

## BİRİNCİ PETRO DÖNEMİNİN STRATEJİK YÖNETİM AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

### EVALUATION OF THE PETRO I PERIOD IN TERMS OF STRATEGIC MANAGEMENT

Uğur KESKİN

Prof. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme, Yönetim ve Organizasyon, ORCID: 0000-0003-2740-4120, ugurkeskin@anadolu.edu.tr

Kabul Tarihi /  
Accepted: 21.09.2023

İletişim /  
Correspondence: Uğur  
KESKİN

Benzerlik Oranı /  
Similarity Score: %2

Makale Türü / Article  
Type: İnceleme Makalesi  
/ Review Article

#### ÖZET

Bu makalede, Rusya İmparatorluğu'nun kurucusu Pyotr Alekseyeviç'in yönetim anlayışı ve faaliyetlerinin günümüz çağdaş stratejik yönetim anlayışı bağlamında değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Petro'nun benimsemiş olduğu başlıca yaklaşım, yayılmacı siyaset olarak bilinmektedir. Petro'nun söz konusu anlayışı, bu makalede "büyüme stratejisi" kavramı ekseninde değerlendirilmiştir. Büyüme stratejisini uygulamaya koyabilmek ise ancak ve ancak "çevre analizi" olarak kavramlaştırılan öncül ve kapsamlı çalışmalar sayesinde gerçekleştirilmektedir. İfade edilen iki temel kavram ve stratejik yönetim teorik arka planı çerçevesinde kaleme alınan bu makalede nitel araştırma yöntemine başvurulmuştur. Araştırma deseni olarak yorumlayıcı fenomenoloji benimsenmiş olup, analiz ve yorumlamalar da buna uygun bir biçimde yapılmıştır. Makalenin içeriğine uygun olarak stratejik yönetim alanının yanı sıra Petro'nun faaliyetlerini aktaran tarihsel kaynaklar ekseninde kaynak incelemesi yapılmıştır. İncelemelere bağlı olarak yapılan değerlendirmelerde, Petro'nun yönetsel faaliyetlerine ilişkin başlıca hususların teorik ve kavramsal izahı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Petro, tutkuyla bağlı olduğu büyüme stratejisi anlayışını, çevresel analiz yeteneğiyle birleştirmiş ve hatta bu ayırt edici nitelikleri kendisinden sonraki Rus yöneticilerine de miras bırakmayı amaçlamıştır. Bu sayede Petro, kişisel bir yönetim kültürü oluşturarak bunu sürdürülebilir kılmayı uzun vadeli hedef olarak belirleyerek sonraki hanedan soyuna da empoze etmeye çalışmıştır. Makalede ayrıca, stratejik yönetim alandaki başlıca ekoller ile yakın çalışma alanları kapsamındaki durumsallık ve sistem yaklaşımı gibi Petro'nun yönetim faaliyetleri ile ilişkilendirilebilecek hususlara değinilmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Pyotr Alekseyevich, Stratejik Yönetim, Çevresel Analiz, Büyüme Stratejisi.

**Jel Kodları:** M10, M12, M19.

#### ABSTRACT

In this article, it is aimed to evaluate the management approach and activities of Pyotr Alekseyevich, the founder of the Russian Empire, in the context of today's contemporary strategic management approach. The main approach that Petro adopted is known as expansionist politics. Petro's aforementioned understanding is evaluated in the axis of the concept of "growth strategy" in this article. Putting the growth strategy into practice can only be achieved through preliminary and comprehensive studies conceptualized as "environmental analysis". In this article, which was written within the framework of the two basic concepts expressed and the theoretical background of strategic management, qualitative research method was used. Interpretive phenomenology was adopted as the research design, and analysis and interpretations were made accordingly. In accordance with the content of the article, besides the strategic management field, a source analysis was made on the axis of historical sources that convey the activities of Petro. In the evaluations made depending on the examinations, the theoretical and conceptual explanations of the main issues related to the administrative activities of Petro were tried to be revealed. Petro combined his passionate understanding of growth strategy with his environmental analysis ability, and even aimed to pass on these distinctive qualities to the Russian rulers after him. In this way, Petro tried to impose it on the next dynasty by establishing a personal cult of governance and making it sustainable as a long-term goal. The article also deals with the issues that can be associated with Petro's management activities, such as the contingency and system approach within the scope of the main schools in the field of strategic management and close working areas.

**Keywords:** Pyotr Alekseyevich, Strategic Management, Environmental Analysis, Growth Strategy

**Jel Kod:** M10, M12, M19.

## 1. GİRİŞ

Rusya tarihine “Büyük Petro (Great Peter)” olarak geçen Rus devlet adamı Birinci Petro (Pyotr Alekseyevich), 1682-1725 yılları arasında hüküm sürmüştür. Merkezi bir mutlakiyet yönetimi kurarak 1721 yılında Rusya’yı çarlıktan imparatorluğa dönüştürmüştür (Yetişgin, 2010: 211). Petro, yaşadığı dönemde kişilik yapısı olarak halk tarafından çok da benimsenmeyen yönleri sahip bulunmaktadır. O dönemde pek yaygın olmayan kişisel bir doğaya sahip olan Petro, çeşitli güç odaklarıyla yakın bir ilişki içine girerek siyaset ve savaş alanlarında belirgin bir üstünlük elde etmiştir. Siyaset ve savaş konularına stratejik ve taktiksel açılardan dâhilere özgü biçimlerde yaklaşarak hem kendi halkı hem de dünya kamuoyu üzerinde etkin bir algıyı yaratma yeteneği ortaya koymuştur (Cracraft, 2003: 2). Rus halkının yaşam anlayışı ve devlet yönetimi geleneklerine getirdiği yeni kurallar, bugün bilinen Rusya modelinin ortaya çıkmasını sağlamıştır. Petro, askeri zaferi ön plana çıkarmış ve bu konularda oldukça fazla başarı göstermiştir. Gösterdiği bu başarılar, halkı için suçluluk duygusu hissetmesinin önüne geçmiştir. Bu sayede onun yönetimini meşrulaştıran siyasi güç ve meşruiyet kavramlarıyla yeni birtakım düzenlemelere öncülük etmiştir (Kollmann, 2012: 403). Petro, yapmış olduğu yönetsel düzenlemelerle Rus kültürüne kültürel devrim getirmeyi başarmıştır (Cracraft, 2003: 1). Yapmış olduğu düzenlemeler silahlı kuvvetler, hükümet ve kültür alanlarını kapsamaktadır. Bu alanlar, Rusya’nın yeni başkenti olarak belirlenen Petersburg açısından yeni bir çağ başlatmış, Petro açısından ise büyük ve sağlam bir yönetim mirası bırakmasına olanak sağlamıştır.

Rus gerçekçi edebiyatının öncülerinden olan Puşkin’in anne tarafından büyük dedesi, çocukluğunda Rus sarayına armağan edilen, Petro’nun sevgisini kazanarak generalliğe kadar yükselen, Petro devrimlerinin savunucularından ve çarın en yakın yardımcılarından olan Afrika kökenli Hannibal’dır (Behramoğlu, 2013: 92). Çar soyundan geldiği için eserlerinde Petro ile ilgili anlatımlara yer veren Puşkin’e göre, yönetim karakteri açısından değerlendirildiğinde Petro’nun Rusya’da etkin bir dönüşümcü lider karakteri sergilediği ifade edilebilmektedir. Petro, Rusya’yı Avrupa eksenine yönelterek Batılılaşma hareketini başlatmıştır. Dönüştürmek istediği Rusya için gerekli edimlerini kazanabilmeleri amacıyla başta kendisi olmak üzere ülke gençlerini yabancı ülkelere eğitim almaya göndermiştir (Puşkin, 2012: 232-233; Puşkin, 2020: 3). Bu sayede Petro hem kendi bilgi birikimini inşa etmiş hem de ülke çapında kalıcı reformlar gerçekleştirmiştir. Petro’nun bu yaklaşımı, Avrupa tarafından kuşkuyla karşılanmış ve yeterince kabul görmemiştir. Petro, arka planda kalıarak halkına istediklerini yapması yönünde emirler veren bir yöneticilik sergilememiştir. Uygulamaların bizzat içinde yer alarak liderlik rolünü üstlenmiştir. Petro, komşu ülkelere yaptığı yolculuklarda yönetsel dengeleri, ülkesi lehine tesis etme yönünde özel bir gayret göstermiştir.

Egemenlik dönemi öncesinde Petro, saray dışındaki gerçekçi ve şiddet unsurlarını da barındıran olaylardan fazlasıyla etkilenmiştir (Shekshnia, 2004: 3). Güvenlik kaygıları, Rusya’nın geleceğine ilişkin hayalleri ve hayatı boyunca onu dönüştüren pek çok sorunla yüzleşerek bunların üstesinden gelmeye çalışmıştır. On yedinci yüzyıl düşünürü Hobbes, güvenlik kaygılarını eserlerinde ön plana çıkarmasıyla bilinmektedir. Hobbes’un güvenlik kaygıları ile Petro’nunki arasında benzerlikler bulunmaktadır. Nitekim Hobbes, insanların doğuştan eşit olduklarını, bu eşitliğin ise güvensizlik doğurduğunu öne sürmektedir. İnsanların, sahip bulunduğu varlıkları nedeniyle saldırıya sürekli açık olduklarını ifade etmektedir. Başkaları tarafından mal ve canına yönelik saldırıların her zaman için mümkün olduğu düşüncesi, insanın varoluşsal kaygı içinde yaşamasına yol açmaktadır (Hobbes, 2017: 100). Hobbes’un paranoya düzeyine varan güvenlik kaygısı; kendisinden sonra gelen pek çok realist düşünür, yazar ve uygulayıcıyı etkilemiştir. Tekil bir bireyin güvenlik kaygısı, analiz düzeyi olarak “mikro” düzeyi ifade etmektedir. Belirli bir birey topluluğunu ifade eden yapı, “meso” düzey olarak tanımlanmaktadır. Devlet seviyesi ise analiz düzeyi bakımından “makro” düzeyi ifade etmektedir. Buna karşın, mikro düzey olarak nitelendirilen güvenlik kaygısı, devletin başındaki bireyde ortaya çıkması durumunda bunun yansımaları, makro düzey olarak

uluslararası ilişkiler seviyesine kadar yansımaktadır. Analiz düzeyleri açısından eşölçülemezlik sergileyen makro ve mikro seviyeler, güvenlik kaygısı söz konusu olduğunda Hobbes'un bakış açısı bakımından anlamlı bir benzerlik oraya koymaktadır. Söz konusu benzerlik, Petro'nun ülke güvenlik stratejisini hangi duygular altında biçimlendirdiğini de net bir biçimde ortaya koymaktadır.

Bu makale, Petro'nun yönetim yaklaşımlarını tartışmayı amaçlamaktadır. Önemli tarihi figürlerden biri olan Petro'nun liderlik ve stratejik yönetim uygulamalarını günümüz dünyasının teorik çerçevesi ekseninde tanıma çabası, faydalı ve değerli bir çalışma olma potansiyelini barındırmaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki anlatı başlıklarında literatür taraması yapılmış, teorik ve kavramsal çerçeve vurgulanarak Petro'nun stratejik yönetim teorileri aracılığıyla ifade edilebilecek yönleri irdelenmiştir.

## 2. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Tarihsel kaynaklarda değinilen olguların, gerçekliği yansıtmakta olduğu varsayımından hareketle, şu önermede bulunmak mümkün olmaktadır: “Emsal teşkil eden uygulama benzerliklerden faydalanmak suretiyle ve günümüz bilimsel arka planına müracaat edilmesi sayesinde geçmiş yüzyıllarda hayata geçirilen yönetim faaliyetlerine dair gerçeklikler anlaşılabilir.” Bu önerme aynı zamanda stratejik yönetim literatüründeki teorik izahların, gerçek yaşamda karşılığı bulunduğunu da ifade etmektedir. Teorik anlatımın, gerçek yaşamdaki karşılığı ortaya konulabildiği ölçüde soyuttan somuta gidilebilmekte, tarihsel anlatılar ile günümüz yönetim literatürü arasındaki benzerliğe dayalı ilişki, sağlıklı bir zemin üzerinde ele alınarak yorumlanabilmektedir. Tarihi kişilikler, üst yönetim kademelerinde yer aldığı için ve bu kişilerin yönetsel faaliyetleri hem yerli hem de yabancı kaynaklarda yer aldığı için günümüze objektif bir biçimde ulaşmaktadır. Özellikle Orta Çağ sonrasındaki devlet adamlarının faaliyetlerine ilişkin yeterince kaynağa ulaşılabilir olması sayesinde, ele alınan tarihsel kesitlerin gerçeklikleri, günümüze objektif bir biçimde yansıtılabilmektedir. Öne çıkan tarihi şahsiyetler, geliştirici uygulamaları sayesinde yüzyıllar sonra bile yeni nesiller için anlamlı ve değerli katkılar sağlayabilmektedir.

Makalenin, temel önermesinden hareketle şu araştırma sorusu öne sürülmekte ve yanıtlanmaya çalışılmaktadır: “Petro'nun uygulamaya koyduğu yönetim tarzı, günümüz yönetim alanına anlamlı katkılar verebilecek niteliklere sahip midir?” Kaynak taraması üzerinden teorik tartışmalar aracılığıyla, Petro'nun yönetim tarzının stratejik yönetim alanındaki hangi payandalara dayandığı ve ne tür açıklama mekanizmaları ile ifade edilebileceği üzerinde durulmaktadır. Kişi kültü belirli ölçülerde ön plana çıkarıldığı için bu makale, özünde fenomenolojik bir nitelik taşımaktadır. Kant'a (2015: 301) göre aktör konumundaki insan, nedensellik donanımına sahip olan bir düşünsel varlıktır. Bu yönüyle değerlendirildiğinde tekil birey olarak insanı bir “fenomen” olarak ifade etmek ve onu olduğu gibi algılayabilmek mümkün hâle gelmektedir. Nitekim Creswel (2016: 77) de fenomenolojik çalışmayı, odaklanılan kişi ya da grubun, belirlenen bir fenomen veya kavram kapsamındaki deneyimlerle ortaya çıkan anlam bağlamında tanımlamaktadır. Bütün bu hususlar göz önünde bulundurularak makale, yorumlayıcı fenomenolojiye uygun bir biçimde olarak desenlenmiştir.

## 3. KAYNAK İNCELEMESİ

Petro'nun Rusya tarihi içindeki yeri ve etkisi hakkında çok sayıda bilimsel eser yayınlanmış bulunmaktadır. Petro hakkındaki bilimsel yayınlar, büyük ölçüde onun siyasi ideolojisini ve sosyal reformlarını araştıran çalışmalara dayanmaktadır. Petro, devlet yönetiminin başına geçtiği yıl olan 1682'den itibaren ülke çapında hızlı ve köklü bir değişim sürecini başlatmıştır. Bu nedenle Petro'nun Rusya tarihindeki önemi vurgulayan görüşler sıklıkla gündeme getirilmektedir. Özellikle tarihçiler onun karakteri, yönetimi ve değişimleri hakkında son yıllarda kapsamlı ve ayrıntılı eserler kaleme almış bulunmaktadır. Tarihçiler, hukukçular, finansal analistler, sosyal bilimciler, filologlar ve entelektüeller dahil olmak üzere farklı alanlardan akademisyenler Petro'nun mirası üzerine araştırma yapmıştır. Petro'nun

karacterinin olağandışı nitelikleri, doğası ve etkileri yirminci yuzyılın ilk yarısının çığır açan kaosu benzeyen reform girişimlerine kaynaklık etmiştir. Bu ozellikler, Petro'nun idari reformlarının tarihte gerçekleştirilen en yenilikçi reformlar arasında yer aldığını gostermektedir (Anisimov, 1993: 6).

Petro yonetimindeki Rusya hızlı ve şiddetli bir donuşum gerirerek Batılılaşma surecine girmiştir. Adeta bağlayıcı bir yasayı andıran Petro'nun temel prensipleri doğrultusunda Rusya, başta Batı olmak uzerine dunyanın gelişmiş teknik ve uygulamalarının aktif bir taklitçisi ve söz konusu turden ileri teknik ve uygulamaları kendine adapte ederek bunları asimilasyona tabi tutan bir anlayış geliştirmiştir. Petro, maneviyat bakımından dindar olmadığı için din aristokrasisini benimsememiştir. Din kurumlarının itaatkar olması ve genel olarak devletin ihtiyaçlarına hizmet etmesi gerektiğini öne surmυřtur. Dini duzen yanlısı olan bazı patrikler ise onun Rusya'yı modernleştirme ve Batılılaştırma çabalarını olabildiği lude engellemeye çalışmıştır (şahin, 2017: 182). Bu tur nitelikleri bakımından Petro'nun yonetim ve liderlik tarzını donuşturuvcu liderlik çerçevesinde ele almak da olası grunmektedir. En bilinen yonuyle donuşturuvcu liderler, takipçilerinin entelektuel merakını uyandırmak suretiyle beklentilerin ötesine geçmeleri için onlara ilham vermekte ve yeniliği teşvik etmektedir. Petro, Rusya'nın ordusunu, ekonomisini ve kulturnu modernleştirmeyi amaçlayan bir dizi kapsamlı reform başlatarak bu ozellikleri açık bir biçimde sergilemiştir. Petro'nun yonetim anlayışı bakımından kamu hizmetleri, merkezi bir komuna sahip bulunmaktaydı. Aristokrasinin tum toprak sahipleri ve serf sahipleri için orduda ve huकुmette görev yapmak zorunluydu. Kken ve sosyal statuunun kamu hizmeti bağlamında hiçbir önemi bulunmuyordu. Petro doneminden itibaren çeşitli işler için tum sosyal sınıflardan erkekler kullanılmaya başlanmıştır. Voytko'ya (2016: 15) göre Petro, eski sistemden hoşlanmadığı için Rusya'daki hkim sınıf konumundaki elit kesimin mirasını ellerinden almaya donuk tutarlı bir girişim başlatmıştır. Petro, genel anlamda toplumu modernize etmek için öğrenim surelerine öncelik vermiştir. Bu anlayışa hizmet edebilme adına seçkinlerin her bir uyesinden çocuklarını okula kaydettirmesi istenmiştir. Petro, çok sayıda ulke insanına yurtdışında eğitim görmeleri için bizzat sponsor olmuştur. Rusça yazım dili kolaylaştırılmış ve bu sayede Petro, ilk Rus gazetesini bir araya getirerek basılmasını sağlamıştır. Farklı dillerde yazılmış olan bilim, muhendislik ve diğer ilgili alanlardaki populer eserler, Petro'nun gözetimi altında Rus diline tercume edilmiştir.

Genel olarak Rus tarihi, özel olarak ise Petro donemi uzerine yazılan eserler, yukarıdaki anlatımlarda da örneklendiği uzerine ağırlıklı olarak tarih (Mouravieff, 1966; Grsel, 1968; Brechka, 1982; Kocabaş, 1989; Sumner, 1993; Ortaylı, 1999: 131-132; Diligenski ve Chugrov, 2000; Bushkovitch, 2001; Cracraft, 2003; Okçu, 2004; apraz, 2011; Mustafayev, 2013; Yeşilot, 2014; etin, 2015; Derviş ve Devrisheva, 2015; Topsakal, 2016; aycıoğlu, 2107; Zulpykharova ve Deligöz, 2017; zkan, 2020) ve diplomasi (Shekshnia, 2004; zkan, 2007; Prognati, 2015; Kurtaran, 2015; zbek, 2017) perspektifinde ele alınmaktadır. Bunun yanı sıra reformların kaynaklık ettiği kimlik inşası kapsamında da çok sayıda bilimsel çalışma yurutuldugu görülebilmektedir (Leylak, 1990; Grachev ve Bobina, 2006; Ergün, 2009; şener, 2013; Erkan, 2017; Kongaz, 2022). Buna karşın, daha özele inilerek Petro'nun yonetim anlayışı kapsamındaki çalışmalara bakıldığında bunların daha sınırlı oldukları ve genellikle liderlik anlayışı ekseninde yoğunlaştığı görülebilmektedir. Bu makalede, görece daha odaklanmış (niş) bir bakış açısıyla yaklaşılarak Petro'nun uygulamaları, stratejik yonetim alanındaki "evresel analiz" ve "strateji belirleme" kavramları ekseninde değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

#### **4. TEORİK VE KAVRAMSAL ARKA PLAN**

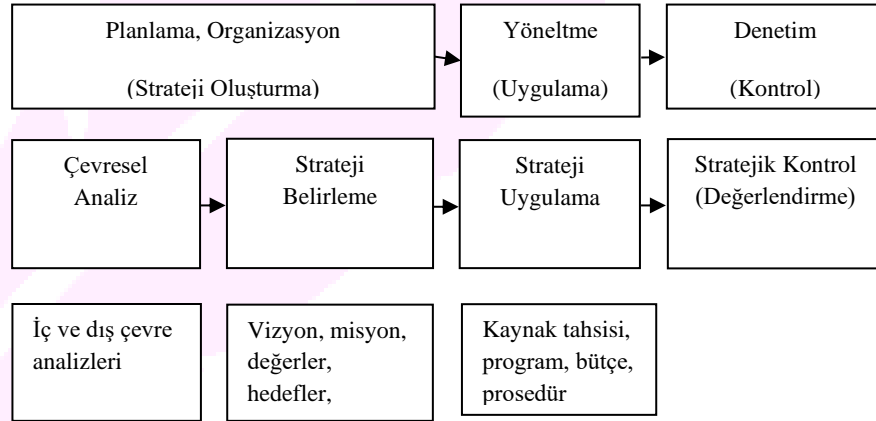
Aşağıdaki alt başlıklarda, öncelikle makalenin teorik arka planını teşkil eden stratejik yonetim anlayışı ele alınmaktadır. Makalenin kavram duzeyinde odaklandığı anlatımlara ise bir sonraki alt başlıkta yer verilmektedir.

##### **4.1. Teorik ereve: Stratejik Yonetim**

Rus asıllı Amerikalı yönetim danışmanı Ansoff, bilimsel stratejik yönetimin kurucusu olarak kabul edilmektedir. Ansoff, “stratejik yönetim” kavramını ilk kez 1972 yılında kullanmıştır (Dolu, 2013: 164). Bilimsel literatürde kendine özgü bir yer edinen ve kapsamlı bir literatür oluşturan bu alan düşünsel arka plan olarak Milattan Önce altıncı yüzyılın ortalarında doğduğu düşünülen Sun Tzu’nun (2020) *Savaş Sanatı* adlı esere dayanmaktadır.

Günümüze gelinceye kadar birçok yazar ve uygulayıcı stratejik yönetimin tanımını yapma girişiminde bulunmuştur. Schendel ve Hofer (1979) gibi öncü yazarlar stratejik yönetimi “kurumun girişimcilik çalışması, örgütsel yenilenme ve büyümeyle ve daha özel olarak, örgütün operasyonlarına rehberlik edecek stratejiyi geliştirme ve kullanmaya ilişkin bir süreç” olarak tanımlamıştır. Bracker (1980), stratejik yönetimin hedeflerle ilgili olarak kaynakların kullanımını en üst düzeye çıkarmak için firmaların iç ve dış çevrelerinin analizini gerektirdiği görüşünü öne sürmüştür. Ayrıca stratejik yönetimi, rekabet avantajının oluşturularak sürdürülebilir kılınması ve getiri sağlama arayışı ile ilgili sorunlara odaklanan bir alan olarak ifade edebilmek de mümkündür. Stratejik yönetime ilişkin yapılan çok sayıdaki bilimsel açıklama çabalarından yola çıkarak örgütsel hedeflere ulaşılmasına katkıda bulunan etkili yol haritaları oluşturabilmek için bir dizi karar ve eylemi içeren bir süreç olarak ifade etmek mümkün görünmektedir. Stratejik yönetim süreci, hedeflerin belirlenmesini ve stratejik seçimler yapılmasını gerektirmektedir. İşletmeler, hizmet sağlayıcılar, kooperatifler, devlet kurumları, siyasi kurumlar ve benzeri bütün örgütlenme biçimleri, stratejik yönetim anlayışından yararlanabilecekleri çeşitli unsurlar belirleyebilmektedirler.

Stratejik yönetim süreci, genel anlamda yönetsel süreçlerle benzer yönere sahip bulunmaktadır. Planlama, organizasyon, yöneltme ve denetim yönetimin başlıca işlevlerini ifade etmektedir. Stratejik yönetim süreci planlama ile başlamakta, çevre analizlerinin yapılmasıyla sürdürülmektedir. Analizlere uygun olarak örgüt stratejisi belirlenmekte uygulamaya geçirilmektedir. Hayata geçirilen, stratejinin örgütsel hedeflere varma derecesinin belirlenmesiyle de kontrol işlevi gerçekleştirilmektedir.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

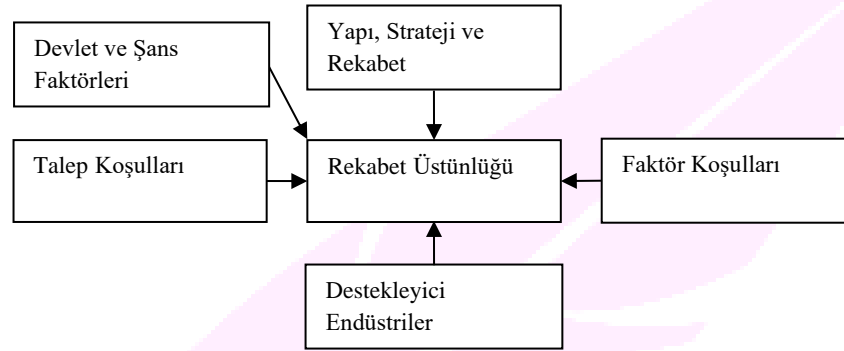
#### 4.2. Kavramsal Çerçeve: Çevresel Analiz ve Strateji Belirleme

Şekil 1’de görüldüğü üzere, iç/dış çevre analizlerinin yapıldığı “çevresel analiz” aşamasının hemen sonrasında “strateji belirleme” aşamasına geçilmekte ve izlenecek stratejiler yapılandırılmaktadır. Hemen sonrasında ise uygulamaya geçilmektedir. Bu makale kapsamında ele alındığında, devlet örgütünün idaresini elinde bulunduran tepe yöneticisi (Petro), yaptığı kapsamlı çevresel analize uygun olarak strateji belirlemiş ve bunu uygulamaya geçirmiştir. Sıralı bir biçimde birbirine bağlı bu alt süreçlere ilişkin kavramsal anlatımlara aşağıda yer verilmektedir.



**Çevresel Analiz:** Çevre, örgütün hedeflerine ulaşmasını olumlu veya olumsuz yönde etkileyen bütün unsurları, bir diğer söyleyişle, örgütsel kararları ve performansı etkileyen faktörleri ifade etmektedir (Grant ve Jordan, 2014: 53). Dış çevre, örgüt sınırları dışındaki her şeyden, iç çevre ise örgüt sınırları dahilindeki unsurlardan oluşmaktadır (Dinçer, 2003: 71). Makalenin analize dönük anlatımlarına konu olan çevresel analiz ile ilişkili kavramlara aşağıda kısaca değinilmektedir. Literatürde çok farklı analizler yer almasına karşın aşağıda özetlenen analiz türleri, kamu-özel ayrımı olmaksızın bütün örgütlenmeler açısından genel geçer yönleri sahip bulunmakta, devlet yönetimi açısından da anlamlı katkı sağlayabilecek nitelikler taşımaktadır.

**Elmas Modeli Analizi:** Endüstriyel iktisat alanında ülkelerarası kıyaslama yapmayı sağlayan bu analiz, Porter tarafından işletmelere uyarlanmıştır. Porter'ın uyarlamasından sonra bu analiz dünya çapında tanınarak popülerlik kazanmıştır. Porter, her bir endüstriyel alan için örgütsel stratejiyi ilgilendiren hususların tespit edilerek bunlar üzerine odaklanmak gerektiğini vurgulamıştır. Porter, "analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer" olarak rekabet unsuruna dikkat çekmektedir (Porter, 2003: 41).



**Şekil 2. Porter'ın Elmas Modeli**

Bu model, devlet gibi büyük örgütlerde ve aynı zamanda daha küçük ölçekli kurum ve kuruluş gibi örgütlerin rekabet gücünü belirlemede kullanılabilir. Bu model, devlet gibi büyük örgütlerde ve aynı zamanda daha küçük ölçekli kurum ve kuruluş gibi örgütlerin rekabet gücünü belirlemede kullanılabilir.

**Rekabet Analizi:** Porter'a göre, rakiplerin tepki gösterme şekillerinin tespit edilmesi gerekmektedir. Bu sayede rakiplerden ne şekilde kaçınılacağı ve hangilerine karşı ne şekilde atığa geçileceği üzerinde detaylı analizlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu analiz esasında oldukça bir kadim anlayışa dayanmakta ve Sun Tzu'nun (2020: 17-23) *Savaş Sanatı* adlı eserinde de yer almaktadır. Dolayısıyla söz konusu analiz, çevresel fırsatları göz önünde bulundurmak suretiyle rekabet avantajı elde etmeye dönük yaklaşımı ifade etmektedir. Rekabet analizinin amacı, rakiplerin gerçekleştirme imkânı bulunan değişiklik ve hamlelere karşı tepkilerin belirlenmesidir. Bu noktada öne çıkan husus, öncelikli olarak hangi rakip veya rakiplerin inceleneceğinin tespit edilmesi (esas rakip analizi) olmaktadır. Bir diğer deyişle, öncelikli olarak örgütün asıl rakibinin belirlenmesi gerekmektedir (Porter, 2003: 62). Genel çevrenin ve yakın çevrenin doğru analiz edilmesi gerekliliği, bütün örgütsel yapılanmalar için geçerli olan evrensel bir konudur. Bunu gerçekleştirebilmenin yolu ise doğru bilgi kaynaklarından, doğru bilgiyi elde etmekten geçmektedir. Tarihin her döneminde hangi bilginin güvenilir, yeni ve doğru olduğunu belirlemek önem taşımıştır. Bu nedenle yöneticilerin etkin bir rekabet istihbarat sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Özellikle örgütsel sistemlerde genel çevreyle ve rakiplerle ilgili bilgi toplamaya dönük bilgi kaynaklarından, yakından uzağa doğru gidecek biçimde gerekli bilgilerin edinilmesi önem arz etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 103-107).

**Strateji Belirleme:** Örgütlerde pek çok strateji türü uygulanmaktadır. Bunları anlayabilmek ve birbirinden ayırt edebilmek için kullanılmakta olan iki ana kategori bulunmaktadır. Birinci sınıflama, yönetim düzeylerine göre yapılmaktadır. İkinci sınıflama ise temel-alt ayrımına dayalı olarak yapılmaktadır. Birinci sınıflama, çokça bilinen bir tasnifleme biçimi olarak hangi stratejilerin üst, hangi stratejilerin orta, hangilerinin ise alt düzey yönetimler tarafından yapılmakta olduğunu göstermektedir. İkinci sınıflamada yer alan temel

stratejiler şunlardan oluşmaktadır: Büyüme, küçülme, mevcut durumu sürdürme (durağan) ve karma stratejilerdir (Tokgöz, 2018: 99).

Eylemler ve eylemsizliklerin hepsi karar vericilerin, kendi yönetim ortamlarına taşımış oldukları inanç, bilgi, varsayım ve değerlerinden kaynaklandığını genel bir görüş olarak öne sürmek mümkün görünmektedir (Akarsu ve Döven, 2022: 15). İfade edilen bu görüşe göre yöneticiler, sahip oldukları inanç, bilgi, varsayım ve değerlerin de etki ve katkısı doğrultusunda örgütsel stratejiyi belirlemekte ve uygulamaya koymaktadırlar. Bu makale kapsamında düşünüldüğünde Petro'nun düzey olarak en üst (tepe) seviye stratejileri belirlemekte olduğu kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Temel stratejiler kapsamında ele alındığında ise Petro'nun öncelikli olarak büyüme, bunun mümkün olmadığı şartlarda en azından mevcut durumu sürdürülebilir kılma stratejisini benimsediği aşağıdaki anlatımlarda ayrıntılı bir biçimde gözler önüne serilmektedir. Koşulların gereğine uygun olarak büyüme ve durağan stratejileri eşzamanlı bir biçimde yürütme çabasından hareketle Petro'nun, karma bir strateji uyguladığı anlaşılabilmektedir.

## **5. İNCELEME: PETRO'NUN SEVK VE İDARE ANLAYIŞININ STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMLARIYLA AÇIKLANABİLECEK YÖNLERİ**

Aşağıdaki alt anlatım başlıklarında Petro'nun sevk ve idare yaklaşımının günümüz stratejik yönetim literatürü doğrultusunda izah edilebilmesine dönük değerlendirmelere yer verilmektedir.

### **5.1. Petro'nun Çevre Analizine Dayalı Yaklaşımının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi**

Petro'nun stratejik yönetim anlayışı, Rusya'yı Batı Avrupa'nın teknolojik, askeri, sosyal ve ekonomik gelişmelerine uyum sağlaması için modernleştirmek ve güçlendirmek üzerine kurulmuştur (Hughes, 2002: 45). Hughes tarafından ifade edilen bu ana başlıklara bakıldığında Porter'in dış çevre analizinde göz önünde bulundurulması gerektiğini öne sürdüğü konular ile örtüşmekte olduğu görülebilmektedir. Kısaca PEST analizi olarak bu analiz, İngilizce baş harfleri Türkçe'de de aynı olan politik, ekonomik, sosyal ve teknoloji ekseninde dış çevrenin analiz edilmesini öngörmektedir. İktisat kökenli olan Porter, endüstriyel iktisat alanında zaten uzun yıllardır yapılmakta olan ve ülkeler arasındaki endüstriyel kıyaslamaları kapsayan PEST analizi gibi analiz tekniklerini işletmecilik alanına uyarlamıştır. Bu basit fakat etkili uyarlama, dünya çapında kendisinin bile beklemediği bir yankı uyandırarak Porter'ı popüler bir bilim insanı hâline getirmiştir. Bu makalede yapılan ise adeta Porter analizinin yeniden ait olduğu alana, iktisat alanına olmasa bile en azından ülke genelini ilgilendiren, dolayısıyla da işletmecilik alanından daha makro bir alan olan kamu yönetimi alanına yöneltilmesidir. Zira Hughes'in sıraladığı ve ortalama bir tarih bilgisine sahip kişilerin bile bilgisi dâhilindeki Petro'nun "teknolojik, askeri, sosyal ve ekonomik" alanlarda gelişme ve güçlenmeye verdiği önceliklerin üçü, PEST analizinin son üç harfi olan "EST" kısmını zaten birebir karşılamaktadır. Özellikle Petro'nun yönetimde olduğu yıllar göz önünde bulundurulduğunda (hemen hemen bütün çağlarda olduğu gibi), politik alanda söz sahibi olmak öncelikle askeri alandaki üstünlüğe dayanmaktaydı. Stratejik yönetim alanının öncülerinden olan ve pozisyon ekolünün de kurucusu kabul edilen Porter'ın, devlet ölçeğinde dış çevre analizi yapması bağlamında değerlendirildiğinde Petro'nun, birebir PEST analizinin öngördüğü hususları göz önünde bulundurduğu açıkça anlaşılabilmektedir.

PEST analizinin bir bileşeni olan politik çevre unsuru, resmi makamların ve bağlı kuruluşların otoritesini tesis ederek kullandığı ortam olarak tanımlanmaktadır. Literatürde politik çevre unsuru ile iç içe geçmiş bir faktör olarak yasal çevre ifade edilmektedir. Dolayısıyla yasal çevre, politik çevre unsurlarının somut kurallar biçimine dönüştürülmüş şekli olarak değerlendirilmektedir. Devletin yönetim biçimi, devletin çalışma hayatını biçimlendirme eğilimi, vergiler, ticaret kanunu, yönetmelikler ve içtihatlar gibi konular hem politik hem de yasal çevreye ilişkin olarak ele alınmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 82). Petro, Avrupa devletlerinin sistemlerini ayrı ayrı ele alarak, kendi ülkesine uyanları hayata geçirmeyi

hedeflemiş, uygulamaları bakımından örnek edinmiştir. Örneğin, vergilendirme konusunda Fransız kanunlarını, devletin yönetim yapılanmasında ise İsveç'in kurumsal oluşumlarını örnek edinerek devlet işleyişini merkezî bir biçime dönüştürmüştür (Arslan, 2011: 50).

Petro, Batı dünyasının Rus İmparatorluğu üzerinde belirgin ve yön verici bir etkiye sahip olmasını arzu ediyordu. Petro, Batılılaşmak istiyordu fakat bu konuda haklın değişime direnç göstereceği konusunda da oldukça realist bir öngörüye sahipti. Her şeye rağmen Petro, o zamanlar tüm dünyanın ekonomik açıdan en müreffeh bölgesi olduğu için Rusya'yı Batı gibi varlıklı ülkeler listesine dahil etmek istiyordu. Amacı İngiltere, Fransa ve Almanya gibi ülkeleri taklit etmektir. Öte yandan Avrupa yaşam tarzı Petro'ya yeterince çekici gelmiyordu. Bu görüşe göre Petro, daha ziyade Batılı güçlerle rekabet edebilecek verimli bir hükümet ve ordu kurma şeklindeki uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmek için öncelikle taklit yolunu benimsemiştir. Taklit anlayışından yeterince yararlandıktan sonra daha özgün bir anlayışa geçmeyi hedeflemiştir (McConnell, 1958). Burada ifade edilen tespit ve teşhisler, bizzat Petro tarafından yapılmıştır. Bunu yapabilmek için ise duyarlı ve kapsamlı bir çevre incelemesi ve bunun da analiz edilmesiyle mümkün olabilmiştir. Petro, inşa ettiği tersanelere Venedik, Danimarka, İsveç ve Hollanda'dan ustalar getirtmiştir. Ayrıca gemi inşa ve idaresini öğrenmeleri için Avrupa'ya öğrenciler göndermiştir (Kurat, 1999: 252-254). Bununla da yetinmeyerek 1697'de Rusya'nın resmi elçilik heyetindeki bir subay olarak kimliğini gizlemek suretiyle Avrupa'ya gitmiştir. Bir yıl süren bu süreçte Petro, Avrupa'nın yaşam biçimi ve örgütlenmesine ilişkin gözlemlerinin yanı sıra, işçi gibi tersanede çalışarak gemi inşasını bizzat öğrenmiştir.

Petro, denize kıyısı bulunmayan Rusya'ya limanlar kazandırabilmek için iki hedef belirlemiştir. Birincisi yayılcı bir politika izlerken aynı zamanda savunmacı bir yaklaşım benimsemiştir. İkinci olarak ise Polonya, İsveç ve uzun süredir Rusya'nın sorunlarının kaynağı olarak görülen Osmanlı İmparatorluğuna karşı avantajlı durumda bulunmayı amaç edinmiştir. Sosyal sistem açısından ise reformların hem zenginler hem de yoksullar üzerinde belirgin bir etkisi olmuştur. Buna karşın, söz konusu reformlar, tarih eksenli bilimsel çalışmaların birincil konusunu teşkil etmemektedir. Oysa Petro'nun reformları, ülke insanının tümünü kapsayan değişiklikler başlattığı anlamına da gelmekte ve daha ziyade sosyolojinin çalışma alanına girmektedir.

Petro'nun reform girişimleri, Rusya'daki yaşamın tüm yönleri üzerinde belirgin bir etki ortaya koymuştur. Petro, genç yaşlarından itibaren Batı Avrupa'dan gelen siyasi göçmenlerin barındığı başkentin merkezinden uzaktaki bir topluluğa düzenli aralıklarla fakat gizlice birçok defa gitmiştir. Siyasi göçmenlerin ortamında bulunmaktan çok hoşlanan Petro, bu insanların toplum içinde nasıl yaşadıklarına yakından tanık olmuştur. Petro, bu toplulukta coğrafi çalışmaların temel bilgilerini edinmiştir. Bohlen (1966), Petro'nun dönüştürücü veya yenilikçi olarak rolünün, kendisi ve uyguladığı değişiklikler hakkındaki yayınlarda sıklıkla tartışıldığına dikkat çekmektedir. Petro, tüm değişim çabalarına aktif olarak katılmıştır. Yasal düzenlemelerin yapımına katkı sağlamaya gayret etmiş, gemilerin inşa edilme süreçlerinde bizzat işleyişin başında bulunmuş, araştırmalar yapmıştır. Yeni oluşturulan bir idari çerçevenin kurulması, Petro'nun şahsi çabaları sayesinde gerçekleşmiştir. Yönetim anlayışı bakımından Petro; gelir toplama, işçi kiralama, ekonomi üzerinde kontrol sağlama, serf ticareti ve bir iç ayaklanmanın bastırılması dahil olmak üzere çeşitli alt alanlara dönük olarak özel bir çaba sarf etmiştir. Bütün bunlar ise önemli ve etkili bir liderlik niteliklerine gereksinim duyulan çalışma alanları olarak dikkat çekmektedir. Petro'nun yukarıda aktarılan faaliyetleri, esas rakip analizi ve rekabet istihbaratı gibi ancak günümüz bilimsel literatüründe yer alan kavramlarla doğrudan doğruya ifade edilebilmektedir. Bu tür kavramlar ile günümüz literatüründe karşılaşılıyor olması, bunların geçmiş yüzyıllarda uygulanmadığı anlamına gelmemektedir. Geçmiş yüzyıl yöneticileri gerek ülke yönetiminde ve gerekse daha küçük ölçekli örgütlerin yönetiminde bu tür uygulamaları sezgisel olarak hayata geçirmişlerdir. Dolayısıyla, bu konulardaki nitelikli uygulamalarıyla tarihe geçen Petro, kendine özgü ayrıcalıklı bir konuma sahip bulunmaktadır.



Ülke dışına yaptığı yolculuklarda Petro, Avrupa diplomasisini etkin yürütebildiği ölçüde komşu milletlerle olan mücadeleleri kendi lehine çevirebileceğini anlamıştır. Petersburg’u çarlık eliyle bataklık üstünde yeni bir başkent olarak bizzat inşa etmiştir. İnsan gücünün doğa karşısında kısa sürede elde ettiği başarılar, onun başarısının açık bir belgesi olarak dikkat çekmektedir. Petro, Rusya’yı makinelerin işlediği ve her işçinin kurulu düzen doğrultusunda çalıştığı muazzam bir işyerine dönüştürmüştür (Puşkin, 2020: 13-15). Petro’nun kişisel nitelikleri, stratejik liderlik olarak ifade edilen şu unsurları ön plana çıkarmaktadır (Whitson, 1998): Zaman içindeki etkisi açısından eyleminin sonucunu net bir şekilde düşünme yeterliliği (kavramsal beceri), organizasyonel etkinliği en üst düzeye çıkarma gücü ve stratejik nesnellik sayesinde yeniden yapılandırma yeterliliği (teknik beceri) ve güçlü bir müzakere oluşturma yeterliliği (uluslararası beceri).

Erken yaşlardan itibaren saray dışında edindiği deneyimler, Rusya’nın gelecek öngörüsü doğrultusunda deniz hakimiyetinin ne denli önemli olduğunu kavramasına katkıda bulunmuştur. Gemi inşasına olan ilgisi, onun denizleri elde etme istekliliğini öne çıkaran temel unsur olmuştur. Kara devleti olan Rusya’dan yola çıkarak gerçek denize ve gemilere gözleriyle şahit olmuştur. Bu ise Petro’nun Rusya için öngördüğü gelecek perspektifinin şekillenmesini sağlamıştır. Karizmatik bir lider olan Petro, otuz beş yıllık egemenliği döneminde bölgesel genişleme sağlamış ve Rusya’yı dünyaya açık bir ülke hâline getirmiştir. Ekonomi ve kamu maliyesinde etkin bir yapılanma başlatmış, merkezî bir hükümet reformu gerçekleştirmiş, eğitim ve bilime odaklanmanın yanı sıra güçlü bir ordu ve donanma kurmuştur. Onun temel düşüncesi Rusya’nın yeni bir “devlet ideali” geliştirmek olmuş, bunu ise ortaya koymuş olduğu vizyon sayesinde gerçekleştirmeyi amaçlamıştır.

## **5.2. Petro’nun Büyüme Stratejisi Öncelikli Yaklaşımının Stratejik Yönetim Kapsamında Değerlendirilmesi**

Petro’nun yönetim anlayışı konusunda refah reformu girişimleri ve bu girişimlerin ülke insanlarını nasıl etkilediğine dair bir bakış açısı ortaya koyabilmek mümkündür. Petro’nun değişiklikleri politik, sosyal ve ekonomik olarak üç ana kategoride sınıflandırılabilir. Petro, ekonomik büyüme ve savunma kapasitesi artışı için madencilik, imalat ve ticaret sektörlerine de önem ve öncelik vermiştir (Lindsey, 1998: 85). Ayrıca askeri yeniliklere ve Batı Avrupa tarzı bir eğitime büyük önem vermiş ve bunları sağlamak için ülke genelinde bir dizi reform gerçekleştirmiştir (Cracraft, 1997: 112). Petro’nun söz konusu öncelik olarak ön plana çıkardığı bu hususlar, Porter’ın yaklaşımında “analitik ve stratejik dikkatin büyük bölümünün odaklanması gereken yer” sözleriyle ifadesini bulmaktadır.

LeDonne (1997: 23), Rusya’nın topraklarını genişletmesi girişimlerinin ilk aşamasını on sekizinci yüzyılın başıyla tarihlenmektedir. Bu tarih ise Petro’nun çarlık döneminin ilk yıllarına karşılık gelmektedir. Rus halkı, içine kapalı bir topluluk olarak yüzyıllarca yaşamıştır. Petro’nun girişimleri sonrasında Rusya, “core areas” olarak ifade edilen kendi öz topraklarının dışına doğru yayılmacı bir politika/strateji izlemiştir. Bu büyüme odaklı strateji, birkaç faktörün bileşimi sayesinde gerçekleşmiştir. Bu faktörleri şu şekilde sıralayabilmek mümkündür (LeDonne, 1997: 3-4):

- Hevesli bir yönetici grubu (Petro ve onu izleyen birkaç nesil Rus Çarı, benzer bir strateji doğrultusunda yönetim sergilemiştir)
- Politik fırsatlar ve ekonomik teşvikler (Petro’nun genel yaklaşımı olan fırsatları avantaja çevirme anlayışı, Rusya devlet yönetim tarzına yansımıştır)
- Nüfus baskısı, kültürel ve dinsel talepler (Petro, kültürel ve dinî yakınlığı bulunan toplumlardan ülke menfaati doğrultusunda faydalanmıştır)
- İçsel bir enerji olan yukarıdaki faktörler, Petro’nun yönetim anlayışı doğrultusunda dışarıya yansıtılmış, agresif bir ideolojiye dönüşmüş ve nihayetinde özgün bir politik/stratejik sistemin kurulabilmesi amacıyla desteklemiştir.

Petro, Moskova saraylarının “Türk düşmanlığı” havası içinde büyümüştür. İskoçyalı Gordon ve İsveçli Lefort adlı hocaların onun üzerindeki etkisi oldukça fazladır. Hocalarının etkisi altında kalan Petro, zor ve kapsamlı bir işe girişmeye karar vererek hiçbir denize kıyısı

bulunmayan Rusya'yı denizlere ulaştırmayı hedeflemiştir (Gürsel, 1968: 48). 1684 yılında Avrupa ülkeleri arasında Türk karşıtı "Kutsal Birlik" kurulmuştur. Rusya bu birliğe 1686'da dâhil olmuştur. Kutsal Birlik kapsamına girmesi nedeniyle üstlendiği yükümlülükler doğrultusunda Petro, 1689'da Kırım'a, 1695 ve 1696 yıllarında ise Azak üzerine seferler düzenlemiştir. Azak topraklarını Türkler'den alan Petro, Rusya'nın Karadeniz'e çıkması amacı doğrultusunda deniz filosu oluşturabilmek için üsler kurmuştur. Petro, Kutsal Birlik içindeki müttefiklerin barış yanlısı tavırlar geliştirmeye başlaması üzerine Türkler'e karşı savaşmak için müttefik arayışına girişmiştir. 1697 ile 1698 yılları arasında Avrupa ülkelerine "Büyük Elçilik" misyonu ile gitmiştir (Oreškova, 2003: 22).

Azak Kalesi kuşatması, Petro'nun donanma ve düzenli ordunun önemini kavramasını sağlamıştır. Bu amaç doğrultusunda Rusya'ya özellikle Batı ülkelerindeki uzmanları getirmeye çalışmak yerine soylu ailelerin gençlerinin eğitim almaları amacıyla İngiltere, İtalya ve Hollanda'ya gönderilmesi direktifini vermiştir. Avrupa'nın ne tür çabalar sayesinde başarı elde ettiğini ve geliştiğini anlamayı ve kaydedilen ilerlemeyi Rusya'da da sağlamayı arzu etmiştir. Petro, kendisi de denizcilik eğitimi alabilme amacıyla 1697'de kimliğini saklı tutarak ülke dışına çıkmıştır. Almanya, Hollanda ve İngiltere'ye giderek marangozluk, tıp, gemi yapıcılığını öğrenmiştir. Bu seyahatinde aynı zamanda Osmanlı İmparatorluğuna karşı Avrupa'da müttefik edinmeye çalışmış fakat bunu başaramamıştır (Zulpykharova ve Deligoz, 2017: 48). Petro, ülke dışına yaptığı bu ilk seyahatinde gemi inşası, donanma oluşturma, denizcilik ve mühendislik sanatlarını öğrenerek halkına aktarmak ve onları da eğitmek istemiştir (Dilihenski, 2000: 19). Asıl amacına ulaşmasa da Petro, ordusunu güvence altına almayı, yetenekli mühendisler, doktorlar, mimarlar ve denizcileri ülkesine kazandırmayı başarmıştır. Teknik bilgiye sahip insan sermayesi tarafından yönetilen bir devlet mekanizması kurma hedefinden vazgeçmemiş, Rusya'ya hizmet etmeleri için yüzlerce teknik çalışanı istihdam etmiştir. Petro'nun genel yapısı ve yaklaşımları göz önünde bulundurulduğunda, ülkesini Kutsal Birlik kapsamına dahil etmesinin, çok da "kutsal" bir amaç doğrultusunda gerçekleşmediği anlaşılabilmektedir. Nitekim Petro, ilerleyen zaman içinde Kutsal Birlik'te barışçıl görüşler ağır basmaya başlayınca, tutkuyla benimsemiş olduğu büyüme stratejine hizmet etmeyen söz konusu barışçı tavrı kabullenmeyip farklı arayışlara yönelmiştir.

Petro, 1700 yılında, Kutsal Birlik'ten ayrılarak Osmanlı İmparatorluğu ile İstanbul Barış Antlaşmasını imzalamıştır ve İsveç'e karşı savaş ilan etmiştir. Bu durum, Petro'nun genel (grand) stratejisi olan büyüme anlayışından belirgin bir sapma olarak yorumlanmaktadır. Esas itibarıyla Petro, Baltık bölgesine odaklanmanın, yeni topraklar edinerek genişleme, ticari ve kültürel fırsatlar yakalamayı amaçlamıştır (Davies, 2011: 1). Yapılan anlaşmanın, Kutsal İttifak'ın bozulduğu bir dönemde yapılması özel bir önem taşımaktadır. Çünkü Rusya alabildiğini almakla yetinmiş, daha sonra ise ilgisini görece az risk taşıyan Baltık bölgesine tekeşif etmiştir (Topsakal, 2016; 38). Nitekim Petro, bu amacına ulaşmış ve İsveç'e karşı giriştiği Kuzey harbi sonrasında 1721'deki Nişat Antlaşması ile Baltık sahillerini Rusya'ya kazandırmıştır (Gürsel, 1968: 48). Buradan da anlaşılacağı üzere Petro, söz konusu yıllardaki güç dengeleri bakımından Osmanlı İmparatorluğu ile mevcut durumu muhafaza edip durağan bir ilişki biçimine geçmiştir. Buna karşın, görece güçsüz konumda olduğu kanaati edindiği Baltık ülkelerine karşı ise büyüme stratejisini benimseyerek saldırgan bir tutum sergilemeye başlamıştır.

1710 yılında Petro, hiç ummadığı bir Osmanlı ordusu ile karşılaşınca galibiyetin mümkün olmadığını görerek Prut Barış Antlaşmasını imzalamak zorunda kalmıştır. Bu antlaşma, Rus ordusunu tamamen imha edilmekten kurtarmıştır. Osmanlı engelini aşamayacağını anlayan Petro, bu kez iç karışıklık yaşıyor olmasından yararlanmak amacıyla İran topraklarını ele geçirmeye başlamıştır. Petro'nun ilerleyişinin önüne geçebilmek için Fransa'nın girişimiyle 1724 yılında İran toprakları, Rusya ile Osmanlılar arasında paylaşılmıştır (Polatçı, 2011: 8-9). Petro'nun büyüme stratejisi açısından bakıldığında Ruslar'ın çevre ülkelerin içinde bulunduğu olumsuz şartları avantaja dönüştürdüğü ve bu süreçte Kafkasların güneyine kadar topraklarını genişlettiği görülebilmektedir.

Petro, hem ülke ekonomisine katkı sağlamak hem de topraklarını genişletmek amacıyla Türkistan üzerine sefer düzenlemiştir. Petro, edindiği istihbarat bilgilerine dayanarak Türkistan'daki altın yataklarını ele geçirmeyi amaçlamıştır. Rusya'nın girdiği savaşlar nedeniyle devlet hazinesi boşalmıştır. Petro, Yarkend bölgesindeki altın yataklarını elde edebilme amacıyla sefere başlamıştır. Hedeflediği ekonomik sonuçlara tam anlamıyla ulaşamamasına karşın Petro, hudut bölgelerindeki stratejik konumlara askerî müstahkem mevkiiler (üsler) kurmuştur. Bu seferler, Orenburg hattını elde etme bakımından ve Omsk Kalesi'nin inşa edilmesine vesile olması yönüyle özel bir önem ve değer taşımaktadır (Özkan, 2020: 187).

Bazı tarih kitaplarında Petro'nun vasiyetnamesinden bahsedilmektedir. Bunun uydurma bir vasiyetname olduğu görüşü ağır basmakla birlikte, içeriğiyle Petro'nun ve halefi olan sonraki dönem Rus çarlarının amaç ve uygulamaları ile birebir uygunluk göstermektedir. Fiziksel bir varlık olarak ortada böyle bir vasiyetname bulunmasa da Rusya'nın genişleme arzusunun bütün çarlar tarafından takibi ve tahakkuk ettirilmesi gereken bir "devlet programı" olduğu şüphe götürmez bir gerçeklik olarak dikkat çekmektedir (Okçu, 2004: 32). Petro'nun prensiplerine sistemli ve metodik biçimde en büyük sadakat, kızı İmparatoriçe Elizabet döneminde gösterilmiştir. Babasının eski yardımcıları ve yetiştirdiği kişilerle işbirliğini sürdüren Elizabet, Petro'nun "tamamlanmamış makine"sini özellikle dış politikadaki büyümeye dayalı yayılcı anlayış doğrultusunda geniş ölçüde ilerletmiştir (Mouravieff, 1966: 14).

Petro'nun 1725'te kendi eliyle yazdığı iddia edilen ve 1738'de açıklanan vasiyetnamesinde; Avrupa ülkeleri, İran ve Osmanlı Devleti üzerindeki politiklardan bahsetmiştir. Olası savaşlarda Avrupa'dan asker talep edilmesi gerektiğini ve Rusya sınırlarının Kuzey Baltık denizinin kuzeyi ile Karadeniz'e kadar genişletilmesini vasiyet etmiştir. Bu amaçla Avrupa ve komşu devletler arasında karışıklık çıkarılarak İsveç, Norveç, Türkiye'nin fethedilebileceği ve Fransa, İtalya ve savaş sırasında yardım isteyebileceği Yunanlarla dostluk çabalarında bulunulabileceği öngörüsü ve tavsiyesinde bulunmuştur. Türklerin Avrupa'dan çıkarılması için çalışılmasını vasiyet etmiştir. İran'ı kolay ele geçirebileceğinden bahseden Petro, bunun için öncelikle Osmanlı Devleti'ni zor durumda bırakmak gerektiği görüşünü öne sürmüştür. Petro'ya göre İstanbul'u elde etmekle asıl devlet unvanına kavuşarak Avrupa ve Asya hazinelerini ele geçirmek mümkün olabilecektir. Bu amaçla Türkiye ile İran arasında Sünni ve Şii mezhep çatışmaları çıkararak Müslümanları zayıf düşürmekten söz etmiştir. Böylece Petro İslam'ın silinmesinin ve Hristiyanlığın yayılmasının sağlanabileceği yönündeki kanaatini, gelecek öngörüsü olarak ifade etmiştir (Mustafayev, 2013: 19-21).

Ortodoks olan Ruslar Moskova'yı "Üçüncü Roma" olarak görmeyi arzulamıştır. Bu arzu doğrultusundaki öncü somut adımları atan ise Petro olmuştur. İstanbul ile Roma arasındaki toprakları ele geçirme yönündeki uzak amaç, Çarlık Rusyası'nın genel politikasını teşkil etmiştir. Bu politika doğrultusunda Rusya'yı güçlendiren Petro, kendisinden sonra gelen Rus yöneticilerine güneydeki denizlere inme amacını, politik bir miras olarak bırakmıştır (Derviş ve Devrisheva, 2015: 351). Petro, maneviyat olarak dindar biri olmamasına rağmen özellikle ülkenin dış işlerinde din unsurundan bir menfaat vesilesi olarak yararlanmaktan geri durmamıştır. Hristiyan toplumlardan yeri geldikçe yararlanmış, ayrıca Sırlar ve Karadağlılar gibi Slavları ise, Rusya'nın lehine olacak şekilde gönderdiği ajanlar aracılığıyla tahrik etmeye çalışmıştır. Kısa vadede bundan beklediği neticeleri alamasa bile Slav milletlerinin zihnine Rusya'nın liderliğine dair gelecekte yeşerecek olan tohumları atmıştır (Kocabaş, 1989: 79). Bütün bunlar, Petro'nun hem büyüme stratejisine hizmet etmekte hem de stratejik yönetimi, diğer yönetim anlayışlarından ayırt eden unsur olan olay ve olgulara "uzun vadeli" yaklaşmak gerekliliğini vurgulamaktadır.

## 6. SONUÇ

Sokrates'e göre, aile gibi küçük ve özel bir birimdeki işlerin yürütülmesiyle kamu işlerinin yönetilmesi arasındaki fark, işin büyüklüğünden kaynaklanmakta olup, temel hususlar birbiri ile benzer nitelikler taşımaktadır (Gürüz ve Gürel, 2006: 66). Örgüt yönetiminin, özü itibarıyla benzer yönere sahip olduğuna ilişkin bu görüşten hareket edildiğinde, ülke yönetimini dev bir holdingin yönetimine benzetmek mümkün olabilmektedir. Çok sayıda işletmeye sahip bulunan ve farklı iş kollarında faaliyet gösteren büyük ölçekli bir yapı olması nedeniyle günümüz holding yöneticileri genel itibarıyla karma stratejiyi benimsemektedirler. Bu yöneticiler belirli bir sektörde büyüme stratejisini benimserken bir başka sektörde faaliyet yürüten holding işletmesi için küçülme stratejisini benimseyebilmektedir. Üçüncü bir olasılık olarak, mevcut piyasa konumunu sürdürmeyi tercih etmesi durumunda ise durağan stratejiyi benimsemiş olmaktadır. Petro'nun yönetim anlayışı da birçok devlet adamının benimsediği bu türden bir karma strateji olmuştur. Tarihteki diğer birçok devlet yöneticisinden farklı olarak karma stratejiye konu olan bu üç farklı yaklaşım içinde Petro için öncelik her zaman için büyüme yönünde olmuştur. Bunun mümkün olamayacağı şartlarda durağanlığı benimsemiş, şartların uygun hâle gelmeye başladığı ilk fırsatta ise tekrar asli anlayışı olan büyüme stratejine yönelmiştir.

Günümüzde stratejik yönetim alanı öncelikli olarak işletmecilik ile ilişkilendirilmektedir. Özel işletmelerin yönetimi ile kamu yönetimi arasında farklılıkların olması, bunun da ötesinde, geçmiş yüzyıllarda devlet yöneticiliği yapmış kişilerin uygulamalarının metaforik biçimde günümüz stratejik yönetim alanı kapsamında ele alınmasının, dolaylı ya da uzak bir ilişki gibi algılanmaması gerekmektedir. Zira günümüz dünyasında cirosu, birçok ülkenin milli gelirini aşan dev firmalar bulunmaktadır. Bu firmaların istihdam ettiği çalışan ordusu ya da hükmettikleri piyasalar ile para ve para formundaki varlıklar, ülke yönetimi kadar kapsamlı yönetsel faaliyete konu olmaktadır. Böylesi kapsamlı yönetsel işleyişin üstesinden gelme gayreti içindeki günümüz işletme yöneticileri, geçmiş yüzyıllardaki birçok devlet yöneticisinden daha kapsamlı karar verme süreçleri ile karşı karşıya kalabilmektedir. Günümüz işletmeleri arasındaki rekabet, geçmiş yüzyıllardaki devletler arası mücadele alanları ile benzerlik göstermektedir. Kaldı ki stratejik yönetim alanının düşünsel temeli olarak görülen Sun Tzu'nun görüşleri, devletler arasındaki rekabet ve güç mücadelesini esas almaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim literatüründe, teknik bir çerçeve içinde ele alınan teorik unsurlar ile geçmiş yüzyıllardaki yönetsel faaliyetleri tarihsel kaynaklarda sabit olan Petro gibi devlet yöneticilerinin uygulamaları arasında soyuttan somuta giden doğrudan bir bağlantı bulunmaktadır. İşte bu makalede de söz konusu bağlantı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışını, literatürdeki diğer yönetim anlayışlarından ayırt eden temel yönü, uzun vadeli amaçlara odaklanıyor olmasından ileri gelmektedir. Hayata geçirmiş olduğu uygulamalara bakıldığında, uzun vadeli hedefler anlamında Petro, Rusya'nın güçlü devletler arasında yer alabilmesi için belirgin bir plana sadık kalmıştır. Hedefleri arasında ekonomiyi sanayileştirmek, orduyu güçlendirmek ve Batı idari ve sosyal standartlarını uygulamak yer alan Petro, asli amacı olan büyüme stratejisinin birer sıçrama taşı olarak bu unsurlardan faydalanma yoluna gitmiştir. Siyaset bilimi alanında "yayılmacı siyaset" olarak da ifade edilen anlayışı ileri bir seviyeye taşıyan Petro'nun bu yaklaşımını işletmecilik literatüründeki "gigantomani" kavramı ile de ifade edebilmek olası görünmektedir. Gigantomani, gerçek anlamda ve tam olarak geçerli bir zorunluluk bulunmadığı hâlde, gereğinden fazla büyük ölçüler olarak büyüme merakını ifade etmektedir. Söz konusu türden bir yaklaşımı benimseme durumu; yöneticiler, örgütler ve devletler için de geçerli olabilmektedir. Kâr amacı güden özel örgüt niteliğindeki işletmeler açısından "ölçeksizlik ekonomisi" kavramı ile ifade edilen bu durum, işletmenin karşılayabileceği kapasitesinin üzerindeki bir aşırı büyümeyi ifade etmektedir. Ölçek ekonomilerinin işleminin mümkün olmadığı ve birim başına maliyetlerin artış kaydettiği böylesi bir durum, devletler için de geçerli olabilmektedir. Orta öğrenim düzeyindeki en temel tarih bilgisine müracaat edildiğinde kolayca hatırlanabilecek benzer bir durumun, Osmanlı İmparatorluğu için tarih kitaplarında sıkça vurgulandığı görülebilmektedir. Zira yükselme devri padişahları olan Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim ve Kanuni Sultan Süleyman'dan sonra Osmanlı İmparatorluğu'nun "doğal sınırları"na eriştiği görüşü öne



sürülmektedir. Tarih kitaplarında “doğal sınırlar” olarak ifade edilen kavramın, işletmecilik ve stratejik yönetim bakış açısından yaklaşıldığında “ölçsüzlük ekonomisi” veya “gigantomani” kavramlarıyla da ifade edilebileceği anlaşılmaktadır. On beş ve on altıncı yüzyıllarda Osmanlı İmparatorluğunu, sözü edilen doğal sınırlarına ulaştıran üç padişahтан yaklaşık bir asır sonra Petro ile başlayan Rusya’nın genişleme süreci, takip eden yaklaşık iki yüz yıl süresince de devam etmiş olup günümüze gelinmiştir.

Ülkeler, taşıma kapasitelerinin veya coğrafi olarak sürdürülebilirliğin zorlayıcı üst limitlerine yaklaştıkları ölçüde, karşıt ülke veya ittifak ülke grupları tarafından engelleme çabalarıyla karşılaşmaktadırlar. Bu durum, diğer bir tür örgütsel yapılanma olan işletmeler kapsamında gerçekleştiğinde, rakip konumundaki işletmeler tarafından da benzer tepkilerin verilmekte olduğu bilinmektedir. Başta oligopol piyasalar olmak üzere, genel piyasa davranışı olarak ölçek büyütme sürecindeki işletmelerin, “yayılmacı siyaset” anlayışları, rakip konumdaki işletme ya da stratejik işbirlikleri tarafından engellenmektedir. Bu durum ise oligopol piyasalarda belirli bir firmanın aşırı büyümesine karşı diğer firmaların stratejik ittifaklar yapması ve örtülü (ya da açık) anlaşmalarla birlikte hareket etmesiyle büyük bir benzerlik göstermektedir.

Bu makalede Petro’nun gerçekleştirdiği faaliyetler, stratejik yönetim alanındaki sıklıkla başvurulan temel kavramlar olan “çevre analizi” ve “büyüme stratejisi” kavramları ile çerçevelendirilmiştir. Odaklanılan söz konusu iki kavram ve yazım hacmi sınırlılıkları sebebiyle bu makalenin bulguların değerlendirildiği çevre analizi ve büyüme stratejisi ana eksen tartışmalarıyla yetinilmiştir. Söz konusu stratejik yönetim kavramların dışında ittifaklar (örgütsel birliktelikler), Miles ve Snow’un zamanlamaya dayalı strateji tercihleri ya da örgütsel konumlandırmanın ne şekilde yapıldığının Porter’in pozisyon ekolü açısından değerlendirilmesi gibi başka tür odak noktaları bağlamında da çalışma yapılabilmesi mümkün görünmektedir. Makalenin yazım hacmi sınırlılıkları nedeniyle gelecek çalışmalara bırakılan konular, stratejik yönetim alanının yanı sıra yakın ilişki içinde bulunan diğer çalışma alanları olan kamu yönetimi, örgütsel davranış, koşul bağımlılık teorisi ve sistem yaklaşımı gibi bakış açılarıyla da ele alınabilecek yönler barındırmaktadır.

## KAYNAKÇA

Akarsu, O. ve Döven, M. S. (2022). “Stratejik Karar Bakış Açısından Üst Yönetim Kuramı”, *Stratejiye Dair Seçki Yazılar* (Ed. Esra Dil ve Musa Said Döven) içinde ss. 9-42, Değişim Yayınları, İstanbul.

Anisimov, E. V. (1993). *The Reforms of Peter the Great: Progress Through Coercion in Russia*. M.E. Sharpe, New York.

Arslan, N. (2011). Osmanlı ve Rus Toplumlarında Medeniyet Değişmesi: Bihruz’lar ve Oblomov’lar, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Türkoloji Dergisi* 18(1), 47-80

Behramoğlu, A. (2013). *Rus Edebiyatında Puşkin Gerçekçiliği*, Tekin Yayınevi, İstanbul.

Bohlen, A. (1966) *Changes in Russian Diplomacy under Peter the Great*, *Cahiers Du Monde Russe et Soviétique* 7(3), 341–58.

Brechka, F. T. (1982) *Peter the Great: The Books He Owned*, *The Journal of Library History* (1974-1987), 17(1), 1–15.

Bracker, J. (1980) *The Historical Development of the Strategic Management Concept*, *The Academy of Management Review*, 5(2), 219-224.

Bushkovitch, P. (2001). *Peter the Great: The Struggle for Power 1671–1725*, Cambridge University Press.

Cracraft, J. (1997). *Peter the Great and the West: New Perspectives*, Palgrave Macmillan.

Cracraft, J. (2003). *The Revolution of Peter the Great*. Harvard University Press.

Creswell, J.W. (2018). *Nitel Araştırma Yöntemleri Beş Yaklaşımına Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni*, Çev. Ed. M. Bütün ve S.B. Demir, Siyasal Kitabevi, Ankara.

- Çapraz, H. (2011) Çarlık Rusyası'nın Türkistan'da Hâkimiyet Kurması, Süleyman Demirel Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi, (24), 51-78.
- Çaycıoğlu, S. O. (2017) 18. Yüzyıl Başlarında Rusya'nın Kafkasya Siyaseti: I. Petro'nun İran Seferi. Vakanüvis-Uluslararası Tarih Araştırmaları Dergisi, 2(Special issue), 115-132.
- Çetin, R. M. (2015). I. Petro'nun Şaheseri: Petersburg. Avrasya Uluslararası Araştırmalar Dergisi, 6(6), 30-36.
- Davies, B. (2011). Empire and Military Revolution in Eastern Europe Russia's Turkish Wars in the Eighteenth Century, Bloomsbury Academic.
- Derviş, L., ve Devrisheva, K. (2015) Çarlık Rusyası'nın Akdeniz Politikası'nın Arka Planı, Cedrus, 3, 351-364.
- Diligenski, G. ve Chugrov, S. (2000). The West in Russian Mentality. Institute of World Economy and International Relations. Moscow. 1-41.
- Diñer Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul.
- Dolu, S. (2013). "Igor Ansoff" Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori (Ed. Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt) içinde ss. 164-173, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Ergün, M. (2009) Rus Eğitiminde Batılılaşma Çabaları ve Reformlar, Journal of Theoretical Educational Science, 2(1), 31-56.
- Erkan, Ü. (2017). Rus Modernleşmesinde Batı Karşıtlığının Tarihsel Temelleri, Çeşm-i Cihan: Tarih Kültür ve Sanat Araştırmaları Dergisi E-Dergisi, 4(1), 52-70.
- Grachev, M. V. ve Bobina, M. A. (2006) Russian Organizational Leadership: Lesson from the Globe. International Journal of Leadership Studies, 1(3). 67-79.
- Grant, R. M. ve Jordan, J. (2014). Stratejinin Temelleri, Çev. Gamze Sart, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürsel, H. F. (1968). Tarih Boyunca Türk-Rus İlişkileri, Ak Yayınları, İstanbul.
- Gürüz, D. ve Gürel, E. (2006). Yönetim ve Organizasyon, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Hobbes, T. (2017). Leviathan, Çev. Semih Lim, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- Hughes, L. (2002). Russia in the Age of Peter the Great, Yale University Press.
- Kant, I. (2015). Seçilmiş Yazılar. Çev. Nejat Bozkurt, Sentez Yayıncılık, İstanbul.
- Kocabaş, S. (1989). Kuzey'den Gelen Tehdit Tarihte Türk-Rus Mücadelesi, Vatan Yayınları, İstanbul.
- Kollmann, N. (2012). Crime and Punishment in Early Modern Russia: Chapter 18 - Peter the Great and Spectacles of Suffering, Cambridge University Press, Cambridge.
- Kongaz, İ. D. (2022) Rus Kimliği Bağlamında A.S. Puşkin'in Yaratıcılığında Çar I. Petro'nun Etkisi, Uluslararası Toplum Bilimler Dergisi, 6(3), 226-247.
- Kurat, A. N. (1999). Rusya Tarihi, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.
- Kurtaran, U. (2015). Sultan Birinci Mahmud Dönemi Osmanlı-Rus Siyasi İlişkileri, Belleten, 79(285), 589-610.
- LeDonne, P. J. (1997). The Russian Empire and the World, 1700-1917 The Geopolitics of Expansion and Containment, Oxford University Press.
- Leylak, M. H. (1990) I. Petro Döneminde Rusya'da Yapılan Yenilikler. Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Lindsey, J. (1998). Peter the Great: His Life and World, Yale University Press.
- McConnell, A. (1958). Radishchev's Political Thought, The American Slavic and East European Review, 17(4), 439-453.
- Mouravieff, B. (1966). Deli Petro'nun Vasiyetnamesi, Çev. Refik Özdek, Bedir Yayınları, İstanbul.

Mustafayev, B. (2013) Cihan Hâkimiyetini Moskoflara Öğütleyen Deli Petro'nun Vasiyetnamesi ve Ermenistan Devletinin Kurulmasında Etkisi, *International Journal of Eurasia Social Sciences*, 3(11), 17-27.

Okçu, Y. (2004). *Türk-Rus Mücadelesi*, Berikan Yayınları, Ankara.

Oreškova, S. F. (2003). Rusya ve Osmanlı İmparatorluğu Arasındaki Savaşlar, Sebepleri ve Kimi Tarihi Sonuçları, *Dünden Bugüne Türkiye ve Rusya Politik, Ekonomik ve Kültürel İlişkiler*, içinde, ss. 17-32, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.

Ortaylı, İ. (1999). XVIII. Yüzyıl Türk-Rus İlişkileri, *Türk-Rus İlişkilerinde 500 Yıl 1491-1992 içinde*, ss. 125-134, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

Özbek, H. (2017) Osmanlı Devleti ve Rusya Arasında Kafkasların Taksimi 1724 İstanbul Antlaşması, *Tarih Kritik Dergisi*, 5(2), 122-125.

Özkan, M. (2020). Petro'nun Altın Düşleri: Ivan Dmitrieviç Buhgolts'un Yarkend Keşif Seferi (1714-1716), *Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, (32), 187-202.

Özkan, S. H. (2007) XVII. Yüzyılın Sonları ile XVIII. Yüzyılın Başlarında Osmanlı-Rus İlişkileri ve Karadeniz'in Güvenliği Meselesi, *Karadeniz Araştırmaları*, 14(14), 47-62.

Polatçı, T. (Haz.) (2011). "Giriş", *Rusya Sefâretnamesi 1757-1758, Şehdi Osman Efendi içinde* ss. 1-15, Türk Tarih Kurumu Yayınları, Ankara.

Porter, M. E. (2003). *Rekabet Stratejisi*, Çev., Gülben Ulubilgen, Sistem Yayıncılık, İstanbul.

Progonati, E. (2015) Rusya'nın Balkanlar Politikası, *Karadeniz Araştırmaları*, (45), 105-125.

Schendel, D. E. ve Hofer, C. W. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*, Little, Brown, Boston.

Puşkin, A. S. (2012). *Poemalar*, Çev. Kayhan Yükseler, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.

Puşkin, A. S. (2020). *Yüzbaşının Kızı Bütün Öyküler Bütün Romanlar*, Çev. Ataol Behramoğlu, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.

Shekshnia, S. (2004). *The Three Faces of Peter the Great Leadership Lesson from the St, Petersburg's Founder*, Working Paper Series, INSEAD.

Sumner, B. H. (1993). *Büyük Petro ve Osmanlı İmparatorluğu*. Çev. Eşref Bengi Özbilen, *Türk Dünyası Araştırmaları Vakfı Yayınları*, Eskişehir.

Sun Tzu, (2020). *Savaş Sanatı*, Çev. Pulat Otkan ve Giray Fidan, *Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları*, İstanbul.

Şahin, Z. (2017) XVIII. Yüzyılın İlk Yarısında Rusya'nın Kültürel Gelişimi ve Batıya Uyum Çabaları, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 171-191.

Şener, L. (2013) *Büyük Petro Dönemi Rusya'da Çeviri Faaliyetleri*, *Tarih Okulu Dergisi*, (XV), 569-576.

Tokgöz, N. (2018). *Strateji Geliştirme ve Uygulama*, *Yönetim ve Organizasyon içinde* ss. 96-121, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Topsakal, İ. (2016) *Tarihi Süreçte Rusya-Türkiye İlişkileri*, *Marmara Türkiyat Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 33-53.

Ülgen H., K. Mirze (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul

Voytko, E. S. (2016). *Urbanism and Social Transformation in Peter the Great's Russia*, University of Washington.

Whitson, S. A. (1998). *Strategic Leadership Assessment of Peter the Great*. Strategy Reseach Project. U.S Army War College. Pennsylvania.

Yeşilot, O. (2014). *Şah'ın Ülkesinde Rus Çarı I. Petro'nun İran Elçisi Artemiy Volinskiy'nin Kafkasya Raporu*, Yeditepe Yayınevi, İstanbul.

Yetişgin, M. (2010). *Yirminci Asra Girerken Rusya ve Rusların Türklere Yaklaşımı*. *Bilig*, (52), 195-230.

## EXTENDED ABSTRACT

Russian statesman Peter I (Pyotr Alekseyevich), who went down in the history of Russia as "Great Peter", ruled between 1682 and 1725. He established a centralized absolutism and transformed Russia from tsarism to an empire in 1721 (Yetişgin, 2010: 211). He had aspects that were not widely adopted by the public as his personality structure at the time. Petro, who had a personal nature that was not very common at that time, had a clear superiority in the fields of politics and war by establishing a close relationship with various power centers. It has demonstrated the ability to create an effective perception both on its own people and on the world public opinion by approaching it from tactical aspects in genius-like ways (Cracraft, 2003: 2) The new rules brought by the Russian people to the understanding of life and state administration traditions led to the emergence of the model of Russia as we know it today. Peter brought success and military victory to the fore and showed great success in these matters. These achievements have prevented him from feeling guilty for his people. In this way, he pioneered a number of new arrangements with the concepts of political power and legitimacy that legitimize his rule (Kollmann, 2012: 403). Petro succeeded in bringing a cultural revolution to Russian culture with his administrative arrangements (Cracraft, 2003: 1). Its regulations cover the following areas: Armed forces, government and culture. These areas started a new era for Petersburg, which was determined as the new capital of Russia, and allowed Peter to leave a great and solid administrative legacy.

One of the pioneers of Russian realist literature, Pushkin's maternal great-grandfather is Hannibal of African descent, who was gifted to the Russian palace in his childhood, rose to the rank of general by winning the love of Petro, and was one of the defenders of the Petro era and one of the closest assistants of the tsar (Behramoğlu, 2013: 92). According to Pushkin, who included narratives about Petro in his works because he was descended from the Tsar, when evaluated in terms of his administrative character, it can be stated that Petro exhibited an effective transformational leader character in Russia. Petro initiated the westernization movement by directing Russia to the European axis. He sent the young people of the country, especially himself, to receive education in foreign countries in order to gain the necessary acquisitions for the Russia he wanted to transform (Puşkin, 2020: 3). In this way, Petro both built his own knowledge and carried out permanent reforms throughout the country. This approach of Peter was met with skepticism by Europe and was not sufficiently accepted. Petro did not display a leadership that remained in the background and ordered his people to do what they wanted. He took the leadership role by taking part in the practices himself. During his travels to neighboring countries, Petro endeavored to establish the administrative balances in favor of his country.

Based on the assumption that the facts mentioned in the historical sources reflect the reality, it is possible to make the following proposition: "By making use of the precedent-setting similarities and by referencing today's scientific background, the realities of the management activities carried out in the past centuries can be understood." This proposition also states that the theoretical explanations in the strategic management literature have real-life counterparts. To the extent that the theoretical expression can be put forward in real life, it is possible to go from abstract to concrete, and the relationship based on the similarity between historical narratives and today's management literature can be interpreted on a healthy basis. Historical personalities reach the present day in an objective way because they are at the top management levels and their managerial activities are included in both domestic and foreign sources. Thanks to the availability of sufficient resources on the activities of statesmen, especially after the middle ages, the realities of the period discussed can be reflected objectively to the present day. Prominent historical figures can make meaningful and valuable contributions to new generations even after centuries, thanks to their developer practices.



Based on the basic premise of the article, the following research question is put forward and tried to be answered: "Does the management style that Petro put into practice have the qualifications to make meaningful contributions to today's management field?" Through theoretical discussions over the literature review, it is emphasized on which pillars of Petro's management style in the field of strategic management and what kind of explanation mechanisms can be expressed. Since the cult of the person is brought to the fore to a certain extent, this article is essentially phenomenological. According to Kant (2015: 301), the human being as an actor is an intellectual being equipped with causality. When evaluated from this aspect, it becomes possible to express human as a single individual as a "phenomenon" and to perceive him as he is. As a matter of fact, Creswel (2016: 77) defines phenomenological work in the context of the meaning that emerges with the experiences of the focused person or group within the scope of a determined phenomenon or concept. Considering all these issues, the article was designed in accordance with interpretative phenomenology.

Works written on Russian history in general and on the Petro period in particular, mainly history (Mouravieff, 1966; Gürsel, 1968; Brechka, 1982; Kocabaş, 1989; Sumner, 1993; Ortaylı, 1999: 131-132; Diligenski and Chugrov, 2000; Bushkovitch, 2001; Cracraft, 2003; Okçu, 2004; Cross, 2011; Mustafayev, 2013; Yeşilot, 2014; Çetin, 2015; Derviş and Devrisheva, 2015; Topsakal, 2016; Çaycıoğlu, 2107; Zulpykharova and Deligöz, 2017; Özkan, 2020) and diplomacy (Shekshnia, 2004; Özkan, 2007; Prognati, 2015; Kurtaran, 2015; Özbek, 2017). In addition, it can be seen that many scientific studies are carried out within the scope of identity construction, which is the source of the reforms (Leylak, 1990; Grachev and Bobina, 2006; Ergün, 2009; Şener, 2013; Erkan, 2017; Kongaz, 2022). On the other hand, when we look at the studies within the scope of Petro's management approach, it can be seen that these are more limited and generally concentrated on the axis of leadership understanding. In this article, evaluations were made on the concepts of "environmental analysis" and "strategy determination" in the field of strategic management, by approaching Petro's applications from a relatively more focused (niche) perspective.

The main aspect that distinguishes the strategic management approach from other management approaches in the literature is that it focuses on long-term goals. Looking at the practices he has put into practice, in terms of long-term goals, Petro has remained loyal to a clear plan so that Russia can be among the powerful states. Petro, whose goals include industrializing the economy, strengthening the army, and applying Western administrative and social standards, has sought to take advantage of these elements as a stepping stone to its primary objective of growth strategy. It seems possible to express Petro's approach, which is also known as "expansionist politics" in the field of political science, to an advanced level with the concept of "gigantomania" in the business literature. Gigantomania expresses the curiosity to grow by taking too big measures, even though there is no real and fully valid necessity. The case of adopting such an approach; It can also apply to managers, organizations and states. This situation, which is expressed by the concept of "the economy of scalelessness" in terms of profit-oriented private organizations, expresses an excessive growth above the capacity of the enterprise. Such a situation, where economies of scale are not possible to operate and costs per unit increase, can also be valid for states. It can be seen that a similar situation, which can be easily remembered when the most basic history information at the secondary education level is applied, is frequently emphasized in the history books for the Ottoman Empire. It is suggested that the Ottoman Empire reached its "natural borders" after the sultans of the ascendant period, Fatih Sultan Mehmet, Yavuz Sultan Selim and Kanuni Sultan Süleyman. It is understood that the concept expressed as "natural borders" in history books can also be expressed with the concepts of "scalelessness economy" or "gigantomania" when approached from the point of view of business administration and strategic management. The expansion process of Russia, which started with Peter about a century after the three sultans who brought the Ottoman Empire to its natural borders in the fifteenth and sixteenth centuries, continued for the next two hundred years and has survived to the present day.

To the extent that countries approach the compelling upper limits of their carrying capacity or geographically sustainability, they are faced with blocking efforts by opposing country or alliance country groups. It is known that when this situation occurs within the scope of enterprises, which is another type of organizational structure, a similar reaction is given by the rival enterprises. The understanding of "expansionist politics" of enterprises in the scale-up process as a general market behavior, especially in oligopoly markets, is prevented by rival businesses or strategic collaborations. This situation shows a great similarity with the fact that other firms make strategic alliances against the excessive growth of a particular firm in oligopoly markets and act together with implicit or explicit agreements.

This article is framed by the activities carried out by Petro, environmental analysis and growth strategy, which are the basic concepts that are frequently used in the field of strategic management. Due to the two concepts focused on and the limitations of the volume of writing, the main axis discussions of "environmental analysis" and "growth strategy", in which the findings of this article are evaluated, were contented. Apart from the aforementioned strategic management concepts, it seems possible to work in the context of other focal points such as alliances (organizational partnerships), the timing-based strategy preferences of Miles and Snow, or the evaluation of how organizational positioning is done in terms of Porter's position school. The issues left to future studies due to the limitations of the writing volume of the article include aspects that can be addressed with perspectives such as public administration, organizational behavior, conditional dependency theory and system approach, which are other closely related fields of study, in addition to the field of strategic management.