılarını ve tutumlarını keşfetmek amacıyla tekli durum çalışması tercih edilmiştir.

Çalışma Grubu

Araştırmanın evrenini, kuruluş amacı, kaynak kullanımının verimliliğini ve etkinliğini artırmanın yanı sıra sektörlere yönelik strateji oluşturmaya yardımcı olmak olan Yönetim Danışmanlığı Derneğine (YDD) üye olan yönetim danışmanları oluşturmaktadır. 1991 yılında faaliyete başlamış olan YDD, “uluslararası kabul gören kurallar, uygulamalar ve standartlar odağında yönetim danışmanlığı mesleğinin kalitesini yükseltmek, mesleğin tanınırlığını ve saygınlığını artırmak amacıyla kurulmuş sivil bir oluşumdur. Ulusal Yönetim Danışmanları Kuruluşlarının bir araya geldiği üst yapı olan Uluslararası Yönetim Danışmanları Dernekleri Konseyi ICMCI, 49 Ülkenin yönetim danışmanlığını bünyesinde bulundurmaktadır. 2003 yılından beri akredite üyesi olan YDD, Sertifikalı Yönetim Danışmanlığı Belgesi CMC (Certified Management Consultant) verme yetkisine sahiptir. ICMCI çatısı altında yer alan danışman sayısı 35100 ve Türkiye’deki CMC sayısı ise 28’dir” (Yönetim Danışmanları Derneği, 2023).

Çalışmada stratejik yönetime ilişkin bilgi toplamak amaçlandığından amaçlı örneklem tekniği tercih edilmiş ve YDD sekreterliğinin yol göstericiliği ile özellikle stratejik yönetim danışmanlığında uzmanlaşmış danışmanlara ulaşılmıştır. Ancak gerek yönetim danışmanlarının yoğunluğu gerekse online veri toplama sürecinin dezavantajlarından dolayı çalışmada toplam 9 yönetim danışmanına ulaşılmıştır. Katılımcılara ulaşma zorluğu nedeniyle katılımcı sayısı sınırlı kalmıştır. Diğer nitel araştırma yöntemlerinde olduğu gibi durum çalışmasında da örneklem büyüklüğünün azlığı araştırılan konunun ayrıntılı ele alınmasından dolayı kabul edilebilecek bir durumdur (Yıldırım ve Şimşek, 2008).

Veri Toplama Süreci

Çalışma kapsamında alan yazınına başvurarak yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşmeler, katılımcılara aynı soruların esnek bir çerçeve içerisinde sorulmasına olanak tanımaktadır. Açık uçlu sorular aracılığıyla katılımcıların deneyimleri hakkında konuşmaları teşvik edilmiştir (Dearnley, 2005, s. 22). Katılımcılara öncelikle yaş, cinsiyet, öğrenim durumu, önceki mesleği, yönetim danışmanlığı yaptığı süreler, yönetim danışmanlığına ilişkin eğitim süreleri ve danışmanlık hizmeti verdiği alanlar sorulmuştur. Katılımcıların deneyimlerini öğrenmek amacıyla danışmanlık eğitimi alma nedenleri, stratejik yönetim sürecine bakış açıları ve danışmanlık hizmeti alan kurumların tavrına yönelik görüşlerine başvurulmuştur. Son olarak stratejik yönetim yaklaşımına danışmanların katkısının ne olduğu üzerine bireysel görüşlerine başvurulmuştur. Sorular, YDD sekreterliğinin öneri ve onayları ile katılımcılara çalışmayı açıklayıcı ön yazı eklenerek e-posta ile gönderilmiştir. Veriler, araştırmaya katılmayı kabul eden stratejik yönetim odaklı çalışan yönetim danışmanlarının katılımı ile elektronik ortamda toplanmıştır. Kırşehir Ahi Evran Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu (2023/11/02) (Ek-1) tarafından onaylanmıştır.

Verilerin Analizi

Elektronik ortamda toplanan verilerin katılımcılar tarafından yazılı olarak gönderilmesi süreci nispeten kolaylaştırmıştır. Ancak 9 katılımcıya ait cevaplar birleştirilerek araştırmacılar tarafından tekrarlı okumalarla tematik analize tabi tutulmuştur. Katılımcıların görüşleri doğrultusunda 30 sayfa metin elde edilmiştir. Verilerin güvenilirliğini hesaplamak için Miles ve Huberman (1994) tarafından ortaya konulan görüş birliği-görüş ayrılığı ilkesi kullanılmıştır. Araştırmanın güvenilirliği açısından metin iki uzman kişi tarafından değerlendirilmiştir. İki araştırmacının kodlamaları karşılaştırılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. İlgili formül [$Görüş\ Birliği / (Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı) \times 100$] kullanılarak iki araştırmacı arasındaki uzlaşma korelasyon katsayısı güvenilirliği % 90 olarak hesaplanmıştır. Böylece verilerin hangi tema ve kod altında toplanacağına karar verilmiştir (Creswell, 2018).

Araştırma verilerinin analizinde belge halinde elde edilen veriler MAXQDA 2023 demo paket programına yüklenmiştir (MAXQDA, 2023). MAXQDA, bilgisayar ortamına aktarılan verileri nitel ve karma yöntemler aracılığıyla analiz etmeye yardımcı bir programdır. Bu çalışmada tematik analiz ile araştırmacıların kelimeler ve kavramlar arasındaki anlam ve ilişkiyi analiz etmek ve çıkarım yapmak amaçlanmıştır.

BULGULAR

Katılımcıların Özelliklerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların, cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, görev yaptığı önceki pozisyon ve yönetim danışmanlığı yapılan sürelerini içeren bilgiler Tablo 1’ de; katılımcıların yönetim danışmanlığına ilişkin eğitim süreci ve danışmanlık hizmeti verilen alanlar Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 1.

Katılımcıların özelliklerine ilişkin dağılımı

Kod	Cinsiyet	Yaş	Öğrenim Düzeyi	Görev Yaptığı Önceki Pozisyon	Yönetim Danışmanlığı
K1	Erkek	43	Yüksek Lisans	Bilişim ve Sanayi Sektörü	15
K2	Erkek	68	Yüksek Lisans	Deniz Subayı, Üst Düzey Yöneticilik	11
K3	Erkek	47	Lisans	Genel Müdürlük, Üst Düzey Yöneticilik	9
K4	Erkek	66	Lisans	Üretim Yönetimi	18
K5	Erkek	77	Lisans	Genel Müdürlük, Yöneticilik	30
K6	Erkek	57	Lisans	Yöneticilik	4
K7	Erkek	63	Yüksek Lisans	Dış Ticaret, Gümrük Müşavirliği, Marka Vekilliği	22
K8	Erkek	50	Lisans	Üretim Yönetimi	10
K9	Erkek	55	Lisans	Yönetim Danışmanlığı	28

Tablo 1’ de katılımcılara K1, K2 vb. kodlar verilmiştir. Yönetim danışmanlığı yapan katılımcıların özellikleri incelendiğinde; araştırmaya 9 erkek yönetim danışmanı katılmıştır. Katılımcılardan K1, K2, K7’nin yüksek lisans; K3, K4, K5, K6, K8 ve K9’un lisans öğrenim düzeyine sahip olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların önceki meslekleri; “Bilişim ve Sanayi Sektörü, Deniz Subayı, Üst Düzey Yöneticilik, Genel Müdürlük, Üretim Yönetimi, Genel Müdürlük, Yöneticilik,

Dış Ticaret, Gümrük Müşavirliği, Marka Vekilliği” gibi farklı meslekler olduğu görülmektedir. Katılımcıların yönetim danışmanlığı yapılan süreleri incelendiğinde 4 ile 30 yıl arasında değişiklik göstermektedir.

Tablo 2.

Katılımcıların yönetim danışmanlığına ilişkin eğitim süreci ve danışmanlık hizmeti verilen alanlar

Kod	Yönetim Danışmanlığına İlişkin Eğitim Süreci	Danışmanlık Hizmeti Verilen Alanlar
K1	İş deneyimi, WorldBank Business Advisor Seminar,	Stratejik Planlama ve Yönetim, Kurumsal Dönüşüm, Süreç Yönetimi ve İyileştirme, Organizasyon, Dijital Dönüşüm
K2	Eğitimler ve üst düzey yöneticilik tecrübesi, Yönetim Danışmanları Derneği Temel Eğitimleri	Değişim Yönetimi, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Şirket Organizasyonları, Süreçlerle Yönetim, Pazarlama Satış ve Satış Sonrası Müşteri Hizmetleri
K3	Üniversite ve Eğitimler	Strateji ve Yönetim
K4	İş Deneyimi	Kurumsal Performans Yönetimi
K5	Üst Düzey Yöneticilik Tecrübesi, Mesleki Araştırma ve Okumalar	Kurumsal Dönüşüm (mevcut durum analizi, stratejik yönetim planlarının oluşturulması, kurumsal yeniden yapılanma ve değişim projeleri), İK Yönetim Sistemleri Tasarım ve Uygulama Danışmanlığı, Pazarlama Stratejileri ve Yönetim Sistemleri Tasarım Danışmanlığı, Şirket Birleşmeleri ve Satın alma Projelerinde Yatırım Değerlendirme ve Uygulama Danışmanlığı
K6	Yetkinliklerin Geliştirilmesi, Metodoloji	Kurumsal Organizasyon, İK, Aile Anayasası, Üretim Yönetimi, İç Lojistik
K7	Yönetim Danışmanları Derneği Temel Eğitimleri	Genel Yönetim Danışmanlığı, Markalaşma, Dış Ticaret, İnsan Kaynakları
K8	Yönetim Danışmanları Derneği Temel Eğitimleri	Stratejik Planlama ve Yönetim, Pazarlama
K9	Yönetim Danışmanları Derneği Temel Eğitimleri, Pazarlama, Satış, Genel Yönetim, Stratejik Yönetim, İletişim, Proje Yönetimi, İnsan kaynakları, Eğiticilerin Eğitimi, Kişilik Analizi, Stres Yönetimi, İkna Teknikleri, ISO 9000 Kalite Yönetim Sistemi Eğitimleri vb.	İnsan Kaynakları Seçme ve yerleştirme Danışmanlığı, Eğitim Danışmanlığı, Kalite Yönetim Sistemi Danışmanlığı, Yönetim Danışmanlığı, Aile Şirketi Danışmanlığı

Tablo 2’de katılımcıların iş deneyimi, mesleki eğitim programları ve yönetim danışmanları derneği temel eğitim (K2, K7, K8, K9) sürecinden geçtikleri görülmektedir. Danışmanlık hizmeti verilen alanlarda stratejik planlama ve yönetim, süreç yönetimi, değişim yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi başta olmak üzere birçok danışmanlık hizmeti verdikleri belirlenmiştir.

İçeriksel Kodlamalara İlişkin Bulgular

Tablo 3.

İçeriksel analize ilişkin, tema, kategori ve kodlar

Tema	Kategori	Kod
Danışmanlık eğitimi alma kararı nedenleri	Yetkinlik Kazanma	Mesleki yeterlilik kazanmak
		Doğru bakış açısı kazanmak
		Beklentileri karşılayabilmek
		Yenilikleri takip etmek
		Deneyimlerden faydalanmak
	Kariyer Geliştirme	Deneyim kazanmak
		Kariyer hedefi belirlemek
		Meslekte ilerlemek
		Bilgi paylaşımı

Stratejik karar alma sürecinde üst yönetimin tavrı	Bilgi Alışverişine Göre Karar Verme	Örgüt yapısı büyükse artar Örgüt yapısı küçükse azalır Stratejik kararlarda etkili İç-dış çevre analizi Son karar üst yönetimin Örgüt yapısına göre değişim Kişilik özelliğine göre değişim
	Geçmiş Deneyime Göre Karar Verme	Deneyim paylaşımı Küçük işletmelerde geçerli Sürece göre tercih edilir Güven sağlaması
Stratejik yönetim söylemi nasıl algılanmaktadır	Güç Üstünlüğü	Deneyime bağlı olarak Başarılı sonuca göre Doğru kararlar sonucunda
	Önemli Süreç	Başarılı sonuca göre Stratejiye verilen önem Doğru hedef belirleme
Danışmanlık hizmetinde çevre analizinde en çok dikkat edilen durumlar	Rakip	Gözlem Dış çevre analizi Sektör verileri Rakip analizi Rakip teknolojisi İç çevre analizi
	Ekonomi	Finans Fırsatlar
	Yenilik	Teknoloji Süreklilik
		Toplumsal faktörler
Stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiği üzerine düşünceler	Üst Kademe Kararları	Son karar üst yönetimin Çalışanlar ile paylaşım Çalışanlar ile fikir alışverişi Strateji geliştirme
	Üst-Orta-Alt Kademe Kararları	Orta kademenin yoğun katılımı Tüm kademenin dahil olması Çalışanlar ile fikir alışverişi Ortak stratejik kararlar
	Danışmanlık Hizmeti Alan Kurumların Yaklaşımı	Yazılı olmayan strateji geçerli Üst yönetimin karar alması Her kademenin kararlara dahil olması Fikir birliği kararları
Stratejik yönetim yaklaşımında danışmanlık hizmetinin katkısı	Örgüt Yapısı ve Kültürü Açısından Katkılar	Son karar üst yönetimin Değer katma ve geliştirme Dönüşüm sağlama Doğru strateji için gerekli Fayda sağlama Farklı bakış açısı geliştirme İş yükü/gücü dengesi sağlama Müşteri ilişkilerini geliştirme Değişimi yönetme Kârlılık
	Yönetim Süreci Açısından Katkılar	Rehberlik etme Gelişime katkı sağlama Yetkinlik geliştirme Deneyim kazanma

Belgeler ve Kodlar Arasındaki Vurgulara İlişkin Kod Matrisi

Bu araştırmada kodların belgelerde hangi sıklıkta geçtiğini gösteren belge ve içerik vurgularına ilişkin kod matrisi Şekil 1’de yer almaktadır. Buna göre stratejik yönetim yaklaşımında danışmanlık hizmetinin katkısına daha çok vurgu yapan katılımcılar K1, K3, K8, K9; stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiğine ağırlık veren katılımcılar K2, K3, K5, K8, K9; danışmanlık hizmeti çevre analizine vurgu yapan katılımcılar K1, K4, K5, K8; stratejik yönetim söylemine vurgu yapan katılımcı K8; stratejik karar alma sürecinde üst yönetimin tavrına ağırlık veren katılımcılar K5, K9; danışmanlık hizmeti alma karar nedenine vurgu yapan katılımcılar ise K5 ve K9 olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların katkıları değerlendirildiğinde, K4, K6 ve K7 katılımcılarının ifadelerinin daha az kodlandığı bu nedenle vurgularının görünür olmadığı belirlenmiştir. K1, K5, K8 ve K9 katılımcılarının daha fazla kodlandığı görülmektedir. En çok vurgu yapan K9’a göre stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiği, üst yönetimin tavrı, stratejik yönetime danışmanlık hizmetinin katkısı ve danışmanlık eğitimi alma kararının daha önemli olduğu görülmektedir.

Şekil 1.

Belge ve içerik vurgularına ilişkin kod matrisi

Kod Sistemi	K1	K2	K3	K4	K5	K6	K7	K8	K9	TOPLAM
> Stratejik Yönetim Yaklaşımında Danışmanlık Hizmetinin Katkısı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	38
> Stratejik Karar Alma Sürecinin Nasıl Yönetildiği	■	■	■	■	■	■	■	■	■	44
> Danışmanlık Hizmeti Çevre Analizinde Dikkat Edilen Durumlar	■	■	■	■	■	■	■	■	■	26
> Stratejik Yönetim Söylemi Nasıl Algılanmaktadır?	■	■	■	■	■	■	■	■	■	22
> Stratejik Karar Alma Sürecinde Üst Yönetimin Tavrı	■	■	■	■	■	■	■	■	■	29
> Danışmanlık Eğitimi Alma Karar Nedenleri	■	■	■	■	■	■	■	■	■	27
Σ TOPLAM	21	18	19	16	25	14	16	26	31	186

Kodlamalara İlişkin Bulgular

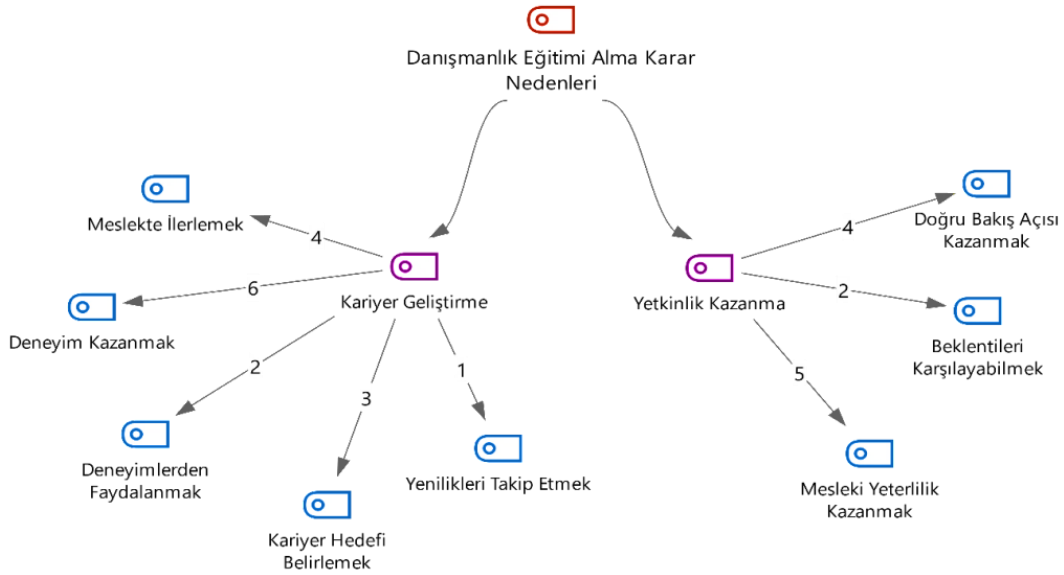
Araştırmanın bu bölümünde MAXQDA paket programına (demo) yüklenen belgeler tematik analiz yapılarak alt kodlar belirlenmiştir. Bu alt kodlar Hiyerarşik Kod-Alt Kod modeli ile görselleştirilmiştir. Sonuçlar ayrıntılı olarak incelenmiş olup kategorilere ayrılmıştır.

Danışmanlık Eğitimi Alma Kararı Nedenlerine İlişkin Bulgular

Katılımcıların danışmanlık eğitimi alma nedenlerine ilişkin görüşleri incelendiğinde kariyer geliştirme ve yetkinlik kazanma olmak üzere iki kategoriye ayrıldığı belirlenmiştir. Kariyer geliştirme; meslekte ilerleme, deneyim kazanma, deneyimlerden faydalanma, kariyer hedefi belirlemek, yenilikleri takip etmek alt kodları belirlenmiştir. Yetkinlik kazanma ise mesleki yeterlilik kazanma, beklentileri karşılayabilmek, doğru bakış açısı yakalamak olarak alt kodlara ayrılmıştır. Bu açıdan görüşleri incelediğimizde deneyim kazanmak ve mesleki yeterlilik kazanmanın ağırlıklı olduğu tespit edilmiştir. Şekil 2’de katılımcıların danışmanlık eğitimi alma nedenlerine ilişkin kategori ve kodlar yer almaktadır.

Şekil 2.

Danışmanlık eğitimi alma karar nedenlerine ilişkin görüşlerin dağılımını gösteren hiyerarşik kod-alt kod modeli

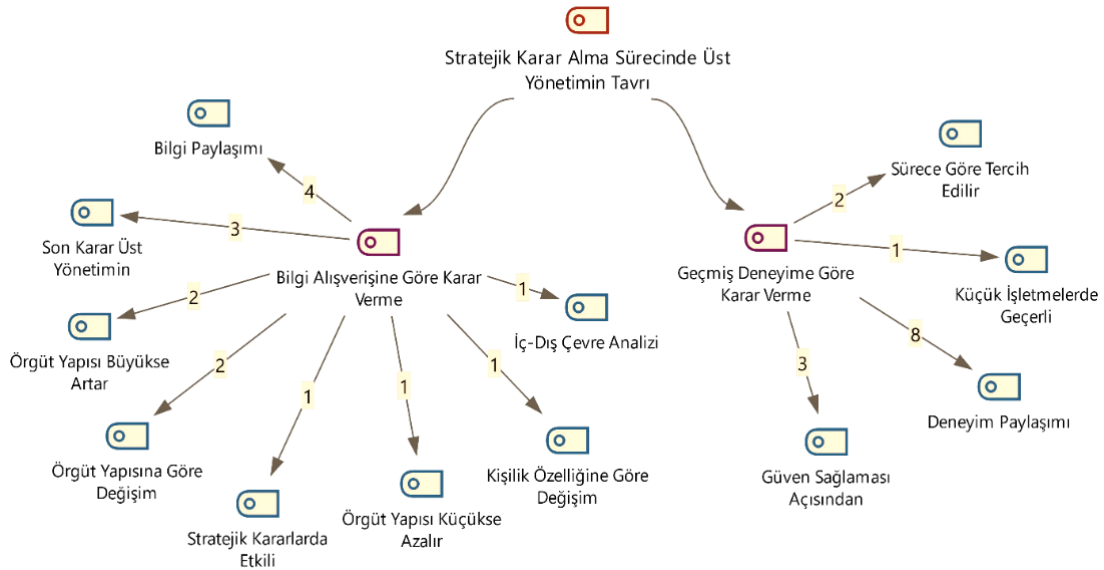
**Stratejik Karar Alma Sürecinde Üst Yönetimin Tavrının Nasıl Olduğuna İlişkin Bulgular**

Katılımcıların yönetim danışmanlığı verdiği kurumlarda stratejik karar alma sürecinde üst yönetimin tavrına ilişkin görüşleri incelendiğinde bilgi alışverişine göre karar verme ve geçmiş deneyime göre karar verme kategorisine ayrılmaktadır (Şekil 3). Bilgi alışverişine göre karar verme sürecinde; bilgi paylaşımı, örgütün büyüklüğü ve küçüklüğü, örgüt yapısı, karar vericilerin kişilik özelliği ve iç-dış çevre analizine göre değişim gösterdiği tespit edilmiştir. Geçmiş deneyime göre karar verme sürecinde; yüksek oranda deneyim paylaşımının önemli olduğu vurgulanmıştır. Ek olarak güven sağladığı, daha çok küçük işletmelerde deneyimin önemli olduğu ve sürece göre deneyimin kullanılacağı belirlenmiştir. Görüşler incelendiğinde, üst yönetim daha çok bilgi alışverişinde bilgi paylaşımına ve örgütsel unsurlara göre karar verdiği, ayrıca üst yönetimin geçmiş deneyime göre karar verme sürecine katıldığı belirlenmiştir.

Şekil 3' te katılımcıların danışmanlık hizmeti verdiği kurumda stratejik karar alma sürecinde üst yönetimin tavrının ne olduğuna dair kategori ve kodlamalar yer almaktadır.

Şekil 3.

Stratejik karar verme sürecinde üst yönetimin tavrının ne olduğuna dair görüşlere ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli



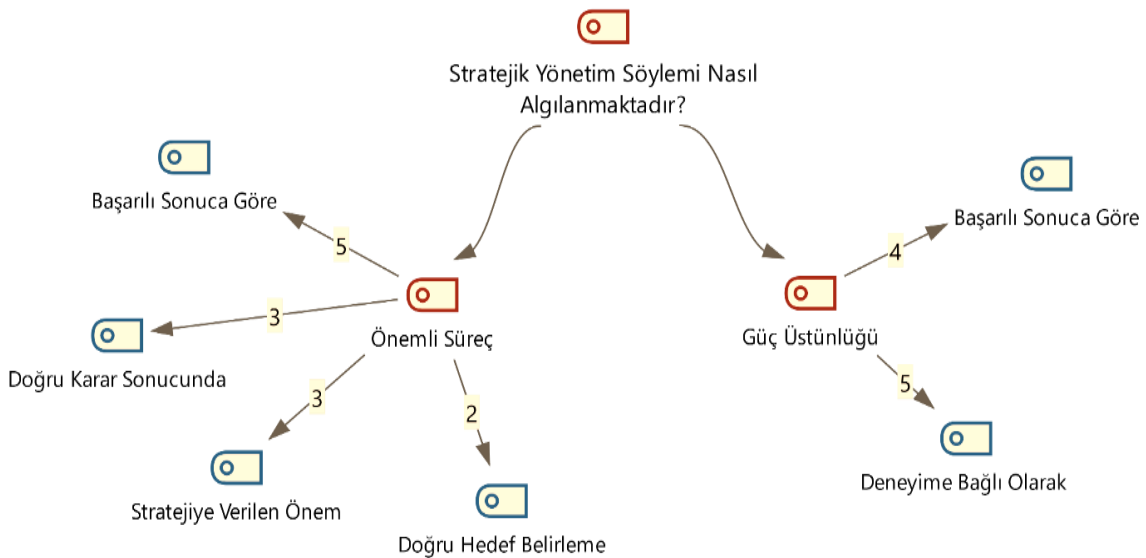
Stratejik Yönetim Söyleminin Nasıl Algılandığına İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılım gösteren yönetim danışmanlarının, yönetim danışmanlığı hizmeti verdikleri kurumlarda stratejik yönetim söyleminin nasıl algılandığına ilişkin görüşleri incelendiğinde, stratejik yönetim, önemli bir süreç ve güç üstünlüğü alt kategorilerine ayrılmıştır (Şekil 4). Önemli süreç olarak algılanmasında; stratejik kararların başarılı olması ve doğru sonuca ulaştırması, hedefi doğru belirlemesi ve stratejinin önemliliği tespit edilmiştir. Güç üstünlüğü ise deneyime bağlı olarak ve başarılı sonuca göre algılanmaktadır. Bu açıdan stratejik kararlar sonucunda başarı elde edilmiş ise stratejik yönetim söylemi önemli süreç olarak ve güç üstünlüğü olarak algılanmaktadır.

Şekil 4'te stratejik yönetim söyleminin danışmanlık hizmeti verilen kurumda nasıl algılandığına dair görüşler hiyerarşik kod-alt kod modeli ile verilmiştir.

Şekil 4.

Stratejik yönetim söyleminin nasıl algılandığına dair görüşlere ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli

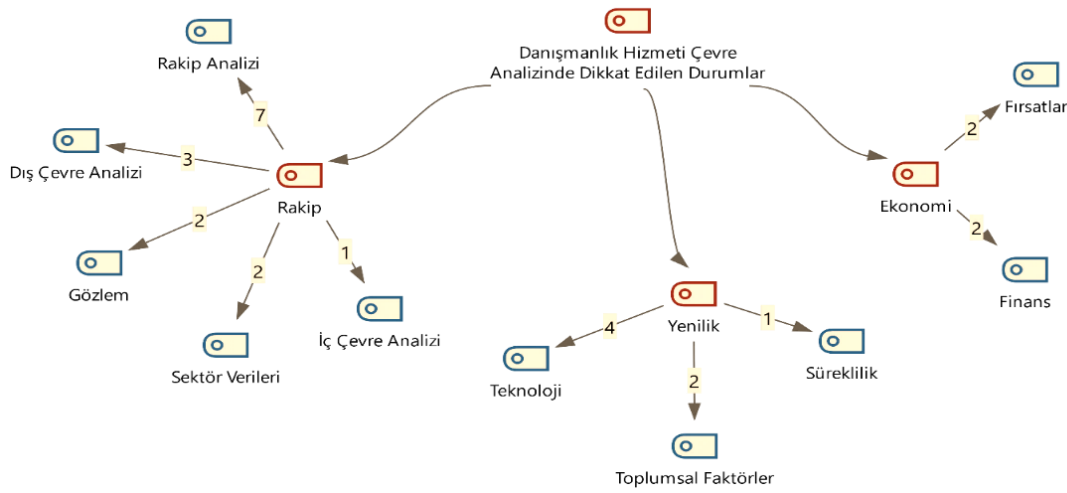


Danışmanlık Hizmeti Çevre Analizinde Dikkat Edilen Durumlara İlişkin Bulgular

Katılımcılara yönetim danışmanlığı hizmeti verilen kurumlarda çevre analizinde en çok hangi durumlara dikkat edildiğine dair görüşleri incelendiğinde; rakip, yenilik ve ekonomi kategorilerine ayrılmıştır (Şekil 5). Rakip kategorisinin alt kodları olan rakip analizi, iç-dış çevre analizi, gözlem ve sektör verileri diğer alt kodlara göre daha fazla kodlanmıştır. Yenilik kategorisi; teknoloji, süreklilik ve toplumsal alt kategorisi olarak belirlenmiştir. Ekonomi ise fırsatlar ve finans alt kategorisi olarak belirlenmiştir. Yönetim danışmanlarının bu hizmeti alan kurumlara ait görüşleri incelendiğinde rakip analizi ve teknolojiye daha çok dikkat ettikleri tespit edilmiştir. Şekil 5'te danışmanlık hizmeti çevre analizinde dikkat edilmesi gereken görüşler hiyerarşik kod-alt kod modeli ile verilmiştir.

Şekil 5.

Danışmanlık hizmeti çevre analizinde dikkat edilen görüşlere ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli



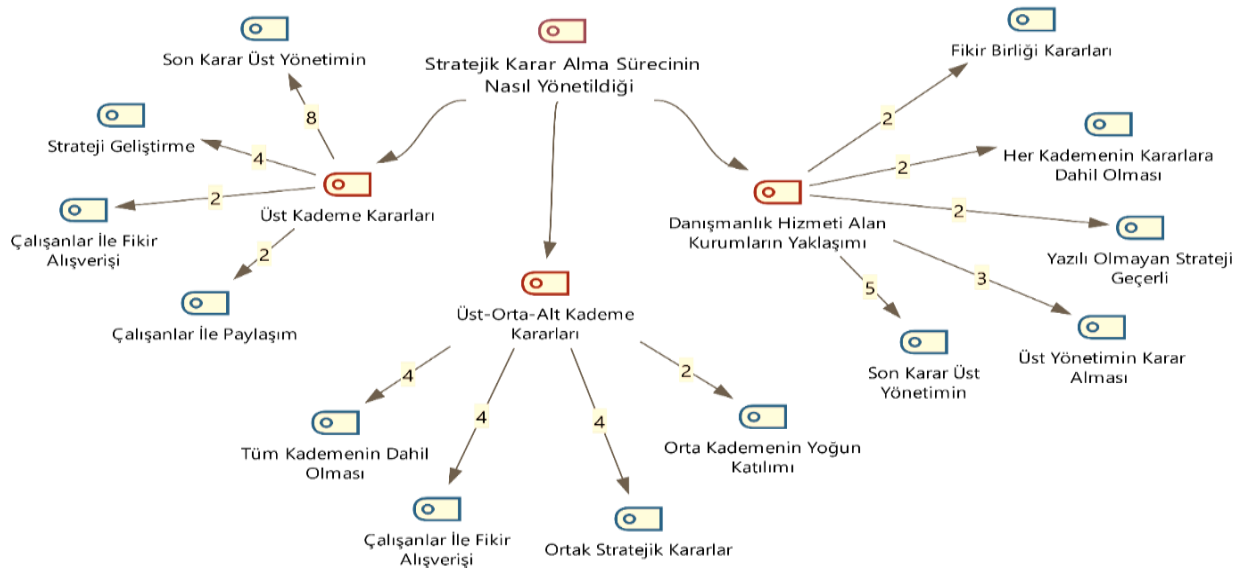
Stratejik Karar Alma Sürecinin Nasıl Yönetildiği Algısına Yönelik Bulgular

Katılımcıların stratejik karar alma sürecinde üst düzey yöneticiler tarafından nasıl yönetildiği ve nasıl stratejik kararlar alınması gerektiğine dair görüşleri incelendiğinde, üst kademe kararları, üst-orta-alt kademe kararları ve danışmanlık hizmeti alan kurumların yaklaşımı olmak üzere kategorilere ayrılmıştır (Şekil 6). Üst kademe kararları; strateji geliştirme, çalışanlar ile fikir alışverişi, çalışanlar ile kararların paylaşımı olarak belirlenmiştir. Stratejik kararlarda üst-orta-alt kademe kararları; tüm kademenin dâhil olması, çalışanlar ile fikir alışverişi, ortak stratejik kararlar ve orta kademenin yoğun katılım gerekliliği belirtilmiştir. Danışmanlık hizmeti alan kurumların yaklaşımı incelendiğinde; son karar üst yönetimin, sadece üst yönetimin karar alması, yazılı olmayan strateji, her kademenin kararlara dâhil olması, fikir birliği kararları kodlarına ayrılmıştır. Bu açıdan, üst yönetim çoğunlukla kararlarını kendi almaktadır. Her kademe yöneticilerin ve çalışanların fikri alınsa dâhi son karar üst yönetimin olarak belirlenmiştir.

Şekil 6'da yönetim danışmanlarının stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiğine dair görüşleri hiyerarşik kod-alt kod modeli ile verilmiştir. Yönetim danışmanlarının görüşlerinden bazıları doğrudan alıntılanarak aşağıda verilmiştir.

Şekil 6.

Stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiğine ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli



K2: “Yönetici kendi kararını kimseye danışmadan veriyor. Yani yönetimi bilmiyorlar. Bilenlerde uygulamıyor. Stratejik kararları üst yönetim alır doğru, ama bu kararı almadan önceki süreçte ilgili tüm birimlerin ve çalışanların fikirlerinin alınması gerekir. Yani ortak akıl kullanılmalıdır. Hemen hemen tüm şirketlerde üst yönetim bu konuda sadece kendi fikirlerini alt kademeye benimsetme kararındadır. Bu durumda da stratejik kararlar alt kademelerin hiçbir katkısı olmadığından çalışanlarca benimsenmemekte ve özellikle olumsuz sonuçlar alındığında kimse bunda kendilerinin de payı olduğunu kabul etmemektedir.”

K5: “Stratejik kararları sadece üst yönetim alır” yaklaşımı daha yaygındır. Stratejik kararlara her kademenin (üst, orta ve alt kademe) dâhil olması gerekir. Orta kademeler ve uzmanlar stratejileri operasyon kapsamında hayata geçiren, sorunlarla ve pratik çözümlerle her an yüzleşen kişilerdir. Uygulamaların stratejik kararlarla çelişki ve çatışma durumunda kalmaması ile kararların uygulama performans göstergelerinin gerçek ve uygulanabilir olması için yönetimin tüm yönetim kademeleri stratejik kararların alınmasına katkı vermeli ve uyum içinde olmalıdır. Daha çok "stratejik kararları sadece üst yönetim alır" yaklaşımı yaygındır. Yönetim Danışmanlığı hizmeti bu anlayışı değiştirmekle yükümlüdür.”

K9: “Hangi alanlarda strateji geliştirilmelidir” konusu bence de daha çok üst yönetime bırakılabilir, fakat belirlenen alanlarda stratejik kararlar alma konusunda bu süreçte görevli yönetsel ve operasyonel katmanların tamamı dâhil olmalıdır. Yoksa uygulamada birçok kez yeterince karşılık bulmadığımı gözlemlemekteyim. Ama karara dâhil olan herkes onu uygulamaya çalışıyor. Sosyal medya ve reklam amaçlı kullanılacak fotoğraflar ve uygulama konusunda üst yönetimin “bundan sonra her gün Instagram’da 2 post paylaşılacak, şöyle hikâyelere yer verilecek” söyleminden ziyade “arkadaşlar nasıl yapalım” sorusuna verilecek cevapla harmanlanan üst yönetim kararını uygulamak daha etkili olmaktadır. Stratejik kararların bence en büyük düşmanı “zımnî kabuller”dir. Kararın alınması aşamasında karar aleyhine olanlar da dâhil olmak üzere, mutlaka çalışan piramidinin tüm katmanları iştirak etmelidir. Bunun işletmede çok iyi işlemesi için stratejik karar demokratik ortamlarda müzakere edilmeli ve karara bağlanmalıdır.”

Stratejik Yönetim Yaklaşımına Yönetim Danışmanlarının Katkısına İlişkin Bulgular

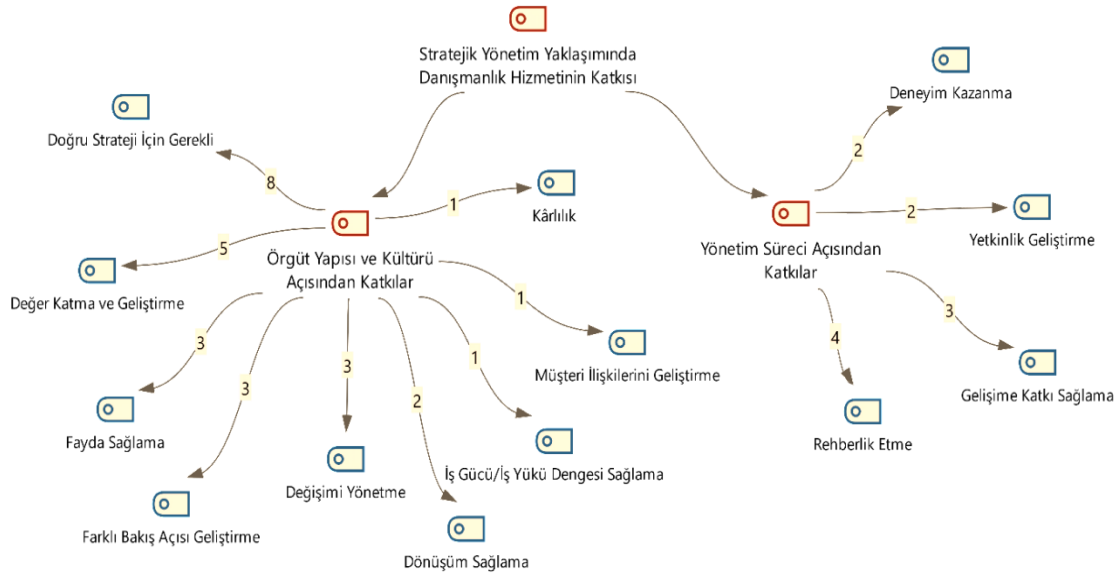
Katılımcıların stratejik yönetim yaklaşımında danışmanlık hizmetinin katkısına dair görüşleri incelendiğinde; örgüt yapısı ve kültürü açısından ve yönetim süreci açısından katkılar kategorisine ayrılmıştır (Şekil 7). Örgüt yapısı ve kültür kategorisi; doğru strateji için gereklilik, değer katma ve geliştirme, fayda sağlama, farklı bakış açısı geliştirme, değişimi yönetme, dönüşümü sağlama, iş gücü/

iş yükü dengesi sağlama, müşteri ilişkileri geliştirme ve kar sağlama olarak alt kodlara ayrılmıştır. Yönetim süreci kategorisi; rehberlik etme, gelişime katkı sağlama, yetkinlik geliştirme ve deneyim kazanma olarak alt kodları belirlenmiştir. Stratejik yönetim yaklaşımına yönetim danışmanlarının katkısı incelendiğinde doğru stratejinin belirlenmesinde destek olduğu, yöneticiye rehberlik ettiği ve örgüte değer kattığı tespit edilmiştir.

Şekil 7’de stratejik yönetim yaklaşımında danışmanlık hizmetinin katkısına dair görüşler hiyerarşik kod-alt kod modeli ile verilmiştir.

Şekil 7.

Stratejik yönetim yaklaşımına yönetim danışmanlarının katkısına ilişkin hiyerarşik kod-alt kod modeli



TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu çalışmada, yönetim danışmanları perspektifinden stratejik yönetim sürecine ait görüşlere ve değerlendirmelere yer verilmiştir. Günümüzde stratejik yönetim danışmanlığı daha bilinir hale gelip başarılı sonuçlar elde edildikçe önemi daha da anlaşılmaya başlamıştır. Bu doğrultuda yönetim danışmanlarının gerçekçi ve profesyonel bakış açısıyla stratejik kararlarda etkili yönlendirme yaptığı söylenebilir.

Çalışmada, katılımcıların danışmanlık eğitimi alma karar nedenlerine ilişkin görüşlerini incelendiğinde; kariyer gelişimine katkı sağlamak, deneyim kazanmak, meslekte ilerlemek, mesleki yeterlilik kazanmak, deneyimden faydalanmak ve farklı bakış açısı yakalamak olduğu tespit edilmiştir. Stratejik yönetim danışmanları, yönetim danışmanlığı hizmeti verdiği kurumda beklentilerin karşılanması da danışmanlık eğitimi alma nedenleri arasındadır.

Katılımcılar, danışmanlık hizmeti verilen örgütlerde üst yönetimin “stratejik karar alma” sürecinde izlediği tutumu; örgüt içi bilgi alışverişine önem verildiği ve geçmiş deneyimlerin karar almada etkili olduğu şeklinde belirtmiştir. Üst-orta-alt kademe çalışanların karar sürecine katılım göstermesi sağlansa da son kararın üst yönetime ait olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgüt yapısı

büyüdükçe daha çok bilgi alışverişine güvenilirken örgüt yapısı küçüldüğünde bu durumun azaldığı söylenebilir.

Örgütlerde yöneticilere yönelik stratejik yönetim uygulaması ile ilgili eleştirel bir bakış açısı olarak üst düzey yöneticilerin stratejik kararlarda tekele sahip olduğu ve uzmanlık alanlarını en etkili şekilde kullandığıdır. Bu durum stratejik kararlara herkesin dâhil olabileceği anlamına gelmez. Ancak kişilerin beceri ve deneyime sahip olduğu alanda katkı sağlayabildikleri söylenebilir (Alvesson ve Willmott, 2021, s. 153).

Yönetim danışmanlığı perspektifinden danışmanlık hizmeti verilen kurumda stratejik yönetim söylemine nasıl bir bakış açısı olduğuna dair görüşleri incelendiğinde hem önemli bir süreç olarak hem de güç üstünlüğü olarak algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan stratejik yönetimde doğru hedef belirlenmiş, doğru karar alınmış ve sonuç başarılı olmuşsa önemli bir süreç algısı oluşmuştur. Ayrıca karar alıcıların geçmiş deneyime sahip olması sonucu stratejik kararlarda başarılı olması güç üstünlüğü olarak algılanmaktadır. Benzer şekilde Alvesson ve Willmott (2021), strateji söyleminin güçlü bir yönetsel elit tarafından tanıtıldığı ve yayıldığı ölçüde çalışanların da kendilerini stratejiye odakladığını ifade etmektedir.

Katılımcılara danışmanlık hizmeti verilen kurumlarda stratejik iş düşüncesi çevre analizinde en çok dikkat edilen durumların neler olduğuna dair görüşlerine başvurulmuştur. Katılımcıların çoğu iç-dış çevre analizinde rakiplere dikkat ettiği, rakip analizinde sektör verilerini dikkate aldığı ve gözlem yaptığı belirlenmiştir. Ayrıca kurumlar teknolojik yenilikleri takip edip sürekliliğini sağlayacak finans durumuna ve çevreden gelebilecek fırsatlara dikkat ettiği ifade edilmiştir. Zaman zaman toplumsal faktörler de dikkate alınmaktadır. Faaliyet gösterilen bölgenin yapısına göre firmanın stratejiler geliştirebildiği söylenebilir.

Yönetim danışmanlarının stratejik karar alma sürecinin nasıl yönetildiğine dair görüşleri alınmıştır. Öncelikle stratejik kararları üst yönetimin almasına yönelik görüşlerinde; çoğunluk olarak strateji geliştirme sürecinin ve son kararın üst yönetim tarafından alındığı belirtilmiştir. Ayrıca çalışanlar ile fikir alışverişi yapıldığı, stratejik kararların çalışanlar ile paylaşıldığı ifade edilmiştir. Katılımcıların stratejik kararlarda üst-orta-alt kademenin dâhil olması durumuna ilişkin görüşlerinde; her kademenin görüşlerine başvurulması, fikir alışverişi olması ve stratejik kararlara dâhil olması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Son olarak danışmanlık hizmeti verilen kurumda stratejik karar alma sürecini nasıl yönettiklerine dair görüşleri ise sadece üst yönetimin karar aldığı ya da her kademenin dâhil olarak fikirlerine başvurulduğu ifade edilmiştir. Ancak ağırlıklı olarak son kararın üst yönetim tarafından alındığı söylenebilir.

Katılımcıların stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması ve gelişiminde danışmanların ve danışmanlık hizmetinin katkısına yönelik görüşleri incelendiğinde; örgüte ve yönetime katkısı üzerinde durulmuştur. Stratejik yönetim danışmanlığının doğru strateji için gerekli olduğu, fayda sağladığı, örgüte değer kattığı, geliştirdiği, farklı bir bakış açısı getirdiği ifade edilmiştir. Yönetim sürecine katkısı

incelendiğinde; rehberlik ettiği, gelişime katkı sağladığı, bireylerin deneyim ve yetkinlik kazanmasına yardımcı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Sonuç olarak yönetim danışmanları perspektifinden stratejik yönetim süreci değerlendirildiğinde:

Örgüt yapısı büyüdükçe stratejik kararların daha önemli olduğu söylenebilir. Çünkü örgüt büyüdükçe daha karmaşık hale gelmekte ve stratejik kararlar gerektirmektedir. Üst yönetim daima stratejik kararları alır yaklaşımı varsayılmış olsa da meşru bir tekele sahip olmadığı anlaşılmaktadır. Son kararı üst yönetim verir yaklaşımı yaygındır fakat çalışanın uzmanlığına, deneyimine göre görüşlerine başvurulduğu görülmüştür.

Çalışmada neticesinde, stratejik karar alma sürecinde bilgi alışverişine önem verildiği belirlenmiştir. Ayrıca üst yönetimin sahip olduğu geçmiş deneyime göre karar verdiği görülmüştür. Bu şekilde karar verici başarılı sonuçlar elde etmiş ise daha fazla güven oluşmaktadır. Böylece deneyimin karar verme aşamasında önemli bir kriter olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütler çevre analizinde daha çok rakipleri analiz ettiği, teknolojik yenilikleri takip ettiği belirlenmiştir. Ek olarak danışmanlık hizmetinin, doğru stratejinin geliştirilmesini sağladığı, örgüte değer kattığı, farklı bakış açısı getirdiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticiye rehberlik ettiği, gelişimine katkı sağladığı belirlenmiştir.

Katılımcı görüşleri sonucunda yönetim danışmanlığı, farklı bakış açısıyla stratejik karar almada, örgütsel süreçte fark edilemeyen durumları görebilmede ve bu duruma uygun strateji geliştirmede, olayları daha profesyonelce dışardan bir göz ile değerlendirmede önemli katkı sunmaktadır. Yönetim danışmanı mutlaka işletmenin yapısına, faaliyet alanına göre ihtiyaç duyduğu stratejiyi geliştirmeli ve gerekirse diğer danışmanlarla da firmayı buluşturmalı ve mevcut destek veren kişi/kurumları değerlendirmelidir.

Sonuç olarak yöneticilerin ve yönetim danışmanlarının ortak görüşlere sahip olduğu noktalar ağırlıklı olarak bulunmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde kararların genellikle üst yönetim tarafından alınmasının esas olduğu bir yaklaşım benimsenmektedir. Ancak üst yönetim karar alırken her kademenin de fikrinin alınması gerekliliği belirtilmiştir. İşin uzmanı olan çalışanın karar sürecine katılması gerektiği belirtilirken yine son kararın üst yönetime ait olduğu görüşü benimsenmektedir. Görüldüğü üzere ortaya bir çelişki çıkmaktadır. Yönetim danışmanlığı alan ve örgütünü geliştirme motivasyonuna sahip olduğu düşünülen yöneticilerin daha katılımcı bir anlayışla kararların alınmasına tüm kademeleri katma çabası beklenirken tam katılım sağlama noktasında beklenenin altında kaldığı ve merkezi bir rol oynadığı görülmektedir. Bu noktada tam katılımlı yönetim anlayışının mit olmaya devam ettiği ve süreçte yöneticilerin en belirgin prangası olduğu söylenebilir.

ÖNERİLER

Gelecek Çalışmalara Yönelik Öneriler

Öncelikle bu çalışma, yönetim danışmalığı ile kurumların stratejik yönetim sürecinde nasıl bir yol izlediklerini ortaya çıkarması açısından önemlidir. Bu açıdan sürecin geniş bir perspektiften ele alınabilmesi amacıyla daha fazla yönetim danışmanına ulaşmak faydalı olacaktır. Ayrıca hem yönetim danışmanları hem de danışmanlık hizmeti alan kurumların görüşleri alınarak karşılaştırma yapılması önerilir. Stratejik yönetim sürecinin neden tabana yayılmadığı ve yöneticilerin merkezi bir rol oynamada ısrar ettiğine dair yönetim bilim penceresinden nicel ve nitel yeni çalışmalar yapılması önerilebilir. Ayrıca örgüt teorisi kapsamında Türkiye’de stratejik yönetim anlayışının geliştirilmesinde örgütsel analizin önceliklendirilmesine ilişkin öncü teorik ve uygulamalı çalışmalar yapılması sürecin sağlıklı işletilmesinde etkili olacaktır.

Yönetim Sürecinin Geliştirilmesine ve Yöneticilere Yönelik Öneriler

Stratejik karar alma aşamasında üst yönetimin, uzman kişilerin görüşlerine başvurması önemlidir. Kurumu ilgilendiren stratejik yönetim sürecinde yönetim danışmanlarının yardımından faydalanılması doğru strateji için etkili bir unsurdur. Kurumlar, stratejik yönetim danışmanlığının işleyişinden de haberdar olmalıdır. Günümüzde gelişme aşamasında olan yönetim danışmanlığının yaygınlığının artırılması için daha çok tanıtım yapıp stratejik yönetim danışmanlığının öneminden bahsedilebilir. Böylelikle daha bilinir hale gelmesi sağlanabilir. Yönetim danışmanlığı hizmetinden en iyi sonucun alınması için danışmanlık hizmeti ile kurum arasında uyum söz konusu olmalıdır. Ayrıca farklı bakış açısını yakalamak için stratejik uygulamaya katkısı olan, alanında uzman her çalışanın da fikrinin alınması önemlidir. Stratejik yönetim sürecinin her aşamasında ve hedefler belirlenirken profesyonel bir yaklaşımla çalışanların sürece dâhil edilmesi önemsenmelidir. Ancak bu hususun sağlıklı işlemesi örgüt yapısı ile doğrudan ilgilidir. Bu nedenle stratejik yönetim süreci uygulamaları örgüt geliştirme süreci ile ilişkilendirilmelidir.

Araştırmacıların Katkı Oranı-Contribution Statement

Çalışmaya tüm araştırmacılar eşit oranda katkı sağlamıştır.

All researchers contributed equally to the study.

Destek ve Teřekkür Beyanı-Funding Statement and Acknowledgements

Araştırma kapsamında herhangi bir destekten yararlanılmamıştır.

This research received no specific grant from any funding agency in the public, commercial, or not-for-profit sectors.

Çatışma Beyanı-Declaration of Competing Interest

Çıkar çatışması bulunmamaktadır.

There is no conflict of interest.

Etik Onay-Ethics Committee Approval

Bu çalışma için etik kurul onayı alınmıştır.

Ethics committee approval is granted for this study.

Kaynaklar

- Acar, G. (2008). Enformasyon sistemlerinin stratejik önemi ve planlanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 53-76.
- Aktan, C. C. (2012). Sinerjik yönetim: Organizasyonlarda sinerji etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 260-280.
- Alvesson, M., ve Willmott, H. (2021). *Yönetimi anlamlandırmak-eleştirel bir giriş*. (P. M. Sağır ve Ş. A. Turan, Metin, Çev.) Nobel Yayıncılık.
- Asunakutlu, T., ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58. <https://doi.org/10.14783/maruoneri.680076>
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: Bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.
- Barca, M. (2009). Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi. *Asomedy* (s. 34-52), Ankara Sanayi Odası.
- Barca, M., ve Balcı, A. (2006). Kamu politikalarına nasıl stratejik yaklaşılabilir? *Amme İdaresi Dergisi*, 39(2), 29-50.
- Baykal, T. (2018). Örgütlerde etkinlik ve etkililik için stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-60.
- Bayraktaroğlu, S., Kayabaşı, S., ve Yılmaz, S. E. (2011). Yönetim danışmanlığı ve işletmelerin yönetim danışmanlığına bakış açıları: Marmara Bölgesi'nde faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(38), 1-26.
- Beer, M., Voelpel, S. C., Leibold, M., ve Tekie, E. B. (2005). Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process. *Long Range Planning*, 445-465. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.04.008>
- Berberoğlu, G., ve Dalyan, F. (1999). Globalleşme ve stratejik yönetimin değişen yüzü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 85-100.
- Besler, S. (2003). Stratejik yönetimin başarısında stratejik liderliğin rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 75-86.
- Bircan, İ. (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, 11-20.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. Jossey-Bass.
- Canpolat, H. (2010). İl düzeyinde stratejik planlama ve sivas ili uygulamalarının değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*(159), 1-20.
- Chinowsky, P. (2000). Strategic management in construction. *Journal of Construction Engineering and Management*, 1-20.
- Costa, R. L., ve António, N. S. (2014). Management consultancy in portugal: The concept analysis related to the research field of strategy-as-practice. *International Journal of Management Sciences*, 2(7), 323-336.
- Creswell, J. W. (2018). *Nitel araştırma yöntemleri*. (M. Bütün, ve S. B. Demir, Çev.) Siyasal Kitabevi.
- Çetin, H. (2003). Eğitim kurumlarında stratejik planlanlama bilinç düzeyi ve stratejik yönetimde karşılaşılan sorunlar: Denizli ili örneği. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(24), 87-112.
- Dearnley, C. (2005). A Reflection on the use of semi-structured interviews. *Nurse Res*,13(1), 19-28.

- Erdemir, E., ve Koç, U. (2009). Bilgiyi yönetmek mümkün mü? eleştirel yönetim çalışmaları çerçevesinde bilgi yönetimi. *The Journal of Knowledge Economy ve Knowledge Management*, 155-166.
- Erdost, H. E. (2004). Tarihsel perspektifte yönetim danışmanlığı hizmeti. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 59(1), 141-158.
- Erkut, H. (2009). *Yönetimin kanatları: Stratejik yönetimin temelleri*. Yalın Yayıncılık.
- Faulkner, D., ve Campbell, A. (2006). *The Oxford handbook of strategy*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199275212.001.0001>
- Fincham, R. (1999). The consultant-client relationship: Critical perspectives on the management of organizational change. *Journal of Management Studies*, 335-351.
- Freeman, R. E., Gilbert, D. R., ve Hartman, E. (1988). Values and the foundations of strategic management. *Journal of Business Ethics* 7, 821-834.
- Göral, R. (2014). *Turizm işletmelerinde stratejik yönetim*. Detay Yayıncılık.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Güven, A. (2014). Kamu yönetiminde geleceğin inşasında stratejik bakış. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, 2(2), 63-80. <https://doi.org/10.14782/sbd.201439373>
- Haberal, I. (2018). *Yönetim danışmanlığı ve insan kaynakları yönetimindeki etkileri: Alan araştırması*. [Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi/>
- Keskin, U. (2016). Çalışma yaşamına bakış açılarının tarihsel süreçteki değişimi ve yöneticilik (managerializm) anlayışının yükselişi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(3), 1-18. <https://doi.org/10.20491/isarder.2016.187>
- Lane, J.-E., ve Wallis, J. (2009). Strategic management and public leadership. *Public Management Review*, 11(1), 101-120. <https://doi.org/10.1080/14719030802494047>
- Lawrence, E. (1999). *Strategic thinking*. Personnel Development and Resourcing Group.
- Mahoney, J. T., ve McGahan, A. M. (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, 5(1), 79-99. <https://doi.org/10.1177/1476127006074160>
- MAXQDA. (2023). 09 10, 2023 tarihinde <https://www.maxqda.com/tr> adresinden alındı
- Miles, M. B., ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. (2nd ed). Sage.
- Naktiyok, A., ve Çiçek, M. (2014). Stratejik düşünmenin bir öncülü olarak eleştirel düşünme: yöneticiler üzerinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(2), 157-178.
- Özdemir, M. (2010). Nitel veri analizi: Sosyal bilimlerde yöntembilim sorunsalı üzerine bir çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 323-343.
- Özgür, H. (2004). Kamu örgütlerinde stratejik yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*. içinde Nobel Yayın Dağıtım.
- Pamuk, G., Erkut, H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y., ve Koşma, H. (1997). *Stratejik yönetim ve senaryo tekniği*. İrfan Yayıncılık.
- Pettigrew, A. M. (1992). The character and significance of strategy process research. *Strategic Management Journal*, 13, 5-16. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130903>
- Sakin, U. (2018). Stratejik yönetimin kamuda uygulanması: Türkiye’de yaşanan on sorun. *Strategic Public Management Journal*, 4(7), 83-97. <https://doi.org/10.25069/spmj.433191>
- Sulkowski, L. (2013). Strategic management as the ideology of power. *Journal of Intercultural Management*, 5(3), 5-11. <https://doi.org/10.2478/joim-2013-0014>

- Teece, D. J. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth*. Oxford University Press on Demand.
- Turan, Ş. A. (2013) Türk üniversitelerinde yeni yönetim uygulamaları ve ortaya çıkan yönetsel kontrol anlayışına dair bir inceleme. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2(1). 158
- White, C. (2004). *Strategic management*. Palgrave Macmillan.
- Yıldırım, Ali ve Şimşek, H. (2008). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Yayınevi.
- Yönetim Danışmanları Derneği*. (2023). 09 10, 2023 tarihinde <https://www.ydd.org.tr/> adresinden alındı
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde stratejik yönetim ve planlama açısından stratejik maliyet yönetimi ve enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 387-410.

Ek-1



KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURUL DEĞERLENDİRME VE
KARAR FORMU



Değerlendirme Talebinde Bulunan Kişi/Kurum	Selma BARAN		
Değerlendirme Başvuru Tarihi	28.11.2023		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Eserin/Araştırmanın Adı	Yönetim Danışmanları Perspektifinden Stratejik Yönetim Yolculuğunda Yöneticilerin Prangaları		
Değerlendirilmesi Talep Edilen Araştırma/Ölçek/Anket/Görüşme Formu			
Değerlendirmeyi Yapan Etik Kurul	KIRŞEHİR AHI EVRAN ÜNİVERSİTESİ SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU		
Değerlendirme Toplantı Bilgileri	Yeri	Tarihi	Saati
	İİBF Toplantı Salonu	21.12.2023	11:00
Karar No	Karar Tarihi	21.12.2023	
	Karar No	2023/11/02	
Karar Sonucu	(X) Kabul	(X) Oybirliği	
	() Ret	() Oy Çoğunluğu	

Etik Kurulumuz, yukarıda başvuru bilgileri yer alan eser/araştırma için toplanarak bilimsel araştırmalar ve yayın etiği açısından değerlendirme yapmış ve aşağıda gerekçesi açıklanan karar(lar)ı almıştır:

Karar ve Gerekçesi

Selma BARAN'a ait "Yönetim Danışmanları Perspektifinden Stratejik Yönetim Yolculuğunda Yöneticilerin Prangaları" başlıklı araştırmanın, bilimsel araştırmalar etiği açısından yapılan değerlendirme sonucunda kabulüne
oy birliğiyle karar verildi.

Etik Kurul Başkanı
Prof. Dr. Nur ÇETİN