

ISBN: 2636-7791

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ



Ex Oriente Lux...

JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume : 2

Sayı / Issue : 2

Yıl / Year : 2019

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
JOURNAL OF STRATEGIC MANAGEMENT RESEARCH

Cilt / Volume: 2 Sayı / Issue: 2 Yıl / Year: 2019

Kurucu ve İmtiyaz Sahibi / Founder & Owner

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Editörler / Editors

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Dr. Öğr. Üyesi Musa Said DÖVEN

Sekreteryaya / Secretary

Dr. Öğr. Üyesi Ersin IRK

Yazışma Adresi / Mail Address

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Gaziosmanpaşa Üniversitesi Taşlıçiftlik Yerleşkesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü
60150 TOKAT

Tel: +90 356 252 16 16 – 2363

Fax: +90 356 252 16 73

E-Posta / E-Mail: stratejidergisi@gmail.com

STRATEJİK YÖNETİM ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ
(SYAD)

JOURNAL OF STRATEGIC
MANAGEMENT RESEARCH
(JOSMR)

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi (SYAD) yılda iki kez yayımlanan hakemli, bilimsel ve uluslararası bir dergidir. SYAD Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib dizinleri tarafından taranmaktadır. Stratejik yönetime ilişkin teorik ve görgül makalelere, yer verilen dergimizin temel amacı, bu alanlarda akademik bilginin üretimi ve paylaşımına katkı sağlamaktır. Dergimizde “Türkçe” ve “İngilizce” olmak üzere iki dilde makale yayımlanmaktadır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, belirtilen yazım kurallarına uygun olarak hazırlanmalıdır. Dergiye yayımlanmak üzere gönderilen yazılar, daha önce yayımlanmamış ve yayımlanmak üzere gönderilmemiş olmalıdır. Dergide yayımlanan yazılarda belirtilen görüşler, yazarlara ait olup SYAD’ın görüşlerini yansıtmaz. SYAD ‘da yayımlanmış yazıların tüm yayın hakları saklı olup, dergimizin adı belirtilmeden hiçbir alıntı yapılamaz.

The Journal of Strategic Management Researches (JOSMR) is an academic, peer-reviewed, scientific and international journal which is being published biannually. JOSMR is cited by Index Copernicus, DRJI, Scientific Indexing Services, Rootindexing, ResearchBib. JOSMR, with it’s articles essentially aims to contribute to academic development and sharing in the fields of Strategic Management. In JOSMR, Articles are being published both in Turkish and English Languages. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, should be prepared according to guideline of JOSMR. Articles which will be sent to JOSMR for publishing, must be not published before or not sent to other journals. The views presented in the JOSMR represent opinions of the respective authors. The views presented do not necessarily reflect the opinion of the JOSMR. Copyrights for all articles published in JOSMR reserved. For quotation, JOSMR must be cited

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

İNDEKS BİLGİLERİ / INDEX INFORMATION

“Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi” aşağıda yer alan indekslerde taranmaktadır.

“Journal of Strategic Management Research” is cited in the indexes below.



STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bilim Kurulu
Members of the Science Board

Prof. Dr. A. Asuman AKDOĞAN
Erciyes Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet BARÇA
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Recai COŞKUN
Bakırçay Üniversitesi

Prof. Dr. Bayram Zafer ERDOĞAN
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Mehmet ERYIGİT
Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Prof. Dr. Asep HERMAWAN
Trisakti Üniversitesi, Endonezya

Prof. Dr. Farzand Ali JAN
Iqra National University, Pakistan

Prof. Dr. Mahir NAKİP
Çankaya Üniversitesi

Prof. Dr. Ömer TORLAK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Prof. Dr. Azmi YALÇIN
Çukurova Üniversitesi

Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Adnan ÇELİK
Selçuk Üniversitesi

Prof. Dr. Ali DANIŞMAN
Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi

Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUS
Yıldız Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Nurullah GENÇ
T.C. Merkez Bankası

Prof. Dr. Mesut İDRİZ
Sharjah Üniversitesi, BAE

Prof. Dr. Shah JEHAN
Iqra National Üniversitesi, Pakistan

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS
Karadeniz Teknik Üniversitesi

Prof. Dr. Deniz TAŞCI
Anadolu Üniversitesi

Prof. Dr. Husna Leila YUSRAN
Trisakti Üniversitesi Endonezya

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler
Reviewers List of This Issue

Prof. Dr. Kubilay ÖZYER
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Adem BALTAÇI
İstanbul Medeniyet Üniversitesi

Doç. Dr. Uğur KEŞKİN
Anadolu Üniversitesi

Doç. Dr. Umut KOÇ
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Müslüme Akçüz
Malatya Turgut Özal Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Onur DİRLİK
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Süheyla Eriği
Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ersin İRK
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Işık
Hacettepe Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Ahmet MUMCU
Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Zeynep Feride OLCAY
Aydın Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa YILDIRIM
Sakarya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Tuba YİĞİT
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi

STRATEJİK YÖNETİM
ARAŞTIRMALARI DERGİSİ

| <i>İçindekiler</i> | <i>Sayfa No.</i> |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| <i>Table of Contents</i> | <i>Page Num.</i> |
| 1. Perikles'in Yürüttüğü Faaliyetlerin Stratejik Yönetim Bağlamında Değerlendirilmesi Evaluation of Pericles' Activities in the Context of Strategic Management Uğur KESKİN, Orkun ŞEN | 124-152 |
| 2. Gelinlik Sektörü Girişimcilerinin Başarı Kriterlerinin Belirlenmesi Determination Of Success Criteria For The Wedding Dress Sector Entrepreneurs Yusuf ESMER, Ahmet ÖZBEK | 153-164 |
| 3. İbn-i Kemal'de Yönetim Düşüncesi Management Thought In Ibn Kemal Köksal BÜYÜK, Engin YAVUZ | 165-183 |
| 4. Teorik Bir Sistemin Gereklilikleri Açısından Kaynaklara Dayalı Görüşün Bilimsel Statüsü Scientific Status Of Resource Based View In The Light Of Requirements Of A Theoretical System Mahmut HIZIROĞLU | 184-226 |

Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi
Journal Of Strategic Management Research
Cilt / Vol.: 2, Sayı / Is.: 2, Yıl / Year: 2019, Sayfa / Pages: 124-152

Geliş tarihi / Recieved: 21.05.2019 – Kabul tarihi / Accepted:02.09.2019

Yayın tarihi / Published: 31.10.2019

***PERİKLES'İN YÜRÜTTÜĞÜ FAALİYETLERİN STRATEJİK
YÖNETİM BAĞLAMINDA DEĞERLENDİRİLMESİ***

Doç.Dr. Uğur KESKİN

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi, ugurkeskin@anadolu.edu.tr

Öğr.Gör. Orkun ŞEN

Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi , orkuns@anadolu.edu.tr

ÖZET

Bu makalede, Antik Yunan'da Atina kent devleti yöneticilerinden olan Perikles'in yönetsel faaliyetlerinin, teorik bağlamın neresinde yer aldığını belirlemeye yönelik değerlendirmelere yer verilmiştir. Makale, Perikles'in "neyi-nasıl?" deneyimlediğinin betimlenmesini kapsayan sistematik bir yaklaşım ekseninde yapılandırılmıştır. Nitel araştırma yöntemlerinden yorumlayıcı fenomenolojik yaklaşımın benimsendiği makalede, Perikles'in yönetsel anlamdaki icraatları, bilimsel nitelikli açıklamalara dönüştürülmüştür. Farklı tarihsel ve felsefi kaynaklarda yer verilmiş bulunan Perikles'in yönetsel faaliyetlerinin "öz"ünün neler olduğu, çağdaş stratejik yönetim literatürü kapsamında ele alınarak izah edilmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Perikles, Strategos, Stratejik Yönetim.

***EVALUATION OF PERICLES' ACTIVITIES IN THE
CONTEXT OF STRATEGIC MANAGEMENT***

ABSTRACT

In this article, Perikles's managerial activities who is the ruler of the city of Athens in Ancient Greek, that assesments included in the theoretical context. This article is structured on the basis of a systematic approach that includes the description of what Perikles experienced "what-how?". In the article managerial activities of Perikles have been transformed into the scientific explanations where interpretative phenomenological approach is adopted from qualitative research methods. The essence of the managerial activities of Perikles's discussed in the context of contemporary strategic management literature found in different historical and philosophical sources,

Keywords: Perikles, Strategos, Strategic Management.

Giriş

Stratejik yönetim günümüzde kendi literatürünü oluşturacak derecede kapsamlı kavram, kuram ve anlatımlara sahip bulunmaktadır. İlk olarak 1975 yılında Igor Ansoff tarafından bilimsel literatüre kazandırılan stratejik yönetim anlayışı, zaman içinde hem dikey hem de yatay yönde yani hem düşünsel derinlik hem de kapsam bakımından gelişme göstererek günümüze kadar gelmiş ve yönetim bilimleri içinde kendine özgü bir konum kazanmıştır. Porter ve Hamel gibi yazarların ekolleştirdiği yaklaşımlar başta olmak üzere, stratejik yönetim alanında birçok çalışma ve kavrayış ortaya konulmuştur. Stratejik yönetim alanında yürütülen çalışmalar sayesinde analiz felci, beş güç analizi, değer zinciri analizi, elmas modeli analizi, jenerik stratejiler, kümelenme, stratejik niyet, stratejik mimari, stratejik çürüme, stratejik davranış zamanlaması gibi pek çok kavram bilimsel literatüre kazandırılmıştır.

SYAD***2019/2***

Stratejik yönetim, daha ziyade güncel bir araştırma alanı olarak görüldüğü için örgütlerde özellikle de işletmelerde sıklıkla uygulamalı çalışmalara konu olmaktadır. Oysa Girtler'e (2006: 205) göre, çağdaş uygulamalara ilişkin bu türden çalışmalar, bugünkü düzlemi (planum) ortaya koymak bakımından kendi içinde bir değer ifade ediyor olmasına karşılık, tarihsel derinliğe (profil) duyulan gereksinimi tümüyle ortadan kaldırmamaktadır.

Stratejik yönetim alanı, tarihi ve felsefi derinlik bakımından milattan önce beşinci yüzyılda Çinli düşünür Sun Tzu'nun *Savaş Sanatı* eserindeki gücün konumlandırılması anlayışına ve Carl von Clausewitz'in on dokuzuncu yüzyılda kaleme aldığı *Savaş Üzerine* adlı eserindeki yaklaşımlara dayandırılrsa da, tarihsel ve felsefi kaynakların sunduğu cömert veriler bunlarla sınırlı kalmamaktadır. Tarihsel derinliklerdeki

incelemelere katkı sağlama amacı güden bu makalede, Atina şehir devletinde yöneticilik yapan Perikles dönemi üzerinde yoğunlaşmıştır. Zira Perikles, seçimle elde ettiği yetkilerini, devlet/kamu yararı gözeterek kullandığı için büyük bir destek görerek yaklaşık 15 yıl üst üste “strategos” unvanını alan ilk kişi olmuştur (Sina, 2011: 67). Bu kapsamda değerlendirildiğinde Perikles, stratejik yönetim açısından ayırt edici nitelikleriyle ön plana çıkmaktadır.

Strateji kelimesi, etimolojik köken olarak Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Yılmaz, 2009: 161). Generallik veya askerlik sanatı anlamında kullanılmış olan bu kavram, Türkçe’ye kazandırılırken yanlış bazı aktarımları da beraberinde getirmiştir. Sözlük niteliğindeki internet kaynaklarında yapılan tanımlamalar, yanlış şekilde Türkçe’ye tercüme edilmiş, bu yanlışlık ise yıllar içinde ardışık bir şekilde birbirini takip etmiştir. Yaygın olarak başvurulmuş ansiklopedik internet kaynaklarında bu kavramın, Antik Yunan’da yaşamış generalin adından gelmekte olduğu yönündeki anlatıma yer verilmektedir. Bu anlatım ve diğer mecralardaki benzer anlatımlarla; strateji kelimesinin, “Strategos” adlı bir generalin uygulamalarına atfen kullanıldığı şeklinde, kaynaktan kaynağa aktararak süregelen bir yanlış bilgi silsilesi ortaya çıkmıştır. Zira Antik Yunan, Mısır, Helenistik veya Roma dönemlerinde aynı isme (Strategos) sahip tarihi bir kişilik bulunmamasının ötesinde, “strategos” kavramı, hak eden kişi tarafından kazanılan bir “unvan”ı ifade etmektedir.

1. Çalışmanın Amacı ve Yöntemi

Bu makalenin amacı, Atina kent devleti yöneticilerinden olan Perikles’in yürüttüğü yönetsel faaliyetleri, çağdaş stratejik yönetim literatürü kapsamında değerlendirmektir. Metafora dayalı anlatımların, gerçekliği

farklı yansıtılma olasılığı her zaman için söz konusu olabilmektedir. Buna karşılık, yazılı kaynaklara da geçmiş bulunan tarihsel gerçekliklerin, çağdaş literatür ve uygulamalar kapsamında ele alınması, gerçeklik ile metaforik anlatımı önemli ölçüde birbirine yaklaştırmaktadır. Eğer bilim “gerçekliğe ne ölçüde yaklaşıldığıdır” şeklinde tanımlanacak olursa, gerçeklik ile metaforik anlatım arasındaki ilişki, gerçekliğin ifade edilmesinde metaforun katkısı ile gerçekliğin yansıtılmasında metaforun üstlendiği rol olarak iki ana unsur şeklinde ön plana çıkmaktadır. Yapıcı yönü bulunan bir benzetme olarak metafor kullanımını, genel olarak insanların dünyayı kavrayışlarına sinen bir düşünme ve görme biçimi olarak ifade etmek mümkün olabilmektedir (Morgan, 1998: 14). Metafor, bir tür şeyi başka bir tür şeye göre anlamak ve tecrübe etmeye dayanmakta (Lakoff ve Johnson, 2015: 30), analogi ise benzerliklerden hareketle çıkarımda bulunmayı ifade etmektedir (Doğrucan, 2018: 38). Bu açıklamalardan hareket edildiğinde, metafor kullanımı ve analogik anlatım sayesinde tarihsel gerçekliklere dayalı olguların, günümüzün bilimsel çerçevesine (bu makale özelinde, stratejik yönetim literatürüne) uygun bir biçimde yeniden yorumlanabileceği sonucu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Bu çıkarsamaya göre metaforik/analogik anlatım, kendine özgü nitelikleri sayesinde, tarihsel süreçte yürütülen faaliyetlerin anlamlandırılabilmesini de mümkün kılabilir.

Sonuç olarak bu makalede, çok aşırıya gidilmediği ve ideolojik birtakım uç amaçlar güdülmeye çalışılmadığı sürece, tarihsel metinlerin, yaşanan dönemin yaşamsal gerçekliklerini değiştirmeden sundukları varsayılmaktadır. Bu temel kabule göre birincil kaynak eserlerden edinilen tarihsel veriler, gerçekliğe ilişkin bileşenleri, kabul edilebilir bir objektiflik çerçevesinde ortaya koymaktadır. Bu makalede, yukarıda ifade edilen çıkarsama ve varsayımdan yola çıkarak aşağıdaki önermede bulunmaktadır.

SYAD**2019/2**

Önerme: Çağdaş bilimsel kuramlar (stratejik yönetim literatüründeki temel teorik yaklaşımlar), benzerliklere dayalı anlatım ve izahlar aracılığıyla, antik çağlardaki yönetsel uygulamalara ilişkin gerçekliklerin görülmesini sağlayabilmektedir.

Bu önermeye göre, devlet adamlarının yürüttükleri yönetsel faaliyetler, tarihsel gerçekliği kuşatan bir gösterge niteliği taşımakta ve Ziya Paşa'nın şu beyitinde ifadesini bulmaktadır: “Âyinesi iştir kişinin lafa bakılmaz” (Karaalioğlu, 2004: 9). Özellikle olumlu bir imaj sergilemeyi amaçlayan devlet adamları, hem kendilerine hem de içinde yer aldıkları topluma anlamlı katkılar sağlayabilecek uygulamalar bütünü ortaya koymaya gayret etmişlerdir. Devlet adamları bu sayede, onları yargılayan toplumları ve gelecek nesiller tarafından, beklentileri karşılamayı başarmış bir tarihsel kişilik olarak anılmayı ummuşlardır. Bu makalede, yukarıdaki temel önerme doğrultusunda aşağıdaki sorunun cevabı verilmeye çalışılmaktadır.

Araştırma Sorusu: Perikles gibi tarihsel kişilikler, üstlendikleri yönetsel misyonları yerine getirirken, geleceğe taşınabilecek birtakım uygulamaları arkalarında bırakırlar mı?

Makalenin temel önermesindeki hususların işleyişi belirginleştirilebildiği ölçüde, araştırma sorusunun da yanıtlanabileceği öngörülmektedir. Yöntem olarak, kaynak taraması üzerinden kuramsal tartışma yaklaşımı benimsendiği bu çalışmada, söz konusu yöntem aracılığıyla, bireysel çabaların önemli bir paya sahip olduğu ve zihinsel kurgulamanın eyleme dönüştürülmesi sürecinde yönetsel faaliyetlere hangi eksenle işleyiş kazandırıldığı hususu, çağdaş stratejik yönetim kavramları üzerinden izah edilmeye çalışılmıştır.

Evrende herhangi bir şekilde var olan bir şeye bel bağlamadan, salt düşüncenin işleyişiyle keşfedilen (Hume, 2018: 23) olguları değerlendirerek erişilen kanaatleri, tündengelimci bir biçimde yorumlamaya dayalı yaklaşım (Durkheim, 2019: 65) doğrultusunda oluşturulan ve yukarıdaki önermeden yola çıkılan bu makalede fenomenolojik çalışma anlayışı benimsenmiştir. Fenomenolojik çalışma, belirli bir kişi veya grubun herhangi bir fenomen ya da kavramla ilgili yaşanmış deneyimlerinin ortak anlamını tanımlamaktadır. Fenomenolojinin temel amacı, belirli bir fenomene ilişkin bireysel deneyimleri, evrensel nitelikteki açıklamalara dönüştürmek olarak ifade edilmektedir (Creswell, 2016: 77). Van Manen'e göre (1990, Akt. Creswell, 2016: 80) fenomenoloji, yalnızca bir betimleme değil, araştırmacıların yaşanmış deneyimlerinin anlamına ilişkin yorum yaptığı bir süreci ifade etmektedir. Bu süreçte araştırmacı, yaşanmış deneyimin doğasını oluşturan temel konular üzerinde derinlemesine bir düşünceye girmekte ve araştırma konusuyla sağlam bir ilişki kurarak yazının bütün bölümleri arasında bir denge oluşturarak fenomenle ilgili bir betimleme yapmaktadır. Söz konusu nitelikler göz önünde bulundurularak bu makale, fenomenoloji türlerinden yorumlayıcı fenomenoloji üzerinde desenlenmiştir.

SYAD**2019/2**

2. Teorik Arka Plan

Aşağıdaki alt başlıklarda, makalenin kuramsal yönünü teşkil eden anlatımlara yer verilmiştir.

2.1. Stratejik Yönetim

Ansoff tarafından tanımının yapılmasından sonra hızlı bir gelişim sergileyen stratejik yönetim, diğer yönetim biçimlerinden farklı olarak, uzun dönemli bakış açısına vurgu yapması bakımından farklılık ortaya

koymaktadır. Dolayısıyla, stratejik yönetim anlayışında, örgüt yapılanması da dâhil olmak üzere bütün yönetsel süreçlerin gelecek yönelimli olması hususu belirginleşmektedir. Bu anlayış doğrultusunda yöneticilerin, örgütsel hedeflere ulaşabilmek ve örgütün gelecekteki performansını en çoklayabilmek için stratejik nitelikli kararlara öncelik vermeleri ve bunları etkinlikle hayata geçirmeleri gerekliliği ön plana çıkmaktadır.

Ansoff, uzun vadeli amaçlara ya da birtakım analizlere aşırı derecede bağlı kalmanın, “analiz felci” olarak ifade edilen olumsuzluğa yol açacağını ifade ederek (Livvarçin ve Kurt, 2013: 166), uzun ve kısa vadeli hedefler arasında dengeli bir yaklaşıma sahip olmak gerekliliğini vurgulamaktadır. Dolayısıyla örgütsel hedeflerin, iç ve dış şartlardaki gelişmelere bağlı olarak sürekli olarak revize/konsolide edilmesi konusu çok daha büyük bir öncelik haline gelmektedir. Yönetim alanındaki diğer kuramsal yaklaşımlarda olduğu gibi stratejik yönetim de örgütsel gerçeklikler doğrultusunda kendini yenileme gereğini ortaya koymaktadır. Dolayısıyla yönetim anlayışı; içinde bulunulan çevresel şartlara dönük uyumcul süreçlerin de dışlanmaması yönündeki zarureti gün yüzüne çıkarmaktadır.

Farklı disiplinler alanlardan gelen araştırmacılar tarafından yürütülen çalışmalar ve gösterilen yoğun ilgiye karşılık hâlihazırda strateji kavramının tümüyle aydınlatılabildiğini söyleyebilmek mümkün gözükmemektedir. Yine de stratejik yönetim, gelişen dünya perspektifleri ile birlikte sürekli gelişim gösteren bir çalışma alanı olma niteliği taşımaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel bağlam içerisinde yer alan ve birbirini destekleyen zincirleme stratejiler, mikro ve makro faaliyet alanlarını kapsayan bir faaliyetler bütünü olarak yapılandırılmaktadır. Stratejik yönetim anlayışı doğrultusunda alınan

kararlar genellikle örgütlerin üst kademelerindeki yöneticiler tarafından hayata geçirilmektedir. Mevcut durumun analiz edilmesi sayesinde yeni süreçlere adım atma isteği, sıralanan zincir halkaları doğrultusunda yöneticiler tarafından kapsayıcı, kuşatıcı ve verimli bir biçimde ele alınabilmektedir.

Stratejik yönetim, geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde bilimsel literatüre girmiş olmasına karşılık, başta M.Ö. beşinci yüzyılda Sun Tzu (1996) tarafından kaleme alınan *Savaş Sanatı* olmak üzere on altıncı yüzyılda Miyamoto Musashi'nin (2015) *Beş Çember Kitabı* ile on dokuzuncu yüzyılda Carl von Clausewitz (1999) tarafından yazılan *Savaş Üzerine* adlı kitaplar, strateji alanındaki öncül felsefi nitelikli eserleri teşkil etmektedir.

Stratejik yönetim literatüründeki Pozisyon Okulu; yöneticilerin liderlik, vizyon, misyon, değişim mühendisliği, vb. kavramlarla bütün yönetsel süreçlerin üstesinden gelebileceği öne sürmektedir. Buna karşılık, örgütün iç dinamiklerini ayrıntılı olarak ele alma anlayışı, Kaynaklara Dayalı Okulun temel yaklaşımıdır. Bu ekol, içe bakış ve temel yetkinliklere yönelmeye öncelik vererek örgütün dışsal faktörlerini ikinci planda değerlendirmektedir (Keskin ve Büyük, 2013: 113-114). Bilindiği üzere Weber, ideal tip modelini geliştirmiş ve bunu çeşitli çalışmalarına konu etmiştir (Bkz. Weber, 2017: 89). Weber'in ideal tip modelindeki düalist yaklaşımı, Pozisyon Okulunun düşüncesi kapsamında bir adım geri götürüldüğünde, aslında Kant'ın (2015: 301) fenomenler dünyasının ön plana çıkmakta olduğu görülebilmektedir. Bu görüş, daha da geriye doğru götürüldüğünde ise Aristoteles'in realist yaklaşımıyla temellenmektedir. Kaynaklara dayalı ekolün görüşü bir adım geriye götürüldüğünde ise Kant'ın numenler dünyasına vurgu yapmakta olduğu anlaşılabilir. Söz konusu görüş daha geriler

doğru götürüldüğünde ise Platon'un idealist anlayışıyla temel bulmaktadır (Keskin ve Büyük, 2013: 114).

2.2. Perikles Dönemine İlişkin Genel Bilgiler

Platon'a (2010: 59-60) göre Perikles, yönetim alanındaki bilgeliğini, erken yaştan itibaren Anaksagoras ve Pythokleides gibi bilgiler sayesinde kazanmıştır. Platon (2010: 30), yönetimde bulunduğu süre içinde güçlü bir merkezi otorite kurarak Atina'ya altın çağını yaşatan Perikles'ten şu sözlerle bahsetmektedir: "Perikles, sadece burada değil, aynı zamanda diğer Yunan kentlerinde, hatta barbar kentlerinde istediğini yaptırabilecek güce sahip".

Perikles ile ilgili kaynaklar incelendiğinde, üstünde durulan ortak noktalardan birinin, demokrasinin babası olduğu yönündeki vurgu olduğu görülebilmektedir. Perikles'in etkilendiği kişilerin başında gelen Ephialtes, Atina anayasasında çarpıcı reformlar yapmış ve Atina demokrasisinin daha barışçıl bir yapıya kavuşturulmasına katkıda bulunmuştur. Dolayısıyla M.Ö. 462 yılı reformlarının merkezinde Ephialtes ve Perikles'in yer almakta olduğu görülmektedir (Sina, 2011: 66).

Perikles, M.Ö. 443 yılından, yaşamını yitirdiği M.Ö. 429 yılına kadar her yıl strategos (komutan) seçilerek lider yönünün ne denli güçlü olduğunu kanıtlamıştır (Sina, 2011: 7). Perikles, üstün bir stratejici olarak, Atina'nın egemen parlamentosunda (ekklesia: Atinalılardan oluşan bir alt meclis) tek seçilmiş görevli olarak ya da hiçbir resmi görevi olmadan kılavuzluk etmiştir (Weber, 2017: 36). Yönetici sınıflarda yetkilerin sınırlandırılması, doğrudan seçim, *strategos*'luk ve *boule* (siyaset, savaşlar gibi konularda halk meclisine sunulacak gündemi hazırlayan bir kurul, bir tür danışma meclisi) Perikles

döneminin diğer yönetsel gelişmelerini oluşturmaktadır (Sina, 2011: 69). Bu müreffeh dönemde Atina, Perikles'in deyimiyle Helen uygarlığının okulu haline gelmiştir (Uslubaş ve Dağ, 2007: 36).

Aristoteles (2018: 32-33); Perikles dönemini, karşılaştırmalı bir anlatımla şu şekilde aktarmaktadır: “Halk kitlelerinin başında Perikles olduğu sürece devlet düzeni iyi durumdaydı, ölümünden sonra durum kötüleşti... Perikles'in ölümünden sonra, seçkinlerin başına Sicilya'da ölecek olan Nikias, halkın başına da Kleainetos'un oğlu Kleon geçti. Bu sonuncusu, şiddet uygulayarak, halkın ahlakını herkesten çok bozdu.”

Perikles dönemini çok fazla ayrıntıya girmeden açıklayabilmek için farklı tarihsel kaynaklarda yer alan ortak hususları sıralamak mantıklı görünmektedir. Buna göre Perikles, yönetimde bulunduğu sürede sağlam öngörülerini, başarılı çalışmaları ve ihtiyatlı adımlarıyla Atina kent devletini, büyük bir deniz imparatorluğu haline getirmiş, demokratikleşme yönünde kalıcı adımlar atmış (Aristoteles, 2018: 31; Thukydides, 2010: 7; Plutark, 2011: 35-38), yasa koyuculuk anlamında yüzyıllara hitap edebilmiş ve felsefi düşüncenin yayılmasına olanak sağlayan özgürlükçü bir devlet düzeni inşa etmiştir.

Perikles dönemindeki hukuksal düzenlemeler ve yönetsel uygulamalar, Atina'yı başarılı kılan unsurları da ortaya koymaktadır. Başarıya kaynaklık eden hususlar yurtseverlik, yasalar çerçevesinde özgürlük ve tartışmaya hoşgörülü bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Söz konusu başarılı uygulamalar sayesinde Atina, kendi dönemi için her yönüyle ideal bir kent devleti görünümüne kavuşmuştur (Yarlıgaş, 2008: 17). Bir yönetimin başarısı, sadece önceki dönemlerle değil, sonraki dönemlerle kıyaslayarak da belirlenebilmektedir. Sokrates, Perikles sonrası dönemdeki çöküşü şu şekilde açıklamıştır (Drosdek, 2015: 50): “Diğerlerinden bir adım önde

SYAD***2019/2***

olan, kendi zaaflarının ve üstünlüklerinin farkında oldukları için umursamazlığa, düşüncesizliğe ve tembelliğe kapılan, bu yüzden parasız pulsuz kalarak rakiplerinden borç alan insanlara eskisinden daha sık rastlamıyor muyuz?”

2.3. Literatürdeki Çalışmaların Özeti

Perikles'e ilişkin literatür incelendiğinde, yapılan çalışmaların genellikle tarih, sanat tarihi, arkeoloji, ahlak, siyasi tarih, kadın-erkek eşitliği, toplumda kadının yeri, kentsel ve toplumsal yaşam ve özellikle de demokrasi konuları üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Perikles, benimsediği demokrasi anlayışını yaşama geçirmeye dönük somut adımlar atmış ve arkasında kalıcı bir miras bırakmış olması nedeniyle yaşadığı dönemin, “Perikles Yüzyılı” olarak anılmasına kaynaklık etmiştir. Perikles, “strategos” unvanına sahip olması ve yapmış olduğu uzun soluklu hamlelerinden dolayı “strateji” kavramıyla sıklıkla yan yana anılmasına karşılık, stratejik yönetim bağlamında yapılan metaforik ve analogik çalışmalara rastlayabilmek oldukça zordur.

“Perikles Ahlakı” kavramı eksenindeki anlatım ve tartışmalara yer verilen bir incelemede Perikles'in; vatandaşların, kendi özel işlerini yapmalarını fakat kamu işlerinden de kendilerini soyutlamamaları, toplumsal sorunlar ve devlet yönetiminde ortaya çıkan sorunlarla da ilgilenmeleri gerekliliğine verdiği önem üzerinde durulmaktadır (Aktan, 2009). Kentlilik bilinci üzerinde duran bir başka incelemede, planlama sürecinin önceliği üzerinde durulmakta, karar verme aşamasındaki katkılarına değinilmektedir. Planlama sürecinde ihtiyaç duyulan beyin fırtınası benzeri paylaşımcı teknikler aracılığıyla bireyler arasındaki işbirliğinin arttırılması gerekliliği, Perikles'e yapılan göndermelerle ele alınmaktadır (Şen Beyazlı ve Aydemir, 2008). Bir başka incelemede ise, Atina'nın denizlerdeki savaş ve ticaret

konularındaki üstünlüğün Perikles döneminde Atina'ya altın çağını yaşattığı üzerinde durulmaktadır. Bu dönemde, Atina'da demokrasinin yükselme, sanatın özellikle de tiyatronun önemli bir gelişme yaşadığı ifade edilmektedir. Çalışmada Perikles'in belagat/güzel konuşma yeteneği olduğundan bahsedilmekte, onun Atinalı ünlü hatip/söylevci Demosthenes'den çilecilik (asetizm) ve ses yönetimi üzerine eğitim aldığına değinilmektedir (Ekinci, 2017).

Antik Yunan Demokrasisi ile modern demokrasinin karşılaştırıldığı bir çalışmada Perikles dönemine ait iki hususa dikkat çekilmektedir: Birincisi, Atina "Polis"inin yabancı nüfusunun oranının yüksekliğinden bahsedilmekte, bu durumun sebebinin "Polis"ler arası ticaretin yaygınlaşması olduğu vurgulanmaktadır. İkinci husus olarak ise halk meclisi konusu üzerinde durulmaktadır. Atina'da Perikles döneminde meclis toplantılarına katılanlara ücret ödenmesine rağmen; insanların işleri, evlerinin uzak olması ya da ilgisizlikten dolayı toplantılara katılımın sekizde bir olduğu vurgulanmaktadır (Hüner, 2013). Bu durumun, Antik Yunan demokrasisinde bile yönetime doğrudan katılım müessesesinin tam anlamıyla gerçekleşmediği, dolayısıyla da, katılımın az olmasından dolayı "temsiliyet meselesi" tartışmaya konu edilmektedir.

Liberal demokrasi anlayışının temellerine dönük bir çalışmada, kamusal/örgütsel bağlılık anlayışı, kamu meseleleri konusunun metaforlaştırılması aracılığıyla ele alınmaktadır. Perikles, Atinalıların kamusal meselelere gösterdiği ilgiyi şu sözlerle ifade etmektedir: "Başkaları kamusal meselelerde rol almayan bir kimseye "kendi işine bakıyor" derken, sadece biz böyle bir kişinin hiçbir işe yaramayacağını düşünürüz" (Şahin, 2008: 3).

SYAD**2019/2**

Croix (2014), Perikles dönemini, Antik Yunan dünyasındaki sınıf mücadelesi bağlamında ele almıştır. Bu eserde, yaygın kanaatin aksine Perikles'in bazı anti-demokratik sonuçların ortaya çıkmasına kaynaklık eden uygulamaları da hayata geçirdiğine vurgu yapılmaktadır. Eserde, demokrasilerde sıkça tartışılan, oy kullanarak hüküm verdiği husus hakkında yetkinlik veya donanımına sahip bulunmayan sıradan insan yığınlarının, çoğunluk teşkil etmeleri sonucunda rasyonel olmayan uygulamalara zemin oluşturmaları, dolayısıyla da çoğunluğun tiranlığını gündeme getirmeleri konusu üzerinde durulmaktadır. Demokrasi bağlamında yapılan bir diğer çalışmada (Çakır, 2017), Perikles'in demokrasi anlayışı üzerine odaklanılmıştır. Perikles'e göre demokrasinin, "başka grupların yasalarına bakarak oluşturulmamış bir idarenin olması, diğer toplulukların Perikles'in mensubu bulunduğu topluluğu örnek alması ve idare şeklinin de *demokratia* olması ile gurur duyulacak bir övünç madalyası" olduğu yönündeki ana eksen tartışmalara yer verilmiştir.

Taylor (2010) tarafından yapılan çalışmada, Peloponnesos savaşı sürecinde Atina'nın savunmasına yönelik olarak inşa edilen surlar ve genel anlamda güvenlik stratejileri, Yunan şehir devletlerinin nitelikleri ve Thukydides'in anlatımları doğrultusunda Perikles dönemi ele alınmaktadır. Antik Yunan hoplitlerinin (zırhlı piyade) gelişimini ele alan Parker (2014) ise M.Ö. 600-350 yılları arasında Antik Yunan'daki paralı veya yalnızca sefer zamanlarında silahaltına alınan askerlik anlayışından, muvazzaf askerlik uygulaması olan hoplit kültürüne geçiş sürecini, Pers akınlarını ve Yunanlıların kendi aralarında yapmış olduğu savaşları askeri bakış açısıyla incelemiştir.

Perikles' Citizenship Law başlıklı çalışmada (Bkz. Walters, 1983), Perikles'in Antik Yunan döneminde uygulamış olduğu demokratik

hukuk politikaların ne kadar süre uygulanabilir olduğuna, politik ve ideolojik motivasyonlarına, vatandaşlık haklarına, kadınların sosyal hayat içindeki rollerine, yetim bireylerin sosyal yaşamdaki yerlerine değinilmiştir. Blok (2009), Walters'ın çalışmasına ek olarak özellikle Atinalı olma hakkı, politik haklar, askeri işlevler ve toprak sahipliği üzerinde durmuştur. Perikles'in hukukunun Atinalıların davranış biçimlerini etkilemeyi hedef aldığını ancak kendisinin bile öngöremediği ve zaman zaman sosyal tansiyonun artmasına neden olan gelişmelere değinmiştir.

Perikles'in, gücünü kaybetme tehlikesine karşı yürürlüğe koyduğu uygulamaları ele alan çalışmalara da rastlanılmaktadır. Bu anlayış kapsamında Perikles, kamu görevlilerine yapılan ödemeleri belirli bir düzene koymuştur. Perikles'in yeni vatandaşlık hukuku ve yapılaşmaya dönük büyük projeler, gücün sürdürülebilirliğine yönelik ekonomik tedbirler olarak ele alınmıştır (Lyttkens ve Gerding, 2015).

SYAD**2019/2**

Literatür taraması kapsamında, yukarıda aktarılan çalışmalara ilave olarak, yürüttüğü faaliyetler bakımından çağdaş stratejik yönetim anlayışına ışık tutabilecek tarihi kişilikler üzerine yapılan bilimsel çalışmalar da incelenmiştir. Aşağıda kısaca özetlenen Sun Tzu ve Clausewitz gibi yönetici/komutan olan tarihi kişiliklerin dışında yer alan ve yürüttükleri yönetsel faaliyetler bakımından stratejik yönetim literatürü kapsamında ele alınabilecek çok sayıda uygulayıcı bulunmaktadır. Aşağıdaki özet, genel anlamdaki literatürün aslında ne kadar geniş olduğunu göstermektedir. Bu nedenle de literatür özeti, örnek olması bakımından yalnızca Sun Tzu ve Clausewitz özelinde sınırlandırılmıştır.

Sun Tzu ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde; güvenlik anlayışına realist yaklaşım getirmesine (Karabulut ve Değer, 2015), Çin dışındaki

dünyanın diğer kültürlerine örnek teşkil edebilecek yönetsel uygulamalarına (Wei, 2017), geliştirdiği savaş sanatı anlayışının günümüz dünyasındaki eşdeğer yönlerine (Waldron ve Huang, 2018) ve söz konusu anlayışın, yeni nesil dijital tabanlı uygulamaların ön plana çıkmaya başladığı süreçlerdeki karşılığına (Wilson, 2018) değinen (kapsam ve çeşitlilik bakımından farklılık gösteren) çok sayıda çalışmanın yürütüldü görülebilmektedir.

Stratejik yönetim literatüründe sıkça atıfta bulunulan bir diğer düşünür, “Mutlak Savaş” görüşü ile bilinen Clausewitz’dir. Clausewitz’in görüşlerine, stratejik yönetime katkı sağlamasının yanı sıra güvenlik kapsamında da yer verilmekte olduğu görülebilmektedir (Karaosmanoğlu, 2007). Mutlak Savaş anlayışını, stratejik yönetime ışık tutmasından ziyade, bir distopya gibi ele alan (Gülboy, 2015) ya da stratejik yönetime ilave olarak yönetim bilimlerinin diğer alanları ile olan ilişkili yönleri kapsamındaki çalışmalara da rastlanabilmektedir (Oetinger ve diğ., 2002).

Stratejik yönetim literatüründe çoğunlukla Sun Tzu ve Clausewitz’e atıf yapılmaktadır. Whitehead’ın “Batı felsefesi Platon’a düşülmüş dipnotlardan ibarettir” sözüne gönderme yapan Akad (2003: 133), bütün strateji düşüncesinin Sun Tzu’ya dipnot olduğunun ileri sürülebileceği benzetmesini yapmaktadır. Buna kanıt olarak ise yirminci yüzyılın en büyük strateji düşünürleri arasında olduğu kabul edilen Liddel Hart’ın, kaleme aldığı esrinde Clausewitz ve Napolyon gibi uygulayıcılardan az bir miktar alıntı yaparken, hepsinin toplamının birkaç katını Çinli düşünürden yapmasını göstermektedir. Bu makale kapsamında yürütülen çalışmada ise stratejik yönetim literatürünün Sun Tzu ve Clausewitz ile sınırlı kalmanın yanıltıcı olabileceği, Perikles ve benzeri diğer tarihi kişiliklere de başvurulması gerekliliği

vurgulanmaktadır. Nitekim Napolyon'un kurmay yetki ve bilgi yönetimi (Gabriels, 2019) ve gücün konumlandırılması (Maran ve diğ. 2016) gibi konuların ötesine geçen ve stratejik yönetim ile daha doğrudan konulara yönelebilmek olası görünmektedir. Benzer şekilde, hakkında çok sayıda kaynağa ulaşılabilen Prusya Kralı Büyük Friedrich'in düşünce ve reformlarını tarih ve siyaset bilimi çerçevesinde ele alan çalışmaların (Dorn, 1931; Ritter, 1974) ötesine geçilerek hayata geçirdiği söz konusu reform ve askeri politikalarının, stratejik yönetim bağlamında incelenmesi mümkün görünmektedir. Dolayısıyla, Sun Tzu ile Clausewitz sarmalına belirgin bir biçimde ölçüde angaje olmuş bulunan literatürdeki söz konusu tek yönlü vurgulama durumu, hem bir dezavantaj teşkil etmekte, hem de bu makaleye benzer türde yazılacak olan gelecek çalışmalara davet niteliği taşımaktadır.

3. Analiz: Perikles Dönemi Yönetimsel Uygulamalarının Çağdaş Stratejik Yönetim Literatürü Ekseninde Değerlendirilmesi

SYAD***2019/2***

Aristoteles'e (2002: 23) göre, "Olgular nasılsa öyledir. Evetlemek ya da değillemekten ötürü öyle olacak ya da olmayacak değildir". Aristoteles'in bu ifadeleri, var olan veya tarihe mal olmuş olgular üzerinde çalışırken her türlü manipülasyondan uzak ve objektif bir çalışma biçiminin benimsenmesi gerekliliğini vurgulamaktadır. Birincil kaynak olan felsefi/tarihsel eserlerde ortaya konulan anlatımlara herhangi fiktif bir veri ya da maksadını aşan yorum katmamaya özen gösterilen aşağıdaki anlatımlarda Aristoteles'in (2002: 19) şu yaklaşımı yol gösterici olmuştur: "Evetlemenin ya da değillemenin doğru olması, vazgeçilmez bir zorunluluk taşımaktadır. Çünkü hiçbir şey ne belirsizdir ne de gelişigüzedir".

Günümüz çağdaş sosyal bilimlerde en azından iki farklı unsur yan yana getirilerek bunlar arasındaki karşılıklı etkileşim ya da ilişki ortaya

konulmaya çalışılmaktadır. Tasavvufi dünya görüşünde de desteklenen bu anlayışa göre “ilim irtibat kurmak demektir”. Ayrıymış gibi duran nesnelere arasındaki alakayı bulabilmektir (Kılıç, 2014: 135). Dolayısıyla bilim, “yan yana koymak ve ilişki kurmak” şeklinde tanımlanabilmektedir. Anlaşılmayı kolaylaştırma çabasının ürünü olan bu indirgemeci tanıma birtakım ilavelerin yapılabilmesi elbette ki mümkündür. Öncelikle, yan yana konulan unsurlar arasında ilişki kurulurken yürütülen birleştirme eyleminin dikiz izlerinin de mümkün olduğu ölçüde belli edilmemesi gerekmektedir. Bu makalede de “Perikles dönemi yönetimsel uygulamaları” ile “stratejik yönetim” unsurları yan yana getirilip aralarında ilişki izah edilirken mümkün olduğu ölçüde, birleştirici ve sentezleyici anlayışa uyan özenli bir anlatım sergilenmeye gayret edilmiştir.

3.1. Perikles Döneminin Pozisyon Ekolünün Görüşlerine Konu Olabilecek Uygulamaları

Tarih kitaplarına bakıldığında Perikles dönemine ilişkin ortak vurgu olarak, dağınık durumdaki Yunan kolonilerini, Atina merkezli büyük bir deniz gücüne dönüştürdüğü görüşü ileri sürülmektedir. Söz konusu oluşum, “her bir özerk yapının, örgütleyici total bir organizma içinde toparlanarak düzenlenmesi” olarak ifade edilmektedir (Deleuze, 2005: 21). Bütüncül (holistik) anlayış, yalnızca “Sistem Yaklaşımı” çerçevesinde ele alınan izole bir kavram değildir. Bütüncülük, stratejik yönetim anlayışında da belirgin bir anlatım gücüne sahip bulunmaktadır. İster sistem yaklaşımı açısından ele alınsın, isterse de stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde değerlendirilsin “bütün”, parçalardan oluşmuş fakat yeni özellikler kazanmış bir yapı olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı kimyasal bileşiklerde olduğu gibi bütünü, onu oluşturan parçalarına bakarak anlaşılması mümkün

olamamaktadır. Bütüncül anlayışta bütün, onu oluşturan parçaların/cüzlerin toplamından daha büyük ve kapsamlı bir değeri ifade etmektedir. Asıl ağırlık noktasını (sıklet merkezini) “bütün” üzerine odaklayan bu yaklaşımda, yönetsel örgütlenmelerin, çeşitli alt bölümlerin basit bir toplamı olarak değil, çevresel unsurlar ile etkileşim halinde bulunan komple sistem olarak değerlendirilmektedir. Atina kent devletini güçlendirmeye dönük çabaları, sadece merkezi yönetim anlayışını sıkılaştırmak için atılmış adımlar olarak değil, Perikles’in bütüncül anlayışına hizmet eden bir eylem seti olarak değerlendirilebilir.

Perikles, yönetimde bulunduğu süre içinde kararlı bir tutum sergileyerek, Atina’yı denizlerde hâkim olan bir güç haline getirmeyi amaçlamış ve amacına önemli ölçüde ulaşmıştır. Bu yönüyle Perikles, on dokuzuncu yüzyılın sonlarında Deniz Hâkimiyet Teorisini literatüre kazandıran ve “Denizlerin Clausewitz’i” olarak anılan Alfred Thayer Mahan’ın da fikrinsel öncülüğünü yapmıştır. Perikles’in bu uygulamasını en iyi açıklayan teorik yaklaşım, Michael E. Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter, örgütsel analiz ve çözümlenmeler yapıldıktan sonra, yöneticilerin, örgüte uygun olan net bir stratejinin benimsenmesi gerektiğini vurgulamıştır. Porter’a göre, geleceğe ilişkin avantajları oluşturma adına yapılacak en önemli şey, rekabetin doğasını şekillendirmek ve kader üzerindeki denetimi ele almaya çalışmaktır. Net olmayan ve taklitçi stratejiler, süratle ve acımasızca cezalandırılmaktadır. Bu nedenle net bir stratejiye sahip olmanın getirisi çok daha fazla olmaktadır (Porter, 2008, 64). Perikles, deniz koloni imparatorluğunun merkezi haline getirdiği Atina’yı Pers saldırılarına karşı gelebilecek şekilde adeta yeniden inşa etmiştir. Önceki dönemlerde düşünülmeyen ilave savunma tedbirleri almış, fiziki tedbirlerin önemli bir unsuru olarak, dönemin şartlarında aşılmaz

SYAD**2019/2**

surlar tahkim etmiş, Atina'nın denizlerdeki hakimiyetini artırabilmek için donanmanın güçlendirilmesine öncelik vermiştir. Ege Denizi'ni kuzey-güneyli kat eden gemiler üzerinde kontrol sağlayarak ticaret üzerindeki etkinliğin, ülke ekonomisine olumlu yansımaları sağlamıştır.

Deleuze'e (2005: 62-63) göre önemli olan, bir tekliği, olay beraberliği yaratmak amacıyla komşusununkine kadar uzatmaktır, yani en dolu veya en zengin bütüne taşımaktır. Komşuluklar örüp birleştirme, organizmanın yaşam şansını ve kabiliyetini geliştirmektedir. Deleuze (2005: 64), bu tür girişimleri kısaca "Periklesçi Eylemler" olarak ifade etmektedir. Periklesçi eylem olarak kavramlaştırılan anlatımlara bakıldığında bu tür faaliyetlerin stratejik yönetim literatüründe "*stratejik ittifaklar*" kavramıyla karşılık bulmakta olduğu görülebilmektedir. Stratejik ittifaklar (stratejik işbirlikleri) rekabet yerine birlik ya da ortaklığı öngören, işletmeler arasında tesis edilen dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetlerini ifade etmektedir. Şirket evlilikleri olarak da bilinen bu tür işbirlikleri çeşitli biçimlerde gerçekleşebilmektedir. Şirket birleşmeleri (merger), ortaklık ittifakı kapsamında şirket satın alma (acquisition), ortak yatırım/girişim (jointventure), lisans sözleşmeleri ve franchise anlaşmaları sıklıkla karşılaşılan ittifak biçimleridir. Şirket faaliyetleri ile devlet politikaları arasında kullanılan bu tür metaforlar, analiz düzeyleri bakımından farklı görünmelerine karşılık, temel mantık olarak anlamlı benzerlikler sergilemektedirler.

Perikles, savaşa yönelik olarak görüşlerini şu sözlerle ifade etmektedir: "Savaşta başka toprakları ele geçirmek umuduyla hareket etmezsek başarılı olacağımıza inanıyorum. Düşmandan daha fazla kendimizin hata yapmasından çekiniyorum... Fakat savaştan kaçış yok. Savaşta istekli olmamız halinde müttefiklerimiz de aynı şekilde

davranacaklardır. Unutmayalım ki en büyük tehlikeler zamanında en büyük zaferler kazanılır” (Thukydides, 2010: 66). Perikles’in ifadeleri, stratejik yönetimde analiz aracı olarak kullanılmakta olan SWOT analizi kapsamında ele alınabilecek nitelikler taşımaktadır. SWOT kısaltması; güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditleri ifade eden Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. Perikles’in genel yaklaşımı; herhangi bir kişi, örgüt, teknik veya sürecin iç ve dış çevresel şartlar karşısındaki durumunu saptamaya yönelik bir araç olarak başvurulan SWOT analizinin özellikle fırsat ve tehditler boyutunu vurgulamaktadır. Kapsamlı bir örgütlenmeyle savaşa girişen bir ordunun yönetiminde fırsat ve tehditlerin hassas bir biçimde değerlendirilmesi gerekliliğini vurgulayan Perikles’in bu anlayışını, yılların eskitemediği ve çağdaş stratejik yönetim anlayışında da sıklıkla kullanılmakta olan analiz tekniklerinin erken dönem habercisi olarak değerlendirebilmek mümkün gözükmemektedir.

Perikles, genel olarak ihtiyatlı yaklaşımıyla bilinmektedir. Buna karşılık Thukydides (2010: 95), Sicilya’ya yapılan seferde Atina’nın kaynaklarının (başta ordusu olmak üzere) ve düşmanın imkân/kabiliyetinin (müessiriyetinin) iyi değerlendirilememesi nedeniyle olumsuz sonuçlara katlanılmak durumunda kaldığını ifade etmektedir. Bu durum, yukarıdaki paragrafta fırsat-tehdit analizinde (O-T: Opportunities-Threats) başarılı olan Perikles’in güçlü-zayıf yönler (S-W: Strengths-Weaknesses) analizinde, Sicilya seferi özelinde yetersiz kaldığı sonucunu ortaya çıkarmaktadır.

SYAD**2019/2**

3.2. Perikles Döneminin Kaynaklara Dayalı Ekolün Görüşlerine Konu Olabilecek Uygulamaları

Ksenophon (M.Ö. 432-355), Perikles'in açtığı çığırın ardından giden tarihteki ilkler arasında yer almaktadır. *Anabasis On Binler'in Dönüşü* adlı eserinde Ksenophon (2018: 163-164), komutası altındaki askerleri zaman zaman karşısına alarak onlara hitap etmiştir. Bu sayede onları yüreklendirmeyi hedeflemiştir. İlk söylevinin yarattığı olumlu havanın ardından öncelikle subaylara, daha sonra ise tüm orduya hitap eden Ksenophon, bu haliyle tıpkı Atina halkının moralini düzeltmek için söylevler veren Perikles'in tavırlarını birebir sergilemeyi amaçlamıştır (Yarlıgaş, 2008: 157). Stratejik yönetim alanında kaynaklara dayalı ekolün kurucuları olan Hamel ve Prahalad, Porter'ın aksine, örgütlerin dikkatlerinin içsel süreçlere teksif edilmesi gerektiği görüşünü ileri sürmüşlerdir. Bu temel yaklaşıma göre, her türlü örgütte, çalışanların moral ve motivasyonlarını artırmaya yönelik olarak yöneticiler tarafından dile getirilen her türlü olumlu söylem, büyük bir değer taşımaktadır. Yazılı kaynak anlamında da dünyanın kadim eserleri arasındaki yerini almış bulunan Perikles'in söylevleri; yönetici-yönetilen ilişkisinde, yönetilenlerin iş yapma azim ve istekliliğini artıran motivasyonel bir unsur olarak olumlu söylemlerin değerini ortaya koymaktadır.

Perikles'in inşa ettirdiği eserler, ölümünden sonraki tarihsel dönemlere de esin kaynağı olmuştur. Özellikle tersane ve liman (Platon, 2016: 58) gibi üretim ve katma değer sağlamaya dönük yapılanmalar ile şehrin savunmasına yönelik yapılar (Plutark, 2011: 28), bu konuda ön plana çıkmaktadır. Perikles'in Atina'da başlattığı büyük kamusal projelerin organizasyonuna öncelik vermesi, vasıfsız insanlar ve çıkarıcı kitleler de dâhil olmak üzere tüm yurttaşlara istihdam olanağı oluşturma misyonu bilinçli bir tercih olarak görünmektedir (Croix, 2014: 237). Perikles,

kent ve kentliler konusunda şunları ifade etmektedir: “Kent sorunlarına aldırmayan kişiye sessiz bir yurttaş değil, kötü bir yurttaş denir. Kentimizi ilgilendiren konulara bizler karar verir ya da bu konuda en doğruyu bizler düşünürüz. Çünkü eylemden önce girişilecek sözlü tartışmalar zararlı sonuçlar vermez, ama bu tür görüşmeler yapılmadan girişilen işler olumsuz sonuçlar doğurabilir.” (Şen Beyazlı ve Aydemir, 2008: 50). Prusya hükümdarı Büyük Frederik (2016: 125), Perikles dönemini şu sözlerle ifade etmektedir: “Perikles’in dönemi, Atinalıların girdikleri muharebelerden ziyade o dönemde Atina’da yaşayan büyük sanatçılardan dolayı bu kadar bilinmektedir”. Genel olarak bakıldığında tarihin, aslında kentlerin/şehirlerin tarihi olduğu rahatlıkla görülebilmektedir. Kültürel birikimin, toplu halde ve belirgin bir biçimde gözlenebildiği yerleşimler olarak şehirler ile bunun zıddı olan kırsal yerleşimler arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmaktadır. Köy ve mezra gibi kırsal yerleşimlerin tarihine ilişkin bilinirliğin daha az olmasının nedeni de bu temel farklılığa dayanmaktadır. Antik Yunan kent yerleşimleri olan “polis”, büyük sanatçılara ev sahipliği yaparak bu sanatçıların kalıcı eserler bırakabilecekleri olanakları sağlamıştır. Stratejik yönetimde “Muharebeyi kazanabilirsiniz ama harbi kazanamayabilirsiniz” sözü, strateji ile taktik kavramları arasındaki farkı vurgulamaktadır. Strateji, daha kapsamlı ve uzun erimli bir amaç ve niyeti ortaya koymakta, taktik ise daha kısa dönemli başarılarla odaklanmaktadır. Dolayısıyla, kısa vadede elde edilen mevzii/yerel başarı ya da kazanımlar, uzun vadeli başarıları garanti etmemektedir. Büyük sanatçıların çalışmaları üzerine inşa edilmiş şehirler iskan eden Perikles, bu yönüyle, stratejik yönetim anlayışı ile uyum içinde bulunan uzun soluklu bir vizyon ortaya koymuştur. Kendi mal varlığı da dâhil olmak üzere, ticaret ve savaşlardan elde edilen gelirler, Atina’ya

SYAD***2019/2***

yöneltmek suretiyle stratejik odak noktası, örgütlenmenin içine (kaynaklarına) teksif edilmiştir.

Antik Yunan tiyatrosu, geçmişte tiranların siyasal emellerinin kitlelere yansıtıldığı bir alan olmuştur. Perikles; tiyatroyu, demokrasi ideallerinin bir propaganda aracı olarak kullanmıştır. Antik Yunan yaşam şartlarına uygun olarak biçimlenmiş böyle bir demokraside Perikles, kendi iktidarını, psikolojik araçların birlikteliğinin kullanımı üzerine kurmuştur. (Ekinci, 2017: 38). Stratejik yönetim literatürüne bakıldığında, stratejik yönetim sürecinin başlıca üç aşamadan meydana gelmekte olduğu görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinin başlıca bileşenleri; planlama, uygulama (yöneltme) ve denetimden (kontrol) oluşmaktadır. Organize etme ve koordinasyon süreçlerini, uygulama sürecinin içinde ele alanlar kadar, ayrı birer alt süreç olarak düşünenler de bulunmaktadır. Bütün bu alt süreçlerin en başında yer alan fakat bazı stratejik yönetim kaynaklarında değinilmeyen başlatıcı bir süreç bulunmaktadır ki bu da “stratejik bilinç oluşturma” olarak ifade edilmektedir. Örgüt, yönetsel model olarak stratejik yönetim anlayışına geçeceğini kabul ve ilan ettiğinde; planlama, organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçlerinin en başına “stratejik bilinç oluşturma” sürecini koyması ve çalışanları (hem yönetici hem de işgörenleri), kabul edilen bu yönetim anlayışının uygulama esaslarına dönük farkındalık kazandıran bir hazırlık dönemine gereksinim duymaktadır. Perikles, yönetsel anlayışını kurmaylarına ve geniş halk kitlelerine izah edebileceği “bilinç oluşturma” sürecini, dönemin geçer akçesi olan tiyatro aracılığıyla gerçekleştirmiştir. Dışsal çevre faktörleri yerine içsel unsurlar olan halka dönük bu tür uygulamalar, devlet/kamu yönetimi penceresinden bakıldığında iç kaynakların

etkinliğine yöneldiği için Perikles'in bu faaliyetlerini kaynaklara dayalı ekol kapsamında ele alabilmek olası görünmektedir.

Sonuç ve Tartışma

Sartre'a (2017: 72) göre, kimi kişilerin olumlu edimlerine yaslanarak, insanlığa katkıda bulunabilecek çıkarsamalarda bulunulabileceği kanaati güçlenmektedir. Bu makale, Perikles dönemindeki yönetsel uygulamalara yönelik olarak tasarlanan kaynak taramasına dayalı kuramsal çıkarsamaların ortaya konulduğu keşifsel bir inceleme anlayışıyla kaleme alınmıştır.

Herhangi bir şüpheyi yer vermeyecek ve doğruluğunu kanıtlamayı gerektirmeyecek derecede evrensel kabul görmüş genel geçer niteliği bulunan doğrudan öncüllerden yola çıkılarak belirli sonuçlara ulaşma çabası olarak tümdengelim anlayışını ilk olarak Aristoteles (2005: 11) tanımlamış, Euklides (Öklid) ise aksiyomatik tümdengelim yaklaşımını benimseyerek *Elementler* adlı başyapıtını tümüyle söz konusu yaklaşım doğrultusunda kaleme almıştır. Bu makalede de varsayım ve önermelerden yola çıkılarak oluşturulan araştırma sorusuna, fenomenolojik araştırma deseninden yararlanılarak yanıtlar aranmaya çalışılmıştır. Thukidides, Platon, Aristoteles, Plutark ve Ksenophones gibi antik dönem tarihsel kaynakları başta olmak üzere, ele alınan tarihsel döneme ışık tutan Türkçe ve İngilizce kaynaklar kapsamında yürütülen incelemelere bağlı olarak değerlendirmelerde bulunulmuştur.

Makalenin temel araştırma sorusu, "Perikles gibi tarihsel kişilikler, üstlendikleri yönetsel misyonları yerine getirirken, geleceğe taşınabilecek birtakım uygulamaları arkalarında bırakırlar mı?" şeklinde ifade edilmiştir. Yöneticilik yapmış olan birçok tarihsel kişilik,

SYAD

2019/2

arkalarında çağdaş bilime konu olabilecek uygulama örneklerini bırakmışlardır. Perikles, arkasında uygulama örneği bırakması bakımından hem cömert davranmış, hem de ilkçağda yaşamış olmasına karşılık, yürüttüğü yönetsel faaliyetler, yazılı kaynaklara çokça konu olmuştur. Söz konusu kaynaklar, makalenin yazılabilmesi için gerekli veri doygunluğunu sağlamış ve hatta bunun da ötesine geçmiş, ilave çalışma yapılabilecek alanlarında gün ışığına çıkmasına kaynaklık etmiştir. Miandji'nin (2018: 95) şu özlü ifadesi, oldukça anlamlı mesajlar vermektedir: “Olgulara dikkatlice bakın; çağlardan örnekler göreceksiniz, genellikle ilk çağdan”.

Perikles'in yönetsel faaliyetlerinin, stratejik yönetim literatürü kapsamında incelenebileceği teorik öngörüsüyle kaleme alınan bu makalede, analize dönük anlatımlardaki hususlara ilave birçok konun da ele alınabileceği, yürütülen inceleme sürecinde anlaşılmıştır. Buna karşılık, makale yazım hacmi sınırlamaları nedeniyle daha fazla anlatıma yer verilememiştir. Bu duruma örnek olması bakımından Plutark'ın (2011: 31) eserine kısaca değinilecektir. Perikles, benimsediği yönetim anlayışı sayesinde ortak bir amaç birlikteliği sağlamayı başarmış, kaynakların temini ve gerekli yerlere tahsisini etkinlikle yerine getirmiştir. Plutark'ın anlatımlarıyla, stratejik yönetim alanında öncül bilimsel çalışmalar yapan Chandler'ın (1962: 5, akt. Barca, 2002: 19) aşağıdaki tanımı hemen hemen bütün yönleriyle ortak yönler barındırmaktadır: “Strateji, örgütün uzun vadeli hedeflerini tayin etmesi, bunlara ulaşmak için gerekli eylem setini benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisini yapmasıdır”.

Bu makale kapsamında yürütülen çalışmada, Perikles'in yönetsel faaliyetlerinin sadece stratejik yönetim ekseninde değil; klasik, neoklasik, durumsallık, sistem yaklaşımı gibi alanlarda da çalışmalara

konu edilebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Hatta kurumsal bağlılık, örgütsel vatandaşlık, göreve adanmışlık gibi yönetim bilimlerinin diğer alt çalışma alanlarına yönelik hususların da ortaya çıkarılabileceği görülmüştür (Bkz. Plutark, 2011: 17). Özgün bir yönetsel anlayışa sahip olan Perikles; çalışkanlık, özveri, örgütsel özdeşleşme kavramlarıyla özdeşleşmiştir. Adanmışlık düzeyindeki bir çalışma içinde bulunma, Perikles'in yönetsel anlayışını çok doğru bir şekilde ifade etmektedir.

Bu makalede, pozisyon ekolü ve kaynaklara dayalı ekol kapsamında yapılan ikili ayrıma dayalı bir analiz yapılmıştır. Gelecek çalışmalarda, söz konusu analiz yerine, stratejik yönetim sürecini (stratejilerin belirlenmesi, stratejik analiz, stratejik yapılandırma, strateji uygulama, stratejik kontrol) oluşturan alt süreçler bağlamında bir ayrımın gözetildiği bir analizin, Perikles ya da bir başka uygulayıcı özelinde gerçekleştirilebilmesi olası gözükmemektedir.

SYAD**2019/2****KAYNAKÇA**

- Akad, M. T. (2003). *Strateji Üzerine*, Kastaş Yayınları, İstanbul.
- Aktan, C.C. (2009). Ahlak ve Ahlak Felsefesine Giriş, *Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi*, C.1, S.1.
- Aristoteles (2002). *Yorum Üzerine (Çev: Saffet Babür)*, İmge Kitabevi, Ankara.
- Aristoteles (2005). *İkinci Çözümler (Çev: Ali Houshiary)*, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Aristoteles (2018). *Atinalıların Devleti (Çev: Ari Çokona)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Barca, M. (2002). "Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği" ss. 9-26, Dalay, İ., Coşkun, R. ve Altunışık, R. (Ed.), *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Blok, J.H. (2009). Perikles' Citizenship Law – A New Perspective, *Historia, Band*, 58/2.
- Büyük Frederik (2016). *Anti-Makyavel (Çev: Nilüfer Epçeli)*, Yeditepe Yayınevi, İstanbul.
- Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, MA: MIT Press.
- Clausewitz, C. von. (1999). *Savaş Üzerine, Çev. H. Fahri Çeliker*, Özne Yayınları, İstanbul.

- Croix, G.E.M. de Ste. (2014). *Antik Yunan Dünyasında Sınıf Mücadelesi (Çev: Çağdaş Sümer)*, Yordam Kitap, İstanbul.
- Çakır, M. (2017). Demokrasi Söylemi – Lisansüstü Tezler Üzerine Bir Araştırma, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C.9, S.22, s.312-326.
- Deleuze, G. (2005). *Perikles ve Verdi François Chatelet'nin Felsefesi (Çev: Ali Akay)*, Bağlam Yayıncılık, İstanbul.
- Doğrucan, M.F. (2018). *Tarihsel Uğrak Noktalarıyla Felsefeden Bilime*, Kesit Yayınları, İstanbul.
- Dorn, W.L. (1931). The Prussian Bureaucracy in the Eighteenth Century, *Political Science Quarterly*, V.46, N.3, pp. 403-423.
- Drosdek, A. (2015). *İş'te Sokrates İş Dünyasına Filozofça Öneriler (Çev: Ceyda Aydın)*, Kuraldışı Yayıncılık, İstanbul.
- Durkheim, E. (2019). *Montesquieu ve Sosyal Bilimin Gelişimi (Çev: Müge Kızıltuğ)*, Pinhan Yayıncılık, İstanbul.
- Ekinci, N. (2017). Antik Yunan'dan Roma'ya Retorikten Propagandaya, *Akademik Bakış Dergisi*, S.62.
- Gabriels, J. (2019). Mapping out Future Victories: Information Management by Napoleon's Depot General de la Guerre-1800-14, *European Review of History*, V.26, pp. 258-283.
- Girtler, R. (2006). *Terbiyesizliğin Teorisi (Çev: Medeni Beyaztaş)*, Kale Yayınları, İstanbul.
- Gülboy, B. (2015). Redefining the First World War within the Context of Clausewitz's "Absolute War" Dystopia, *Perception*, V.XX, N.2-3, pp. 7-22.
- Hume, D. (2018). *İnsanın Anlama Yetisi Üzerine Bir Soruşturma (Çev: Ferit Burak Aydar)*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Hüner, M.F. (2013). Antik Yunan Demokrasisi – Modern Demokrasi Karşılaştırması, *Hukuk ve Adalet, Eleştirel Hukuk Dergisi*, S.13.
- Kant, I. (2015), *Seçilmiş Yazılar (Çev. Nejat Bozkurt)*, Sentez Yayıncılık, İstanbul.
- Karaalioğlu, S. K. (2004). *Ziya Paşa Hayatı ve Şiirleri*, İnkılap Kitabevi, İstanbul.
- Karabulut, A. ve Değer, F. (2015). Uluslararası İlişkilerde Güvenlik Kavramı ve Realist Yaklaşım'a Genel Bakış, *İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.2, S.2.
- Karaosmanoğlu, A.L. (2007). Muhteşem Ortaklık: Kant ve Clausewitz, *Uluslararası İlişkiler*, C.4, S.14, s.161-183.
- Keskin, U. ve Büyük, K. (2013). *Stratejik Performans Yönetimi*, Akis Kitap Yayınları, İstanbul.
- Kılıç, M. E. (2014). *Sufi ve Şiir Osmanlı Tasavvuf Şiirinin Poetikası*, İnsan Yayınları, İstanbul.
- King, J.E. (1977). On Clausewitz: Master Theorist of War, *Naval War Collage Review*, V.30, N.2, pp. 3-36.

- Ksenophon. (2018). *Anabasis On Binler'in Dönüşü* (Çev: Ari Çokona), Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.
- Lakoff, G. ve Johnson, M. (2015). *Metaforlar: Hayat, Anlam ve Dil* (Çev: Gökhan Yavuz Demir), İthaki Yayınları.
- Livvarçin, Ö. ve Kurt D. (2013). *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Lyttkens, C.H. ve Gerding, H. (2015). *Understanding the Politics of Perikles Around 450 BC. The Benefits of an Economic Perspective*, Working Paper, School of Economics and Management, Lund University.
- Maran, L., Bracci, E. ve Funnell, W. (2016). Accounting and the Management of Power: Napoleon's Occupation of the Commune of Ferrara (1796-1799), *Critical Perspectives on Accounting*, V.34, pp. 60-78.
- Miandji, A. (2018). *Süzme Felsefe*, Bilgi Yayınevi, Ankara.
- Morgan, G. (1998). *Örgüt ve Yönetim Teorilerinde Metafor* (Çev: Gündüz Bulut), MESS Yayınları, İstanbul.
- Musashi, M. (2015). *Beş Çember Kitabı* (Çev: Sibel Özbudun), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Oetinger, V.B., Ghyczy, V.T. ve Bassford, C. (Ed.). (2002). *Clausewitz ve Strateji* (Çev: Zülfü Dicleli), Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul.
- Parker, G. (2014). *Cambridge Savaş Tarihi* (Çev: Fusun ve Tunç Tayanç), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Platon. (2010). *Alkibiades I-II* (Çev: Furkan Akderin), Say Yayınları, İstanbul.
- Platon. (2016). *Gorgias* (Çev: Furkan Akderin), Say Yayınları, İstanbul.
- Porter, M. E. (2008). "Yarının Avantajlarını Yaratma", Haz. Gibson, R. 2008, *Geleceği Yönetmek* (Çev: Anaca Ergül ve Arıcan Uysal), Yakamoz Yayınları, İstanbul.
- Ritter, G. (1974). *Frederick the Great: A Historical Profile*, University of California Press.
- Sartre, J.P. (2017). *Varoluşçuluk*, (Çev. Asım Bezirci), Say Yayınları, İstanbul.
- Sina, A. (2011). *Atinalı Perikles – Yaşamı ve Dönemi*, TİYDEM Yayıncılık, Ankara.
- Sun Tzu. (1996). *Savaş Sanatı* (Çev: Sibel Özbudun ve Zeynep Ataman), Altın Kitaplar Yayınevi, İstanbul.
- Şen Beyazlı, D. ve Aydemir, Ş. (2008). Kentlilik Bilinci ve Mekan – Trabzon Kenti Örneği, *Planlama Dergisi*, C.3, s.49-60.
- Taylor, M.C. (2010). *Thucydides, Pericles and the Idea of Athens in the Peloponnesian War*, Cambridge University Press.
- Thukydides. (2010). *Peloponnesos Savaşları* (Çev: Furkan Akderin), Belge Yayınları, İstanbul.
- Uslubaş, T. ve Dağ, S. (2007). *İlk Çağlardan Günümüze Dünya Tarihi Ansiklopedisi*, Karma Kitaplar, İstanbul.
- Waldron, A. ve Huang, J.H. (2018). Sun Tzu: The New Translation of the Art of War, *Naval War College Review*, Vol.47, N.4.

- Walters, K.R. (1983). Perikles' Citizenship Law, *Classical Antiquity*, Vol.2, No.2.
- Weber, M. (2017). *Meslek Olarak Siyaset (Çev. Levent Özşar)*, Biblos Kitabevi Yayınları, Bursa.
- Wei, Q. (2017). Chinese Culture Teaching for English Majors – A Case Study of Sun Tzu Culture, *Theory and Practice in Language Studies*, Vol.7, No.3, pp. 209-218.
- Wilson, R. (2018). Sun Tzu and the Art of Cyberwar, *Defence AT&L*, Vol.47, Is. 1.
- Yamak, O. (1998). *Kalite Odaklı Yönetim*, Panel Matbaacılık, İstanbul.
- Yaralıgaş, O. (2008). *Ksenophon'un Anabasis'inde Söylevlerin Yeri*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, M.L. (2009). İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıkları, Sorunları ve Çözüm Önerileri, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8 (16), 159-178.
- <https://en.wikipedia.org/wiki/Strategos>.