

STRATEJİK YÖNETİM ENSTRÜMANLARININ ÖZELLİKLERİ VE  
ÖRGÜTLER ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Kaya AĞIN<sup>1</sup>

Received Date (Başvuru Tarihi): 09/07/2020

Accepted Date (Kabul Tarihi): 08/10/2020

Published Date (Yayın Tarihi): 15/12/2020

ÖZ

**Anahtar Kelimeler**

Planlama,  
Örgüt,  
Strateji  
Yönetim,  
Yaklaşım.

Günümüz dünyasında örgüt kültürünün temel amacı, müşteri isteklerini gerçekleştirerek memnuniyetini arttıracak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesini sağlamaktır. Bu gelişim, hızla değişen dünyada örgütlerin değişimlere uyum sağlayabilmeleri için stratejik bir örgüt kültürü ve misyonu oluşturmayı gerekli kılmıştır. Bu noktada işletmelerin bir stratejiye sahip olması gerekmektedir. Amaçların başarıya ulaşabilmeleri çeşitli stratejik yönetim uygulamalarına bağlıdır. Yenilikten uzak kalan bir örgüt, sürekli değişen yeniliklere uyum sağlayamayacaktır. Örgütlerde stratejik yönetim ve enstrümanlarının uygulanmasıyla verimlilik artacak, müşteri memnuniyeti sağlanıp kâr oranlarının yükselmesi pozitif yönde olacaktır. Bu çalışmada stratejik yönetim ve enstrümanlarının örgütlere olan etkileri yerli ve yabancı bilimsel kaynaklardan yararlanıp, sistematik olarak analizi yapılacaktır.

THE FEATURES OF STRATEGIC MANAGEMENT INSTRUMENTS AND THEIR EFFECTS ON  
THE ORGANIZATIONS

ABSTRACT

**Keywords**

Planning,  
Organization,  
Strategy,  
Management,  
Approach.

In today's world, the main purpose of organizational culture is to develop strategies and methods that will increase customer satisfaction by fulfilling requests. This development made it necessary to create a strategic organizational culture and mission so that organization can adapt to changes in a rapidly changing world. At this point, businesses must have a strategy. The success of the goals depends on various strategic management practices. An organization away from innovation will not be able to adapt to constantly changing innovations. In organizations, efficiency will increase with the implementation of strategic management and instruments, customer satisfaction will be provided and rising profits will be positive. In this study, the effects of strategic management and instruments on organizations will be analysed systematically by making use of domestic and foreign scientific resources.

**Citation:** Ağın, K. (2020), Stratejik Yönetim Enstrümanlarının Özellikleri ve Örgütler Üzerindeki Etkileri, ARHUSS, (2020), 3(2): 297-314.

<sup>1</sup> Dr. Öğr. Üyesi, Erzincan Üniversitesi, [kagin@erzincan.edu.tr](mailto:kagin@erzincan.edu.tr)

## 1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin temel amacı, müşteri memnuniyetini arttıracak strateji ve uygulamaların geliştirilmesini sağlamaktır. Hızla değişen rekabet dünyasında örgütlerin, değişimlere uyum sağlayabilmeleri için stratejik bir vizyona sahip olmaları ve uygun stratejilerinin olması gerekir. Stratejisi olmayan bir örgüt, rotası olmayan bir gemiye benzer. Burda asıl olan, stratejinin örgütler açısından elzem olması gerçeğidir. Strateji, örgütte bir stratejik oluşuma temel olacak planları, faaliyetleri, süreçleri, görevleri, vizyonu, misyonu ve perspektifleri oluşturur. Bunu, örgütsel kültür için temel olarak görür ve arzu edilen amacı gerçekleştirmek için kullanılır. (Nut ve Backoff, 1992:55). Örgütsel başarının temelini strateji oluşturur, stratejisi olmayan bir örgütün küresel rekabet ortamında başarı ve varlığını devam ettirme şansı yoktur. Stratejinin özünde örgütün rekabet etme açısından rakiplerinden farklı bir faaliyet modeli ortaya koyması vardır (Porter, 1997:19-21). Yeteneklerini, hedeflerini ve müşteri memnuniyetini stratejik bir planlamaya göre uygulayan örgütler başarılı olacaktır (Brown, 2000:2-5). Stratejik yönetim uygulayan örgütlerin başarı öyküleri bilinmektedir (Stockport, 2000: 45).

Stratejik yönetim yaklaşımının temel konuları içerisinde örgütlerin rekabet üstünlüğü sağlamanın yol ve yöntemleri vardır. Örgütlerin, rekabet etme konusunda farklı görüş ve farklı yönetim anlayışları olmasına karşın, stratejik yönetim ve enstrümanlarını uygulayan örgütler, rakiplerine karşı üstün rekabet ve farklılaşma sağladığı, bu alanda yapılmış olan bilimsel çalışmalardan anlaşılmalı olup, çalışmamıza referans olacaktır (Akgemici, 2010:6-7). Stratejik yönetim, örgüte rekabet avantajlarını nasıl sağlanacağı yolunu gösterir (Berney, Hesterly, 2012:91-92). Stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütsel kaynak ve yetenekler geliştirerek, örgüte rekabet üstünlüğü sağlar (Taslak, 2004:154-155). Stratejik yönetim ve enstrümanları, farklı yönetim modellerini uygulayan örgütlere de destekleyici ve yol gösterici bir rol oynar (Clark,1997:418-419). Stratejik yönetim enstrümanlarının örgütlerde uygulanması durumunda, örgütün amaç ve hedefleri gerçekleşecek ve örgütsel başarı sağlanacaktır (Barutcugil,2013:192-193). Stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütsel yaratıcılığı, karar verme, problem çözme ve eğitim teknikleri geliştirme, yeni fikirler üretme, performans ölçme ve değerlendirme, yönetim ve denetim sistemi gibi birçok yararları örgüte sağlar (Pearce ve Robison, 2015:263-264).

## 2. YÖNETİM

Günümüzde yönetim küresel bir kavrama dönüşmüş olup, insanı temel unsur olarak almaktadır. Yönetim, kimi zaman idare, sevk ve idare, kimi zaman kurum, kuruluş, bazen de örgüt anlamında kullanılmaktadır (Genç, 2004:15). İnsan, sosyal hayatın gereği olarak diğer kişilerle olan ilişkilerini, çeşitli konum ve statüdeki davranışlarının nedenlerini ve sonuçlarını sorgular. Her insanın doğasında yönetici ve lider olma arzusu vardır. Hayatımızı, zamanımızı, fikirlerimizi, duygularımızı ve faaliyetlerimizi planlayarak, bunları yönetir ve denetimini sağlarız. Bu sayede kendimizi yönetmiş oluruz. Yönetim, amaçların etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için örgüt içerisinde işbirliğini ve koordinasyonu sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade eder (Genç, 2004:15-18). Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş yapma, insanların işbirliğini sağlama ve onları belli bir amaca doğru yöneltme çabalarının bütünüdür (Özalp, 2012:124-125). Yönetim, bir grup insanın belirlenen amaçlara yöneltme, aralarındaki iş birliğiyle koordinasyonu sağlama gayretlerinin tümünü kapsayan bir süreçtir (Şimşek ve Çelik, 2014:2).

Yönetimin, en küçük örgütten, en büyük örgüte kadar tüm örgütlerde olması gereken ve örgütün amaçlarına daha etkin ve verimli bir biçimde ulaşılması için gerekli bir süreçtir (Tortop ve diğerleri, 1993: 20). Yönetim, en küçük kuruluştan en büyük kuruluşa kadar tüm örgütlerde gerekli olan bir faaliyettir. Örgütler, amaçlarına verimli bir şekilde ulaşmayı hedeflerlerse, yönetimin kontrolünü sağlamak zorundadır. Bu bakımdan yönetim, örgütler açısından büyük bir önem arz etmektedir. Yönetim kalitesi tüm toplumu etkilemektedir. Toplumların, kendi içerisindeki örgütlerin yönetim model ve anlayışıyla toplumsal kalkınma seviyesi arasında doğrudan bir pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel kaynakların eşgüdümlemesi, başkaları vasıtasıyla iş görme faaliyeti, evrensel bir süreç, eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim ve yönetim fonksiyonlarını yerine getirme faaliyetidir (Genç, 2004:15-18).

Yönetim, örgütsel ve beşeri kaynakları en uygun biçimde bir araya getirerek, örgütsel hedeflere etkin bir biçimde ulaşma sürecidir. Başka bir ifadeyle yönetim, üretim faktörlerinin, örgütsel hedeflere ulaşmak için verimli bir şekilde eşgüdümlemesidir. Yönetim, kısaca, örgütün var olan kaynaklarının, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için kullanılmasıdır (Rachman ve diğerleri, 1993:154). Örgütlerin tüm çalışanlarının, örgütün hedeflerini gerçekleştirebilmek için birlikte hareket etmeleri gerekmektedir. Grubun ya

da örgütün hedeflerini gerçekleştirirken başarılı veya başarısız olmak yönetimle ilişkilidir. Üretimi temel alan klasik yaklaşımlar (1887-1927), insanı, yönetim biliminin geçmişinden günümüze kadar temel alan neo klasik yaklaşımlar (1909-1945), örgütü, tümüyle bir organizasyon ve bir bütün olarak temel alan sistem yaklaşımları 1946'dan itibaren günümüzde de görülmektedir (Düren, 2000:6-8; Erdoğan, 2000:19-21).

Yirminci asrın başından, II. Dünya Savaşı'na kadar geçen süreçte, Taylor'un Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, örgütlerde kendi amaçlarını gerçekleştirmeyi hedefleyen bir yaklaşımdır (Stoney, 2001:28-31). Bu rasyonel yaklaşım, daha sonraki aşamada insan ilişkilerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımın temeli, örgütlerde mal ve hizmet arzına öncelik veren ürün kalite kontrolüdür. Kitlesele üretim sonucunda ürünler, tek pazarlarda rahatlıkla alıcı bulabilmekteydi. Bu çağda amaç, mümkün olduğunca düşük maliyetle fazla miktarda üretim yapmak ve sürümden kâr elde etmektir. Henry Fayol'un (Fayol, 1937:110-113), 1916 yılında kaleme aldığı 'Sınai ve Umumi İşlerde İdare' adlı eserinde ortaya koyduğu beş seviyeli yönetim planlaması ve on dört yönetim ilkesi, 1950'li yıllara kadar kabul edilen ve uygulanan bir yönetim yaklaşımı olmuştur (Öztaş, 2014:73-109). Fayol, yönetimi örgüt amaçlarına ulaşmak için örgütsel işlevlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolü işlevlerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamıştır (Şimşek, 2014:4).

1950 ve 1960'lı yıllarda, yönetim bilminde gelişme ve değişimlerin olduğu bir süreç yaşanmıştır. Pazar rekabetinin hızla artması, batılı firmaların, "arza dayalı ekonomiden" müşteri memnuniyetinin ön planda olduğu "talep ekonomisine" geçişini sağlamıştır (Şengül, 2007:258). Örgütler, farklı pazar taleplerine göre ürün çeşidini sağlamak ve tüketicinin ihtiyacına göre mal üretmek zorunda kalmışlardır. Bu süreçte "durumsallık yaklaşımı" oldukça etkili olmuştur. 1960'lı yıllar, yönetim yaklaşımlarında pazar anlayışına bakış ve yöntemlerinin gelişmesiyle radikal değişikliklerin yaşandığı bir dönem haline gelmiştir. Bu süreçte işletmeler, ticari kabiliyetlerini ve yenilikçi faaliyetlerini geliştirme gayreti içinde olmuşlardır. Anketlerle pazar araştırmaları yapmak ve satış yöntemlerinde çeşitliliğe gitmek bu yenilikler arasındadır. Yine bu sürede bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması, pazarlama anlayış ve yöntemlerinin gelişimine oldukça büyük destek sağlamış, hizmet ve üretim sektöründe gelişme ve değişim de görülmeye başlanmıştır. Bu bağlamda müşteriye yönelik örgütsel faaliyetler, pazarlama

anlayışı ve uygulamalarındaki gelişmelerde etkili olmuştur (Baransel, 1993:15-30; Şimşek,2014:98-103).

1970'li yıllar, işletmelerin yönetim uygulamalarında stratejik yönetim kavramı ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Rekabet pazarındaki değişimler, yoğunlaşma, rekabetin baskısı, şirketlerde pazarlama ve yatırım konularında stratejik olan amaçlar geliştirmeyi gerekli kılmıştır. Stratejik yönetim yaklaşımı, örgütleri pazarlama fonksiyonunun önemini artırarak, ARGE yapılanması ve işletmenin değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını geliştirecek yeni uygulamaları ön plana çıkarmıştır. 1980'li yıllar, işletmeler örgütün yönetimine ilişkin anlayış ve uygulamalarının etkisini arttıran üç önemli unsurun temel veri olarak kabul edildiği bir dönem olarak görülmektedir (Düren, 2000:11). Bu temel unsurlar, kısıtlı enerji ve üretim girdilerinin kullanılmasındaki gitgide yükselen baskılar, istikrarsız para ve finans piyasaları olup, yeni dünya düzenine geçiş olarak görülmüştür. Bu bakımdan 1980'li yıllarda örgüt yönetimine ilişkin değişiklikler, işletmeleri insan kaynaklarını daha verimli kullanmalarını sağlamaya yöneltmiş ve bu amaçla Japon yönetim anlayışları örnek alınarak, yönetimde katılımcı anlayış çabaları önem kazanmıştır. 1980'li yıllara etki eden katılımcı yönetim anlayışı, stratejik yönetimle oldukça ilişkilidir. Stratejik yönetimde amaçlanan, örgütün işgörenlerinin amaç ve hedefleriyle işletmenin amaç ve hedeflerinde bütünlük ve kolerasyon olmasını sağlayabilmektir.

### 3. STRATEJİ

Strateji kelimesi Fransızca bir sözcük olup, Türkçe'ye okunduğu şekliyle geçmiş, ilk defa 1970'lerden başlayarak sosyal bilimler terminolojisinde bir terim olarak kullanılmaya başlanmıştır (Bayülken 1999:7). Strateji; yöneltme, yönlendirme, gütmeye anlamlarına gelmektedir (Naktiyok,2009:7). Kelimenin kökenine ilişkin çeşitli tanımlar olmasına rağmen, genelde hedef gösterme anlamı taşımaktadır. Askeri örgüt literatüründe halen çok fazla kullanılmasına karşın, günümüzde özel ve kamu sektöründe de kullanılmaya başlamıştır. Strateji, işletme öz kaynaklarının dış çevreyle uyum sağlayan faaliyetlerini ifade eder. İşletmenin politika ve hedeflerini gösteren aksiyonel bir plandır(Mintzberg ve Quin,1996:3).

Strateji kavramı uzun yıllar askeri bir terim olarak da kullanılmıştır. Webster's New International Dictionary'in tanıma göre strateji, savaşta zaferi elde etmek adına askeri gücün savaşın şartlarına en elverişli ve en uygun bir şekilde yerleştirmesi sanatını

ifade eder. 1945'li yılların sonunda ekonomik değişimler sonucunda kaynak ve kapasite artışı, işletmeleri uzun vadeli stratejiler oluşturmak zorunda bırakmış, stratejik yönetim kavramını bir yönetim anlayışı ve modeli olarak kullanmaya yöneltmiştir (Mainardes, 2014:44-46). Strateji, örgütlerin amaç ve hedeflerinin gerçekleşmesinde yol ve yöntemleri gösterir. Geleneksel anlamda strateji, örgüte yön verme ve pazarda rekabet etme üstünlüğünü oluşturmak için örgüt iç ve dış çevresini sürekli tahlil etmek, örgütsel amaçları belirlemek, amaçları gerçekleştirecek faaliyetleri planlamak ve örgüt kaynaklarını en uygun şekilde kullanmaktır (Drucker, 1946). Kelimenin terim olarak kullanılmasında genel bir anlayış olmamasına rağmen, yapılan tanımlamalarda stratejinin, geleceğe özgü bir gayret ve faaliyet olması konusunda ortak bir anlayış söz konusudur (Dinçer, 1998:19). Strateji, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerini anali ederek, örgütün izleyeceği yolu, amacı ve hedefleri belirler (Dinçer, 1998:78).

Strateji, örgütlerin çevre ve rekabet koşullarında belirlenen amaçlarına ulaşması için örgütçe benimsenmiş ana fikir veya kavram olarak tanımlanır (Tekeli, 1982:26). Strateji, bir örgütün uzun vadede amaçlarının belirlenmesi ve gerçekleştirilmesi için kaynak kullanım yollarının belirlenmesidir (Eren, 1997:30). Strateji, örgütte belirlenmiş amaç ve hedeflerin başarılması için insan ve fiziksel kaynakların bütünü kullanılmasıyla takip edilecek yol ve yöntem olarak ifade edilir (Çevik, 2001:139). Örgütlerde amaçlanan ekonomik ve siyasal politikalar, toplumun talebine ve refahına göre belirlendiği için günümüzde stratejik yönetim alanı: ekonomik, sosyal, idari ve askeri konularını içeren çok yönlü bir disiplin olarak görülmektedir. Strateji, örgütlerin mevcut durumlarıyla ilgili değil, gelecekle ilgili bir kavramdır. Örgüt iç ve dış çevresiyle olan faaliyet ve ilişkileri düzenler (Yüksel, 2002:31-32). Strateji için yapılan tanımlarının ortak nitelikleri, stratejinin geleceğe yönelik ve uzun süreli olmasıdır.

#### **4. STRATEJİNİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ**

Strateji tanımı çeşitli kavramlarla karıştırılmaktadır. Bu kavramlar; politika, taktik, program, yöntem ve plandır (Eren, 2000:13-17). Politika ve strateji birbirinden farklı iki kavram olmasına rağmen birbirinden ayırmak oldukça güçtür. Strateji, bazen zihinsel bir kavramı, bazen yazılı bir belge olan stratejik planı ifade eder (Eren, 2000:17). Strateji, akıl ve mantıklı olmayı yeğler, daha çok örgütlerin çevresiyle ilgilidir ve nereye, nasıl ve neden gitmek istediğimizi açıklar (Jain, 1999:8-12). Örgütün hedef ve misyonunu gerçekleştirmek için yapılan detaylı programlardır (Şimşek, 2014:29).

#### 4.1. Politika ve Strateji

Politika kavram olarak yol, daha önceden tesbit edilmiş hedeflere ulaşmak için yapılmış olan planlardır. Bu bakımdan faaliyetlere ilişkin kurallar bütünüdür. Politika, davranış ve faaliyetin yerine getirilmesinde yol gösterici planıdır (Tosun, 1982:211). Politika, karar vermede ve yol göstermede rehber olarak örgütün yapmayı arzu ettiği stratejik amacının yeterli bilgilerle donatılmış prensiplerini gösterir (Dinçer, 1998:16-20). Strateji, gelecekte ortaya çıkabilecek belirsizlik ve olumsuzluk durumlar için alınan kararlar bütünüdür. Politika, tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donanımı sağlanmış kararları ve örgütün hedef ve politikalarının tümünü gerçekleştirmenin yollarını ifade eder (Eren, 200:13-14). Bu bağlamda strateji, politikayı da kapsayan genel bir tanım olmaktadır. Açıklamalara bağlı olarak kesin bir ayrım söz konusu olmasa da strateji, politikanın daha üzerinde, planlama ve geleceği görebilmeyle ilgilidir. Strateji ve politika arasında en belirgin fark, politika karar almada düşünceye dayalı bir rehber olmakta, strateji ise bu rehber doğrultusunda hedeflerin belirlenmesi ve karar alınmasının sağlanmasıdır. Özetle, politikalar, örgütün uygulamasını istediği ilkeleri; strateji ise örgütün, hedef ve ilkelerinin gerçekleştirmesinde kullanılacağı araçları gösterir (Dinçer, 1998: 16).

#### 4.2. Taktik ve Strateji

Taktik, teknik açıdan stratejiden daha fazla ayrıntıyı ortaya koyar. Stratejinin hedef ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için varolan kaynakların dağıtım planının uygun yönetilmesi gerekir. Taktik, bu manada kaynakların dağıtım planı olarak nitelendirilir. Taktik, örgütün kaynaklarını en etkin bir biçimde kullanmak için değişen koşullara uygun olan kısa dönemli kararlardır (Dinçer, 1998:22). Taktik, yaratıcı ve temel fikirlerden ve bu fikirlerin uygulanmasından oluşmaktadır. Strateji, bir tasarı, bir fikirle ilgili düşünsel bir süreç, taktik ise uygulama ve harekete geçme anlamında bir işlemdir. Taktikler, stratejinin yerine getirilmesinde yardımcı unsurlardır. Yapılan her stratejiyi uygulayabilmek için bir taktik gerekmektedir. Buna bağlı olarak taktik, stratejiyi gerçekleştirmek için bir araçtır.

#### 4.3. Program ve Strateji

Program planlanan faaliyetlerin uygulanma mekânı ve zamanı ile bu faaliyetlerin nasıl ve kim tarafından yapılacağına ayrıntılı olarak belirlenmesidir. Program, belli bir

hedefe ulaşmak için önemli faaliyetlerin gerçekleştirilmesini sağlayacak temel adımların atılmasında yol, sıra, zamanı ve mekanını aynı zamanda bir faaliyetin en ince ayrıntılarını gösterir (Şimşek, 2014:29). Strateji, örgütün hedeflerini gerçekleştirecek tüm faaliyetlerin örgütün hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesini, örgütün kaynakları ve kapasitesinin dış çevreye uyum sağlamasını gösterir (Dinçer, 1998:22). Program ise, daha çok alt kademelerin bunları uygulamasıyla ilişkilidir. Programın diğer bir özelliği, bir kez oluşturulup, uygulanan planlardan meydana gelmesidir. Bu açıdan program, stratejiden ve politikadan ayıran bir özellik olarak görülür.

#### **4.4. Yöntem ve Strateji**

Yöntem, kavramsal açıdan politikayla benzer özellikler göstermektedir. Strateji, politikayı uygulamak için detaylı olarak yapılması gereken faaliyetleri gösteren bir hareket tarzıdır (Şimşek, 2014:31). Strateji ve politika temel bir sorunu konu etmesine rağmen, yöntem ve politika stratejinin uygulanması ile ilgilidir. Bu bağlamda politika ve strateji yöntemden daha fazla kapsamlı ve bir takım özellikleri olmasıdır. Bu üç kavramın ortak özelliği, uzun ve sürekliliği ifade ediyor olmasıdır. Yöntem, bir takım problemlerin çözümü için kullanılan örgütsel araçlar olarak çeşitli sorunların çözümünde kullanılan yol ve usullerdir.

#### **4.5. Plan ve Strateji**

Plan, bir karar ya da kararlar toplamıdır (Koçel, 1993:60). Strateji, uzun süreli hedeflerle ilgili olan kararlardır. Plan, örgütsel hedefleri gerçekleştirebilmek için neyin nasıl yapılması gerektiğini belirten; hesap edilmiş, rakamlandırılmış ve açıkça yazılı hale getirilmiş belgedir (Eren, 2000:17-18). Plan, örgütün tüm çevresiyle ilgilidir. Buna bağlı olarak plan, genel anlamda strateji, yöntem, politika ve taktik gibi tüm kavramları kapsamaktadır. Plan, stratejinin uygulanmasıdır; strateji, açık bir vizyon, planlanmış faaliyet, yol, yöntem ve belirlenmiş amaçlardan oluşup (Çevik, 2001:319-321), örgütün dış çevresindeki faaliyetleriyle ilişkilidir (Jain,1999:12-15).

### **5. STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI**

Stratejik yönetim kavramının ortaya çıkışı 1970'li ve 1980'li yıllara kadar gitmektedir. Stratejik kavram ve kapsamı üzerinde üzerinde ortak bir görüşün olmadığı birçok tanımlar yapılmıştır (Yüksel, 2002:31-34). O yıllarda stratejik yönetim konusunda



kesin yargılar henüz oluşmamakla birlikte, stratejik yönetim, işletmelerin rakiplerine karşı üstünlük sağlayacağı amaçları, hedefleri, araçları ve ilişkileri düzenleyen ve işletmelerin kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanmasını sağlayan kavram olarak ifade edilmiştir. Strateji, örgüt performansı üzerinde oldukça etkilidir. İyi bir stratejiyi uygulayan örgütün, rakiplerine göre çok daha fazla performans ve üstünlük sağlayacakları fikri ortaya çıkmıştır (Hatten ve Cooper,1978:592-610). Peter Drucker stratejik yönetimi, “bir işin misyonunu başından sonuna kadar düşünebilmek ve *işimiz nedir, ne olmalıdır?* sorularının belirlenen hedefler kapsamında, istenen sonuçları vermesini sağlamaktır.” şeklinde ifade etmiştir (Drucker, 1999:15-20). Örgütlerde stratejik yönetim için alınan kararlar, temelde yönetim fonksiyonlarından daha önceliklidir. Stratejik yönetim, örgütün hedeflerini belirlerken neyi yapması ve nereye gitmesi konusunda alınacak kararların tespitini yaparak, bu kararları gerçekleştirilmesiyle ilgilidir (Howe, 1993:27). Stratejik yönetim, neden sonuç ilişkisine dayanan örgütün yönetim fonksiyonlarından biridir. Stratejik yönetim temelde bir planlama sürecidir. Stratejik yönetimi, klasik yönetim ve planlama sürecinden ayıran özellik stratejiyi içerisinde barındırmasıdır (Şentürk, 2005:23). Günümüzde her tür örgütün, başarılı olabilmesi için stratejik olarak yönetilmesi gerekir (Güçlü, 2003:5). Hangi tür örgüt olursa olsun, bütün örgütler genelde rekabetçi bir koşulda varlıklarını sürdürmeyi amaçlar (Şimşek, 2009:16).

Örgütler, stratejik amaçlarını tespit etmeden önce örgütün, öncelikle yapması gereken bir takım görevleri vardır. Örgütün vizyon ve misyonunu gerçekleştirmesi için örgütün hangi faaliyetleri yapması gerektiği belirlenmelidir. İkinci süreçte örgütün, orta dönemde neleri gerçekleştirmeyi amaçladığının kararını vermesi gereklidir. Üçüncü olarak yapılması gereken, örgütün faaliyetlerinin dış çevreyle uyum sağlayıp sağlamadığı, uyumlu değilse, uyum sağlayacak duruma getirilmesidir. Bu soruların doğru ve net olarak cevaplandırılması, belirlenecek amaçların da başarıya ulaşmasını sağlayacaktır (DPT, 2006: 33). Söz konusu bu süreçlerden sonra örgütün, stratejik amaçlarının kesinleştirilmesi gerekir. Stratejik amaçları tespit etmek için örgütün göz önünde bulundurması gerekli olan hususlar:

- Stratejik amaçlar örgütünün diğer amaçlarıyla uyumlu olmalı,
- Stratejik amaçlar, örgütün amaçlarını engeleyici durumunda olmamalı,
- Stratejik amaçlar objektif bir biçimde belirlenmeli,

- Örgüt, stratejik amaçları tespit ederken mevcut olanaklarını, örgüt içi ve örgüt dışı unsurları göz önüne almalı,
- Örgütce belirlenmiş stratejik amaçlar objektif ve ölçülebilir olmalıdır (Yüksel, 2002: 31-41).

### **5.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Stratejik yönetim, birçok yönetim modelinin özelliklerini kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır. Bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetime özgü özellikler söz konusudur. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden farklı kılan hususlar şunlardır (Dinçer, 1998:17-38); Üzün, 2000:3):

1. Stratejik yönetim, işletmenin vizyonuna yönelik olup, sadece üst yönetimin bir faaliyeti değildir,
2. Geleceğe yönelik hedefleri gerçekleştirmek için nelerin nasıl yapılması gerektiğini belirler,
3. Stratejik yönetim, çevreye dayalı bir sistemi gerekli gördüğünden dolayı işletmeler için açık bir sistem ve yakından izlenmesi gereken bir faktördür,
4. Stratejik yönetimde işletmelerin hedeflerine ulaşmak için var olan kaynakları en verimli şekilde uygulamasıdır (Dinçer, 1998:18),
5. Stratejik yönetim, en alt birimler dâhil olmak üzere çalışanların tümünün faaliyete dâhil edilmesidir,
6. Stratejik yönetim, müşterilerin menfaatlerini ön planda tutan bir sosyal sorumluluk anlayışıdır,
7. Stratejik yönetimin tesbit ettiği amaçlar, almış olduğu kararlar ve örgütsel faaliyetlerin en alt düzeyden en üst düzeye kadar olan işgörenlerin hareket noktasını oluşturur.

### **5.2. Stratejik Yönetimin Yararları**

Stratejik yönetim, riskli ve değişen pazarlarda işletmelere belirli avantajlar kazandırmaktadır. Stratejik yönetim, örgütsel dönüşüm yol ve yöntemlerini ortaya koyar (Nutt & Backoff, 1993:306-308). Stratejik yönetim, örgüte içinde bulunduğu çevreyi tanıyabilme ve geleceğe yönelik faaliyetlerinin ne gibi sonuçlar doğuracağını tahmin

etmelerine imkân sağlamaktadır. Bu sayede işletmelere pazara uyum sağlayabilmeleri için önceden hazırlık yapma imkânı doğmaktadır. Böylece örgütler, riskleri ve fırsatları görme imkânına sahip olurlar. Örgütler, stratejik yönetimle örgütün organizasyon yapısını oluşturarak her bölümünün faaliyet alanını ortak hedefler doğrultusunda belirler. Bu bağlamda örgütler, faaliyet alanını ortak amaç ve hedefler doğrultusunda belirlerler. Böylece alt birimleri dâhil, tüm bölümlerinin farklı farklı hedeflere yönelmesine engel olunur. Stratejik yönetimin uygulanmaması durumunda işletmenin, bölümleri zamanla kendi amaçlarına yönelecek, ortak amacı gerçekleştirme stratejilerini yitireceklerdir. Stratejik yönetim, örgütsel amaçlara ulaşmayı sağlayacak olan kararların uygulanmasını gerçekleştirecek yönetsel faaliyetlerin tümüyle ilişkili olan bir fonksiyonel bir faaliyet olarak görülür (Çevik, 2001:138-140). Stratejik yönetimi önemli kılan özellikler:

- İşletmelere değişen fırsatları değerlendirmeleri için olanak sağlar,
- Hedefleri net olarak belirler, örgütsel başarıyı, örgütlerin varlıklarını ve gelişimini sağlar (Caulson-Thomas,1992:81-89),
- Yöneticilere süreç faaliyetleri konusunda destek sağlar,
- Örgütün organizasyon yapı ve işleyişine, kaynakların dağıtımına ve diğer tüm faaliyetlerin gelişmesine imkân sağlar,
- Örgütsel kararların birleştirmesi ve bütünlüğünü, örgütsel amaçların belirlenmesi ve gerçekleşmesini sağlar (MintzberQuin,1996:26).

### 5.3. Stratejik Yönetimin Unsurları

Stratejik yönetimin temel unsurları: örgütün üst yöneticileri, misyonu, amaçları, iç ve dış çevresel kaynaklarından oluşur (Üzün, 2000:11). Stratejik yönetimin başarısı, daha çok tepe yönetimin alacağı etkin, dinamik stratejik kararlara bağlı olup; doğru radikal kararların alınması ve uygulanmasıyla sağlanır (Dean&Sharfman,1996:372-374).

#### 5.3.1. Üst Yöneticiler

Stratejik yönetimde en temel unsur üst yöneticileridir. İyi bir yöneticide kendini ve zamanı yönetebilme ve liderlik özelliklerinin olması gerekmektedir. Stratejik yönetim, örgütlerin üst yönetimini öncelikli bir unsur olarak; örgütü de açık bir sistem olarak görür. Üst yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder (Dinçer, 1998:34-40). Üst

yöneticiler, analiz etme, bilgi edinme ve sonuca varma görevlerini yerine getirmede iyi bir koordinatör olmalıdır.

### **5.3.2. Örgütün Amaçları ve Misyonu**

Örgütün misyonu, diğer firmalardan ayıran en temel özelliktir. İşletmeler, “nasıl bir firmayız?” ve “neden bu işi yapıyoruz?” sorularının cevabını ararlar. Bu cevap, örgütlerin gerçekleştireceği amaçları belirler. Misyon ve amaçların belirlenmesi eşgüdümleme sürecinde de etkili olacaktır. Misyon, stratejik yönetim sürecindeki faaliyetleri yöneten etkin bir rehber, örgütsel faaliyetleri koordinasyonunu sağlayan önemli bir enstrümandır. Misyon, örgütün dünya görüşlerini, örgüt kültürünü, geleceye dönük perspektiflerini orta koyan paradigmalardır (Barca, 2002:19-21).

### **5.3.3. Örgütün Kaynakları**

İşletmenin sahip olduğu kaynaklar stratejik yönetimin en önemli öğelerinden biridir. İşletmeler, var olan kaynakların en verimli şekilde dağıtımının sağlanmasını ve süreç bileşenlerine uygulanmasını sağlamalıdır.

### **5.3.4. Örgütün Dış Çevresi**

Dış çevre sürekli değişen bir faktördür. İşletmelerin stratejik yönetim uygulamalarında aldığı kararlar örgütün temel hedeflerini oluştururlar (Üzün, 2000: 11).

## **6. STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI**

Örgüt stratejisi, örgütün yanıtını kolaylıkla ortaya koyabilecek bir sorunundan çözümü daha karmaşık olan sorunlara kadar geniş bir merhalede yer alır. Bu iki merhale arasında farklı stratejiler geliştirilebilir (Eren, 2000:18). Stratejik yönetim yaklaşımlarını Ackoff, reaktif, inaktif, preaktif ve proaktif yaklaşımlar olarak sınıflandırmıştır (Ackoff, 1997:428-429). Stratejik yönetim, örgütün varlığını devam etmesi için değişen çevresel şartlara karşı uyum sağlayan sistemdir. Bu sistemin anlayışına özgü iki yaklaşım bulunmaktadır. En çok kabul gören yaklaşım, reaktif (uyumlu) ve proaktif (düzenleyici) yaklaşımdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 80).

Örgütsel stratejilerin geliştirilmesinde örgütün tüm yöneticileri, sezinleyiş ve tecübeye dayalı yönetim yaklaşımından, sorunların çıkış nedenlerinin sistematik analizi kadar, birçok değişik yaklaşım kullanılabilir, strateji geliştirilirken birçok yaklaşımla karşılaşabilirler. Stratejiyi geliştirilmede yaklaşım hangisi olursa olsun, örgütte en uygun

stratejinin seçilmesi ve uygulanması gereklidir. Zira stratejik yönetimin başarılı olması için uygun bir strateji geliştirme yaklaşımını örgüte uygulamak gerekir. Stratejilerin geliştirilmesinde kullanılabilecek önemli strateji yaklaşımları şunlardır (Dinçer, 1998: 42):

**a) Bütünleşik planlama yaklaşımı:** Stratejik sorunların çözümü sistemli olarak analiz yapmaya dayanır ve sorunların çözümünde bilimsel yöntemler kullanılır. Bütünleşmiş planlama yaklaşımında, öncelikle örgütün stratejik planları hazırlanır. Örgütsel misyon ve vizyon, uzun dönemli politikalar, planlar amaçlar ve stratejiler belirlenir. Bu bağlamda örgütün alt kademelerine ait politika ve amaçlar belirlenip: programın hedefleri, taktik ve kararları uygulamaya konulur.

**b) Uyumlaştırıcı araştırma yaklaşımı:** Geniş bir perspektifle örgütün stratejisini oluşturacak ilkeler öncelikli olarak oluşturulur. Bu ilkeler, mevcut ve muhtemel sorunları çözmeye yönelik olmalıdır. Sorunların çözümünde atılacak adımlar, sorunların çözümünü merhale merhale geliştirilip, en uygun çözüme ulaşıncaya kadar devam edilir. Her merhalede örgütün mevcut durumuyla olması arzu edilen durum arasındaki farklılıklar belirlenir, varsa, farklılıklar ortadan kaldırılır. Karar verilen strateji, uygulanabilecekse uygulamaya geçilir. Aksi durum söz konusuysa amaçlar ve stratejiler yeniden belirlenir.

**c) Sezgi yaklaşımı:** Yönetici bütünüyle kendi sezgilerine göre hareket eder. Yöneticilerce alınan kararların uygulanabilirliği örgütün tüm iş örenlerince doğru ve tam olarak anlaşılmasına bağlıdır.

**d) Stratejik faktörleri belirleme yaklaşımı:** Bu yaklaşım, örgütü başarıya götürecekt stratejik faktörleri belirleme yaklaşımıdır. Bu yaklaşıma göre örgütte, bölümlerde ve alt birimlerde riskli unsurlar belirlenir, örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Örgütü güçlendirecek çalışmalara ağırlık verilir veyahut örgütte zayıf olan birim ve süreçlerde sorunların olmaması için çaba gösterilir.

**e) Uygun faaliyet alanı seçme yaklaşımı:** Geçmişte kullanılan bir yaklaşımdır. Örgütte faaliyet yapmak için uygun yerlerin seçimine dayanır. Tüketici ihtiyaçları belirlenip, örgütün bu ihtiyaçları karşılayabilecek faaliyetleri yapmasıdır. Bu yaklaşım, üretim yapma hususunda yoğunlaştığı için pazarda rekabet üstünlüğü ve düşük maliyet kavramlarına da öncelikli olarak önem verir. Bu yaklaşımın stratejik faktör yaklaşımına benzer yönleri olduğu görülmektedir.

**f) Taklit yaklaşımı:** Örgütlerde çok uygulanan bir yaklaşımdır. Bu yaklaşımda, rakip örgütlerin başarısında ve amaçlarının gerçekleştirilmesinde yürüttüğü faaliyetler izlenir ve bu faaliyetler kendi örgütlerinde uygulanır. Yöneticiler, doğrudan diğer örgütleri izleyip taklit ederek, ne yapmaları gerektiği konusunda karar verirler.

## 7. SONUÇ

Günümüzde tüzel ve gerçek işletmeler ve kamu örgütleri ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetlerde kalite ve verimliliği arttırmayı hedeflemektedir. Bu amaçla değişim ve gelişmeyi hedefleyen yenilikçi anlayışlar örgütlerce uygulanmaktadır. Bu yaklaşımlardan en önemlisi stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışıyla örgütler, uzun dönemli stratejiler geliştirip, hedeflere ulaşmayı amaçlar. Örgütler, bir vizyon oluşturur ve hedeflerini belirlerler. Örgütler, stratejilerini oluştururken sürekli değişmekte olan çevresel koşullara bağlı olarak bir yön tespit ederler. Stratejilerini bu koşullara göre belirleyen örgütler, hedeflerini de bu doğrultuda gerçekleştirmeyi amaçlar. Bir stratejiye sahip olmayan örgütler gelecekte belirsizlik yaşayabilirler. Örgüt, gelecek için herhangi bir strateji geliştirep, stratejinin gerektirdiği enstrümanları ortaya koymamışsa, örgüt var olan kaynakları da etkili bir şekilde kullanamayacak, amaçlarına ulaşma konusunda başarısızlık yaşayacaktır. Örgütlerde stratejik yönetim ve enstrümanları, örgütün iç ve dış çevresiyle olan uyumunu sağlar. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütün çevresel değişimlere karşı duyarlı ve uyumlu bir örgütsel yapı oluşturmasıdır. Stratejik yönetimde temel olan unsur, beklenmedik sorunlarının üstesinden gelerek örgütsel başarıyı elde etmektir.

Örgütlerin kulanmış oldukları stratejik yönetim enstrümanları ve etkileri örgütlere göre farklılık göstermektedir. Stratejik enstrümanlar, sistem bütünlüğü içerisinde kullanılmalıdır. Stratejik yönetimde uygulanacak enstrümanlar, pazara ve dış çevre koşullarına ve zamanın akışına göre radikal bir şekilde revize edilmelidir. Literatür araştırmalarında stratejik yönetim enstrümanlarının kullanım ve etkileriyle ilgili yapılmış farklı araştırmalar bulunmaktadır (Wright, 2013:92125). Bu araştırmalar, bu çalışmamda ortaya koyduğum görüş ve düşüncelerimi desteklemektedir. Örgütler, hangi stratejik yönetim enstrümanını kullanmanın daha uygun olacağını iyi analiz etmelidir (Özalp, 2012:123-135). Stratejik yönetim enstrümanlarının örgütlerde uygulanması, örgütsel amaç ve hedeflerin uyum içerisinde olma başarısını sağlar (Barutcuğil, 2013:192-193). Stratejik yönetim enstrümanları problem çözme, eğitim teknikleri

geliştirme, örgütsel yaratıcılığı, karar verme, yeni fikirler üretme, performans ölçme ve değerlendirme, yönetim ve sistemleri oluşturma, insan kaynakları seçim ve değerlendirme ve benzeri birçok yararları örgütlere sağlar (Pearce ve Robinson, 2015:263-264).

Özel sektör, stratejik yönetim enstrümanlarının tümünü kullanarak, pozitif başarıyı sağlayabilir, fakat Türk kamu yönetim sistemi bu enstrümanları kullanamaz, bu enstrümanları kulansa da özel sektör kadar başarıyı sağlayamaz. Kamu sektöründe gelecek hakkındaki belirsizlik, iş görenlerin motivasyonun az olması, insan kaynaklarının seçim ve atamaları liyakat esasına göre yapılmayıp, politik tercihlere göre yapıldığı sürece örgütsel başarı sağlanamaz. Bu nedenle kamu örgütlerinde çalışanların, motivasyonu ve aidiyet duyguları azalır, kariyer platosuyla karşılaşması kaçınılmazdır. Özel sektör örgütlerinde kar ve karı maksimize etmek temel amaçtır ve kar, yönetimin mali kontrol enstrümanı olarak kullanılır. Kamu örgütlerinde stratejik yönetim enstrümanlarını kullanmak oldukça zordur (Nutt&Backoff, 1992:15-20). Kamu örgütlerinin temel amacı hizmettir, karar merci siyasal erktir. Serbest piyasa koşullarına göre faaliyette bulunan özel sektör kuruluşlarının aksine, mali kaynakların kıt olduğu, halkın baskısı, siyasi baskılar, liyakat yerine politik tercihlerle yapılan atamaların olduğu bir alanda, manevra kabiliyeti yetersiz olan Türk kamu yönetmi, stratejik yönetim enstrümanlarını kullanamamaktadır (Sobacı,2008;117). Reformist, evrensel değerlere, bilgi beceri ve yeteneğe dayalı liyakat sistemine sahip güçlü siyasi bir iradenin, kamu yönetiminde stratejik yönetim enstrümanlarının uygulaması durumunda, Türk kamu yönetiminde radikal bir değişim sağlanacaktır. Bu değişim, evrensel değerlerde ileri bir demokrasi, insan hakları ve özgürlükler ve halkın katılımının olduğu kamu yönetim sistemini oluşturacaktır. Bu sistem, Cumhurbaşkanlığı Yönetim Sistemiyle uyum sağlayıp, onu güçlendirecektir. Türkiye, sosyal gelişmeyi ve ekonomik büyümeyi sağlayıp, böylece “2023 yılı hedeflerine” ulaşacaktır.

## KAYNAKÇA

- Ackoff, R. L. (1997), "Systems, messes and interactive planning". In Trist, E., Emery, F., and Murray, H. (eds.), *The Societal Engagement of Social Science, Vol. III*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, pp. 417-438.
- Akgemici, T. (2013), "Stratejik Yönetim", Ankara: GaziKitabevi.
- Baransel, A. (1993), "Çağdaş Düşünce Sisteminin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri", Avcıol Matbaası: İstanbul.
- Barca, M. (2002), "Stratejik Açık: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği, Modern Yönetim Yaklaşımları", Ed. İ. Dalay-R. Coşkun, Beta Yay.: İstanbul.
- Barney, J. B., Hesterly, W.S. (2012), "Strategic Management and Competitive Advantage", (6th Edition), United Kingdom: Pearson.
- Barutcugil, İ. (2013), "Stratejik Yönetim", 1.b. Kariyer Yayıncılık: İstanbul.
- Bayülken, N. (1999), "Üniversitelerde Kalitenin Stratejik Yönetimi ve Konu ile İlgili Bir Uygulama" (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Brown, S. (2000), "Manufacturing The Future-Strategic Resonance For Enlightered Manufacturing", Pearson Education Limited: London.
- Can, H. (2001). "Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon", Nobel Yayın- Dağıtım: Ankara.
- Caulson-Thomas, C. (1992), "Strategic Vision or Strategic Con? Rhetoric or Reality?", *Long Range Plannig*, 25(1), 109-117.
- Clark, D. N. (1997), "Strategic Management Tool Usage: a Comparative Study", *Strategic Change*, 6(7), 417-427.
- Çevik, H. (2001), "Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları", Seçkin Kitabevi: Ankara.
- Diñçer, Ö. (1998), "Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası", Timaş Matbaası: İstanbul.
- DPT, (2006), "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu", Ankara.
- Drucker, P. (1999), "21.Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları", (Çev: İ.Bahçivangil), Epsilon Yayıncılık: İstanbul.
- Drucker, P. (1946), "Concepts of The Corporations", The John Day Company: New York.
- Düren, Z. (2000), "2000'li Yıllarda Yönetim", Alfa Yayınları: İstanbul.
- Erdoğan, İ. (2000), "Okul Yönetimi ve Öğretim Liderliği", Sistem Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, E. (2000), "İşletmelerde Stratejik Planlama", Beta Basım Yayıncılık: İstanbul.
- Eren, E. (1997), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", Der Yayınları: İstanbul.
- Erkut, H. G. ve Ülegin, F. (1997), "Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği", İrfan Yayıncılık: İstanbul.
- Fahey, L., Randall, R. (1994), "The Portable Mba in Strategy", J. Wiley Inc.: New York.
- Fayol, H. (1937). "The Administrative Theory in The State". İçinde. *Papers on The Science of Administration*. Gulick, L.H. ve Urwick, L. F. (Eds.). Institute of Public Administration: New York, 101-114.
- Genç, N. (2004), "Yönetim ve Oganizasyon", Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Güçlü, N. (2003), "Stratejik Yönetim", Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-65.
- Gümüş, M. (1995), "Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar", Alfa Yayınları: İstanbul.



- Hatibođlu, Z. (1986), "İşletmelerde Stratejik Yönetim", İrfan Yayıncılık: İstanbul.
- Hatten, K. J., Schendel, D. E., Cooper, A. C. (1978), "A Strategic Model of the U.S. Brewing Industry: 1952-1971", *Academy of Management Journal*, 21(4): 592-610.
- Howe, S. (1993), "Corporate Strategy", The Mcmillan Press: Hongkong.
- Jain, S. C. (1999), "Marketing Plannig and Strategy", (6th Edition). South-Western College Publishing: Cincinnati, Ohio.
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989), "Strategic Management and Business Policy", McGraw Com: New York.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2013), "Hbr's 10 Must Reads, On Strategy", Harvard Business School Publishing, 2011, Strateji, Optimist Yayın No: 341, Çev: Melis İnan, İstanbul.
- Karaman, T. Z. (2000), "Yönetim Stratejilerindeki Geliřmeler", *Türk İdare Dergisi*, 72(426), 5-42.
- Koçel, T. (1993), "İşletme Yöneticiliđi", (4. Baskı). Beta Basım Yayıım: İstanbul.
- Mainardes, E.W. and Ferraira J. J. Raposo, L. M. (2014), "Strategy and Strategic Manegement Concepts: Are They Recognised By Management Students?", *Business Administation and Management*, 17(1), 43-61.
- Mintzberg, H., Lampell, J., Quinn, J. B., Ghoshal, S. (1996), "The Strategy Process: Concept, Contexts Cases", Prentice Hall Inc: New Jersey.
- Nutt, P.C., Backoff, R. W. (1992), "Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders", (1st edition). Jossey-Bass: San Fransisco.
- Özalp, İ., Besler, S., Oruç, İ. (2012), "İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(2), 123-135.
- Öztaş, N., (2014), "Yönetim", Otorite Yayınları: Ankara.
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., (2015), "Stratejik Yönetim", 12.b., Çev. Mehmet Barca, Mc. Graw-Hill Irwin, Nobel Yayın: Ankara.
- Porter, M. E. (1980), "Competitive Strategy: Techniqes for Analyzing Industries and Competiters", Free Press: New York.
- Naktiyok, A. (2009), "Stratejik Bilinç", İmaj Yayınevi: Ankara.
- Rachman, J. D., Mescon H. M., Bovee, L. C., Thill, J. V. (1993), "Business Today", McGraw-Hill Inc.: New York.
- Stoney, C. (2001), "Strategic Management or Strategic Taylorism? A Case Study into Change within a UK Local Authority", *International Journal of Public Sector Management*, 14(1), 27-42.
- Sobacı, M. Z. (2008), "Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Deđerlendirmeler", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.
- Soylu, Ö. (2001), "Strategic Direction and Balanced Scorecard", *Journal of Human Resources*, 4, 28-34.
- Stockport, G. J. (2000), "Developing Skills in Strategic Transformation, *European Journal of İnnovation Management*", 3, 45-52.
- řengöl, R., (2007), "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesini Üzerine Notlar". *Yönetim ve Ekonomi*, 14(2), 257-273.
- şentürk, H. (2005), "Belediyelerde Stratejik Planlama", (Birinci Baskı). İlke Yayınları: İstanbul.
- şimşek, H. (2009). "Toplam Kalite Yönetimi", Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- şimşek, ř., Çelik, A. (2014), "Yönetim ve Organizasyon", Eğitim Yayınevi: Konya.

- Taslak, S. (2004), "Factors Restricting Success of Strategic Decisions: Evidence From The Turkish Textil Industry", *Eropean Business Review*,16(2): 152-164.
- Tekeli, H. (1982), "Bütünleşik Pazarlamada Stratejik Planlama ve Denetim için Birleşik Sistem Tasarımı (Basılmamış Doçentlik tezi)", İ.Ü.İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Tosun, K. (1987), "İşletme Yönetimi", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını (No 87): İstanbul.
- Tortop, N. (1993), "İşletme Yönetimi", Fakülteler Matbaası: İstanbul.
- Yüksel, F. (2002), "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", *Çağdaş ve Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1),31-41.