

STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMINA TEORİK BİR YAKLAŞIM

Ayşe Esra PEKER*

Ayşe BOYRAZ**

Geliş Tarihi: 04.12.2017

Kabul Tarihi: 16.12.2017

ÖZET

Günümüz giderek karmaşık hale gelen acımasız rekabet ortamında işletmelerimiz için geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmak, bunları rakamsal ifadelerle dökmek ve önceden konulan amaçlarla hedeflere ulaşmak için stratejik yönetim, vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim işletmenin amaçlarını ve hedeflerini belirleyerek belirsizlikleri ortadan kaldırarak, işletme çalışanlarını motive eden, örgütün problemlerini en etkin şekilde çözümünü sağlayan, geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanarak yol haritası çizimini kolaylaştıran, işletmenin iç ve dış çevre analizini yapabilmesine imkân sağlayan bir yönetim modelidir. Bu çalışmada strateji kavramı başta olmak üzere stratejik yönetim kavramı, bu kavramın diğer kavramlarla ilişkisi, amacı, tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada stratejik yönetim süreç ve safhaları incelenmiş ve sürecin işletmeler üzerindeki rolü alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Stratejinin geliştirilmesi için çevre analizinin alt başlıkları açıklanmış, SWOT analizine yer verilmiştir.

Anahtar kelime: Strateji, Strateji yönetim, Stratejik yönetim süreçler

* Yardımcı Doçent, Fırat Üniversitesi, İktisat Bölümü, esrapeker@firat.edu.tr

**Yüksek Lisans Öğrencisi, Fırat Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, aysebyrzz@gmail.com

A Theoretical Approach To The Concept Of Strategic Management

ABSTRACT

In the cruel competitive medium of today, which gradually becomes complex, strategic management comes to our face as an indispensable element to make predictions for our business enterprises on the future, cast them to the numerical expressions, and reach the targets and aims set in advance. Strategic management, determining the general aims and targets, is a managerial model which prevents uncertainty, introducing the vision and mission of organization; which motivates the personnel of organization; which adapts every kind of development to the organization, closely following them, due to its sensitivity to environment, thus, developing actions against the opportunities and threats that may occur, and which aims to make deduction from these for the benefit of organization; which helps the identification and solution of problems in the organization the most effectively; and which enables the strengths and weaknesses in internal structure of organization to be analyzed, the position of organization in the face of the other organization to be identified, and the activities of organization toward future to be planned, organized, coordinated, and controlled. In this study, especially the concept strategy, the concept of strategic management, the relationship of this concept with the other concepts, its aim, and its historical development were dealt with. In addition, in the study, the processes and aims of strategic management were examined and the role of process on business enterprises were described in sub headings. For developing strategy, sub headings of environmental analysis were explained and SWOT analysis was given place.

Keywords: Strategy, Strategy management, Strategic management processes

GİRİŞ

Günümüz giderek karmaşık hale gelen acımasız rekabet ortamında işletmelerimiz için geleceğe ilişkin öngörülerde bulunmak, bunları rakamsal ifadelerle dökmek ve önceden konulan amaçlarla hedeflere ulaşmak için stratejik yönetim vazgeçilmez bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim bir bilim dalı olup, kavramın içeriği her geçen gün genişlemeye devam etmektedir. Özellikle 1950'li yıllardan itibaren bu değişim hız kazanmış, 1960'lı yıllarda birçok yükseköğretim kurumunda yönetim bilim dalı olarak yerini almaya başlamıştır. Yönetim kavramının, üretim faktörlerini örgütün hedefleri ve amaçları doğrultusunda en etkin şekilde bir araya getirerek verimliliğin artırılması olarak tanımlaması mümkündür. Bir başka ifade ile yönetim, örgütsel kaynaklar ile örgütsel hedefler arasında dengeyi kurmaya çalışan sosyal bir bilim dalı olarak da tanımlanmaktadır.

Stratejik yönetim işletmenin amaçlarını ve hedeflerini belirleyerek belirsizlikleri ortadan kaldıran, işletme çalışanlarını motive eden, örgütün problemlerini en etkin şekilde çözümünü sağlayan, geleceğe yönelik faaliyetlerin planlanarak yol haritası çizimini kolaylaştıran, işletmenin iç ve dış çevre analizini yapabilmesine imkân sağlayan bir yönetim modelidir. Hızla değişen dünyada rekabet şartlarının her geçen gün zorlaştığı bir ekonomide bireylerin, işletmelerin ve örgütlerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik kararlar almaya her zamankinden daha çok ihtiyacı olmaktadır. Stratejik yönetim kavramı, günümüz yükselen değerlerinden biri olarak kabul edilmektedir. 1960'lı yıllardan sonra işletmelerde yaşanan yönetim başarısızlıklarının anlaşılması sonucunda, geleceği öngörebilen işletme anlayışı perspektifinde kavramın çatışının oluştuğunu görmekteyiz. Günümüz rekabet şartlarına karşı ayakta durabilmek için stratejik yönetim adeta zorunlu hale gelen yönetim

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

anlayışına dönüşmüştür. Bu çalışmada stratejik yönetim kavramını oluşturan unsurlar ele alınmış olup stratejik yönetim süreçlerine yer verilmiştir.

Bu çalışmada strateji kavramı başta olmak üzere stratejik yönetim kavramı, bu kavramın diğer kavramlarla ilişkisi, amacı, tarihsel gelişimi ele alınmıştır. Ayrıca çalışmada stratejik yönetim süreç ve safhaları incelenmiş ve sürecin işletmeler üzerindeki rolü alt başlıklar halinde açıklanmıştır. Stratejinin geliştirilmesi için çevre analizinin alt başlıkları açıklanmış, SWOT analizine yer verilmiştir.

1. STRATEJİK YÖNETİM VE ÖZELLİKLERİ

Strateji kavramı, askeri kökenli bir kavram olup Türkçe karşılığı olmayan Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiş bir kelimedir. Askeriyede strateji, savaş yapılacak düşmanların amaç ve araçlarının bilindiği kabulünden yola çıkılarak, savaş yapılacak mekâna göre birliklerin planlamasının yapılması anlamında kullanılmaktadır.(Vassal,1971: 16). Kavram günümüzde geniş bir yelpazede kullanılmakta olup yönetim biliminde strateji, işletmenin hedeflerinin belirlenmesi, bir yol haritasının çizilmesi ve ilgili kaynakların neler olması gerektiğinin tespit edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ertaş,2014: 41). Doğru belirlenen strateji, örgütlerin kaynaklarının uyum içinde yönetilmesine yardımcı olan temel bir unsurlardan olup bir nevi kurumun günlük hayattaki faaliyetlerini ve kararlarına yön veren pusula görevini yapmaktadır.

Stratejik yönetim, daha önce de belirtildiği şekilde kurumun geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Ulaşılmak istenen amaç anlatılmadan önce stratejik yönetimin özelliklerinden bahsedilmesi konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır. Stratejiler

belirlenirken dikkat edilmesi gereken noktalar arasında (Thompson,1999:125);

- Amaçlarının açık şekilde ifade edilmesi,
- Belirlenen stratejilerin gerçekçi olması,
- Amaçların belirlenirken esneme özelliğinin olması,
- Stratejinin başarısının değerlendirilebilmesi için ölçülebilir olması
- Stratejilerin belirlenirken kısa ve uzun vade için ayrı sınıflandırmasının yapılması,
- Uygulanan birim tarafından belirlenen stratejilerin benimsenmesi ve çalışanların motivasyonu artırması,
- Stratejinin amaçları ve aşamalı bütün süreçlerde uyumlu olması yer almaktadır.

Yönetmek, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir. Yönetim kavramı ise oyunun kurallarının belirlenerek, anlaşmazlıkların yok edilmesi, problemin ortadan kaldırılması için yol haritasının oluşturulması olarak tanımlanabilmektedir (Atmaca,2007:32). Diğer bir ifade ile yönetim, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için örgütsel kaynakların (iş gücü, sermaye, teknik donanım vb.) etkin bir şekilde koordine edilmesi olarak ifade edilmektedir (Rachman ve diğerleri, 1993:154).

Strateji ve yönetim kavramlarının birleşiminden oluşan stratejik yönetim kavramının birçok şekilde tanımlamak mümkündür. En yalın haliyle stratejik yönetim, uzun vadeli, mantıklı öngörülerini olan adımlar atmak için kullanılan bir yöntemdir (Çiftçi, 2011:13). Stratejik yönetim giderek artan

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

“mega rekabet” ortamında örgütlerin amaçlarına ulaşmak için uzun vadeli planlar geliştirmesi, uygulaması ve denetim mekanizmasının oluşturması çerçevesinde oluşturulan bir süreç yönetimidir (Aktan,2008:17). Bir başka tanımda ise stratejik yönetim, işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşmak için iç ve dış çevresini analiz ederek, geleceği kazanmanın yollarını gösteren yönetim bilimi olarak da tanımlanabilmektedir (Wright, Kroll, Parnel,2000:4; Wheelen ve Hunger,2004:4).

2.STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Kurum ve işletmelerin eksik yönlerini tespit ederek, kendilerini revize etmeleri, rakiplerinin karşısında güçlü durabilmeleri için yeni bakış açısına bürünmek açısından stratejik yönetim oldukça önemlidir. Stratejik yönetim ile örgütün beklenen performansının artırılması ve verimliliğinin yükseltilmesi, ayrıca kurumun vizyonunun oluşturulması amaçlanmaktadır. Oluşturulan bütünsel yapı ile örgütün çevresi ile uyumu sağlanırken, örgütün başarısı ve ömrünün uzaması sağlanmış olmaktadır (Aktan, 2008: 6).

Stratejik yönetim kavramı vizyon, misyon, strateji ve yöntem olmak üzere dört kavram ile yakın ilişki içerisinde.

Strateji-Vizyon: Her iki kavram birbiri ile benzer özelliklere sahip olup gelecek odaklı kavramlardır. Unutulmamalıdır ki vizyon kavramı sadece işletme ve kuruluşlara özgü bir kavram olmayıp bireylerinde vizyon sahibi olmaları gerekmektedir. Öyle ki vizyon sahibi olan bireylerin dünya tarihinde derin izler bıraktıkları herkes tarafından görülmektedir. Konumuzun ana temasını oluşturan işletme yada kurumlarda vizyonu hazırlanırken bazı noktalara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu noktalar (Ülgen ve Mirze, 2010);

- Yönetici yada kurum yetkilisi farklı bakış açısına vizyon sahibi bireylerden oluşması,
- İşletmenin tüm faaliyetleri planlanırken uzun vadeli olarak planlanmanın yapılması,
- Gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin doğru şekilde algılanması ve değerlendirilmesi,
- Yöneticileri uluslararası platformlardaki faaliyetleri konusunda bilgi sahibi olması,
- Vizyon konusunda sadece yöneticilerin değil, aynı zamanda çalışanlarında bilgilendirilmesi konularına dikkat edilmesi gerekmektedir.

Strateji-Misyon: İşletmenin yada kurumun kuruluş amacını belirlemek ile ilgili bir kavram olan misyon kelimesi, işletmenin faaliyetlerine yön veren ve anlam kazandıran, işletmenin diğer işletmeler ile ortak yada farklılıklarını ortaya koyan bir kavramdır (Bakoğlu, 2010:31) Misyon ve vizyon kavramlarının daha net bir şekilde farklılıklarının ortaya konulması istendiğinde; misyon bir örgütün var olma nedeni ortaya koyarken, vizyon ise gelecekte var olmak istediği noktayı ortaya koymaktadır. Bir başka ifade ile vizyona ulaşılma yolunda misyon bir amaç olmaktadır. Tamamlayıcı unsur olan iki kavramda misyon vizyona ulaşmayı hedeflerken, misyon olmadan da hedeflenen vizyona ulaşmak mümkün olmamaktadır (Dinçer, 2007: 9).

Etkili bir misyonda bulunması gereken özellikler aşağıda maddeler halinde verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010):

- Ortak değerleri ve inançları dikkate almalı,

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

- Amaç belirlenirken uzun döneme odaklanılmalı,
- Misyon işletme çalışanlarının tamamını kapsamalı,
- Kurum hedeflerini yükseltme amacı taşımalı,
- İşletme yada kuruma özel olmalı,
- Nitelikli olmalıdır.

Strateji-Taktik: Taktikler stratejiler gibi plan türlerinden biridir. Dinamik yapıya sahip olan piyasalarda beklenmeyen şartlar yaşanması durumunda rakiplerin davranışlarını öngörmeye çalışarak kısa süreli strateji belirlenmesine taktik denir. Süre olarak kısa hedef olarak küçük ama dinamik yapıya sahip olan unsur stratejinin bir parçası olup teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır (Hatch.1997:101).

Strateji-Yöntem: Stratejinin uygulanış şekline yöntem denir. Yöntem belirlenirken belirlenen problemlerin ortadan kaldırılması için en doğru yolun hangisi olduğundan söz edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın bir sorun çözümü olduğu görülmektedir(Güçlü,2003: 69).

3. STRATEJİ YÖNETİMİNİN AMACI VE TARİHSEL GELİŞİMİ

Kurumlar ve işletmeler her zaman bir amaç doğrultusunda kurulmaktadır. Kurum yada işletmenin amacını vurguladığı yer misyonlar olduğundan başlangıç noktası olarak kabul edilmektedir. Strateji hazırlanırken farklı birçok strateji bulunduğundan seçim yapılması zorunluluk arz etmektedir. Bu bağlamda stratejiler arasında seçim yapılırken misyonlar yol gösterici olmaktadır (Pearce, 1982). Tek başına strateji bir kurumun başarısı için yeterli değildir. Aynı zamanda artan rekabet ortamında sağlam durabilecek iyi stratejiler olmalıdır. Unutulmamalıdır rasyonel

olmayan amaca hizmet etmeyen stratejiler işletmenin başarısız olmasına yol açmaktadır (Türkoğlu,2000:75). Stratejik yönetimin amaçları strateji oluşturarak, stratejilerin uygulamaya koyulmasından ve sonuçlarının denetlenmesinden oluşmaktadır. Bu çerçevede stratejilerin belirlenirken(Aktan, 2008:6):

- Strateji ne için oluşturuldu?
- Strateji niçin oluşturuldu?
- Stratejinin kapsadığı zaman nedir?
- Stratejinin varmak istediği yer neresidir?
- Nasıl oluşturulmalıdır?
- Stratejiler kimler için oluşturulmalıdır? sorularının cevabının doğru cevaplandırılması gerekmektedir

İşletme amaçlarının belirlenmesi, işletmenin kendisi ve çevresi üzerinde çeşitli etkiler doğurur. Söz konusu etkiler Tablo-1 yardımıyla düzenlenmiştir.

Tablo-1:İşletmenin amaçlarının belirlenmesinin etkileri

Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler
-İşletmenin kendi sınırlarını belirler. -Çalışanların davranışlarını yönlendirir. -Kararların sınırları belirlenir. -Başarı ölçüt kriterleri oluşturulur -Yönetim süreçlerinin temeli oturtulur. -Ortak hedefler belirlenerek birlik sağlanır.	-Tek bir amaç oluşturmak daha iyi olabilecek diğer amaçları görmezden gelinmesine neden olabilir. -Kurum ve işletme çalışanlarının başarılarının değerlendirilmesi yapılırken tek bir kavramın dikkate alınması yanlış değerlendirme sonuçlarına neden olabilir.

Kaynak:Dinçer,2003:53.

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

Stratejik yönetim kavramının tarih içerisinde birçok perspektiften değişim gösterdiği görülmektedir. Bu değişim sosyal, ekonomik ve politik birçok değişimden esinlenmiştir. Sürecin doğru olarak okunabilmesi ve daha iyi anlaşılabilmesi için düşüncenin geçirdiği evreler Tablo-2’de özetlenmiştir.

Tablo-2:Dünya’da Stratejik Yönetim Anlayışının Evreleri

1880	Bilimsel Yönetim Dönemi başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Kaynak:Güçlü,2003:63.

Stratejik yönetim kavramı oldukça genç bir alan olmanın yanı sıra farklı disiplinler ile olan etkileşimi kavramın hızlı gelişim göstermesine karşın tanımlama ve yaklaşımlarda farklılıklar oluşmasına da neden olmuştur (Bowman vd., 2002). 1960 öncesindeki dönemde, yönetim gurusu Drucker, Concepts of the corporations (1946) adlı çalışmasıyla alanın temel sorularını (Şirket başarısının kaynağı nedir? ve İşletmelerin amacı nedir?) cevaplayarak alana öncülük etmiştir. Ancak, iş dünyası bağlamında alanın 1960’lardan itibaren şekillenmeye başladığı genel kabul gören görüştür. (Ansoff ve McDonnell, 1990; Grant, 1991; Faulkner ve Johnson, 1992; Rumelt, Schendel ve Teece, 1994, AKT).

Stratejik yönetim anlayışının elli yılda gösterdiği değişim ve gelişim aşağıda farklı dönemler açısından ele alınmaktadır. Bu dönemler;

a.)Klasik Anlayış Dönemi(1960-1970)

b.)Stratejik Planlama Anlayışı Dönemi(1970-1980)

c.)Rekabet Stratejisi Anlayışı Dönemi(1980-1990)

d.)Kaynaklara Dayalı Anlayış Dönemi(1990'dan günümüze) olmak üzere dört alt dönemde değerlendirilmektedir.

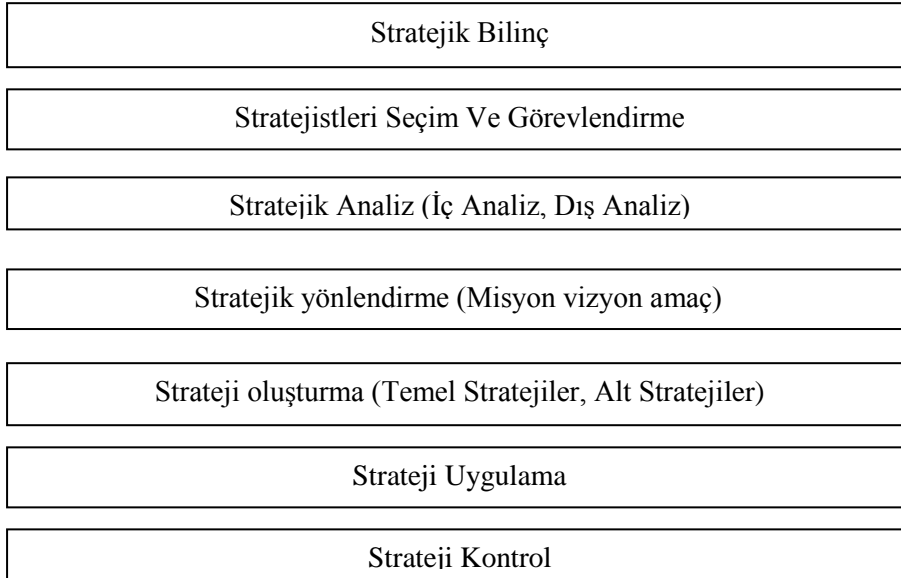
4.STRATEJİK YÖNETİMİN SÜRECİ VE SAFHALARI

Stratejik yönetim süreci, işletmelerin mevcut içyapısını ve dış çevresinin sürekli olarak kontrol edilmesi ve değişiklik yapılması gerektiğinde zamanında gerekli adımların atılması olarak tanımlanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin doğru şekilde yönetilmesi durumunda işletmenin nihai amacına ulaşması ve sektördeki rekabet avantajını kazanması, bunu sürdürülebilir kılmayı mümkün olabilmektedir (Ulukan, 2014:26). Stratejilerin planlanma sürecinde gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarının planlanması, stratejinin uygulanabilirliğinin kontrol edilmesi için yürürlüğe koyulan her türlü yapısal tedbirlerin yönetim sürecinin iyi takip edilmesi gerekmektedir (Eren, 2010:25).

İşletmelerde stratejik yönetim bir süreç olarak ele alınmakta, işletmenin uzun dönemde sürdürülebilir şekilde faaliyetine devam edebilmesi için gerekli olan bilginin toplanması, seçim yapılması ve doğru faaliyetlerin belirlenmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Stratejik yönetim süreçleri devamlılık ve sürdürülebilirlik gerektirmektedir. Devamlılık ilkesine sahip olmayan yönetim kavramının başarılı olması mümkün olmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). 1950'lerde ortaya çıkan stratejik yönetim ya da stratejik planlama yaklaşımı başarılı ve başarısız deneyimler edinilerek birçok işletmede uygulanmış kabul gören ve uygulanan bir modele dönüşmüştür. Şekil-1'de stratejik yönetim modelini göstermektedir.

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

Üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru ilerleyen bir süreç olan stratejik yönetim sürecinde planların belirlenmesinde alınan kararlar üst kademenin görev ve sorumluluğundadır. Bu karar sürecinde kaynak araştırmasının yapılması yapılarak bilgi akışının düzenlenmesi orta ve alt kademenin görev ve sorumlulukları arasında yer almaktadır (Eren,2010: 25). İşletmenin başarılı olabilmesinde tek başına bu model etkili olmasa da stratejilerin oluşturulması, yürütülmesi ve değerlendirilebilmesi için pratik bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir.



Kaynak: Ülgen.H. ve Mirze.S.K.(2013)

Şekil 1.Stratejik Yönetim Sürecine Genel Bakış

4.1.Stratejilerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetim süreci stratejik bilince sahip olmakla başlamaktadır. Stratejik bilince sahip olan işletmelerde kurum yöneticileri ve bireyler (Thompson, 2001);

- Rakip kurum ve işletmelerin ürettiği ve uyguladığı stratejileri,
- Stratejilerin en etkin şekilde uygulanmasını,
- Kurum ve işletmenin değişimi için fırsat ve tehditlerin nasıl belirlenmesi gerektiği konusunda derin bir analiz yapmalarının farkındadır.

Kurum ve işletmelerde stratejist olarak görev yapan bireyler stratejik yönetim planlamasındaki her süreçten haberdardır. Seçilen stratejistler sadece işletmenin içerisinden değil, kurum yada işletme dışından da görevlendirilebilir. Bu sebeple stratejistler iki gruba ayrılmaktadır. Bunlar (Ülgen ve Mirze, 2010);

- Yönetici pozisyonundaki stratejistler,
- Yardımcı pozisyonundaki stratejistler

Yönetici pozisyonundaki stratejistler stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasından sorumlu olup doğru stratejinin seçim kararını veren kişilerdir. Yardımcı pozisyonundaki stratejistler ise planlama sürecinin farklı aşamalarına yön veren ve işletme yönetiminin karar vermesine yardımcı olan profesyonel, uzman stratejistler olarak açıklanmaktadır.

4.2.Stratejik Çevre Analiz Evresi

İşletme çevresinde yaşanan hızlı değişimler yöneticilerin sistematik şekilde bu değişimi analiz ve teşhis etmesini zorunlu kılmıştır. Bu zorunluluk stratejik çevre analiz evresinin gelişmesine yol açmıştır. Stratejik analiz evresi, işletmenin mevcut durumunun ele alındığı işletmenin bütün unsurlarının değerlendirildiği evre olarak da ifade edilebilir. Çevresel analizler, stratejistler ve planlamacılara fırsatları önceden görme ve planlama imkanı sağlamakta, kurum yöneticileri sayesinde erken uyarı sistemi kurarak tehditleri önceden görerek bunu fırsata dönüştürmek için stratejiler

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

geliştirebileceklerdir (Eren, 2002,139-140). Çevre analizi yapılırken dikkate alınması gereken hususlar bulunmaktadır. Bunlar (Dinçer, 1991: 98-99);

- İşletmenin ve kurumun çevresi ekonomik, sosyal, teknolojik ve çevresel anlamda bir bütün olarak değerlendirilmeli,
- Dünyadaki hızlı dönüşüm ve rekabet ortamının gerisinde kalmamak için çevre analizi sürekli ve sistematik şekilde yapılmalı,
- İşletme çevresinin dinamik yapısı ve gelecek belirsizliği nedeniyle stratejiler oluşturulurken
- Gelecekte oluşabilecek ulusal ve uluslararası olaylar karşısında hızlı şekil alabilen stratejiler olması stratejik yönetim için oldukça önemlidir.

Örgüt çevresi dış çevre ve iç çevre olarak iki kısımda incelenmektedir. İç çevre analizi işletmenin kendine ait kültürü, yönetim anlayışı, finansman yapısı, öğretim ve pazarlama alanındaki faaliyetleri değerlendiren işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyan bir başka ifadeyle işletmenin bütün parçalarını ele alan bir değerlendirmedir (Şentürk, 2010). İşletmeler hedeflerini belirlerken kapasiteleri çerçevesinde imkanlarını dikkate almalı ve hareket etmelidir. Bu nedenle uygun vizyon doğrultusunda planlama ve iç çevre analizi yapılmalıdır. Kurumun ekonomik imkânları, işgücü potansiyeli, işgücü kalitesi, araştırma geliştirme etkinlik seviyesi, sahip olduğu teknoloji düzeyi, görev paylaşımı, ücret rejimi, insan kaynakları, personel değerlendirmesi, kurmay destekleri, iş etiği gibi unsurlar iç çevresini oluşturmaktadır. İç çevre analizi sonucunda kurum yada işletme kendi yetersizliklerini, faaliyetler içindeki uyumsuzlukları, örgütün arka planını, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyulabilecektir (Yüksel, 2002: 34).

İç çevre analizi için aşağıdaki konular kurum içinde tespit edilmelidir:

- Kurumsal bilgi yönetimi ve güvenilirliği
- İnsan kaynakları politika ve stratejilerinin oluşturulma yöntemleri
- İnsan kaynakları politikalarında katılımıcılık
- Eğitim ve gelişim planlarının oluşturulması ve uygulanması
- Eğitim olanaklarının çalışanlar arasında yaygınlaştırılması
- Kurumun sahip olduğu kaynakların(araç, bina ve diğer varlıklar) olumsuz etkileri (sağlık ve güvenlik dâhil) ve çözüm yöntemleri (Gül-Çarıkçı,2014: s.43)

İç çevre işletmenin mevcut durumunu örgütün içyapısını bütün olarak değerlendirirken, dış çevre ise örgütün doğrudan kontrol edemeyeceği değişim ve gelişmeleri içermektedir. Dış çevre dinamik bir yapıya sahiptir. İşletmenin yada kurumun sürdürülebilir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için her türlü kaynağı çevresinden alarak insanların ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışmaktadır.

Dış çevre analizi, örgütsel karar almada kullanılmak için stratejik önemi olan bilgiyi toplama ve inceleme sürecidir. Bu analizin temelinde, elde edilen bilgi yolu ile örgüt üzerine önemli etkileri olan çevresel fırsat ve tehditleri anlamak yatar (Usta ve Öztayşi,2006). Stratejik yönetim uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini incelemektedir. Dış çevre faktörlerindeki gelişmeler stratejilerin belirlenme aşamasında en belirleyici öğelerden biridir. Çevrenin işletmeye sunduğu fırsat ve tehditler stratejik yönetim için karar odakları oluşturur (Dinçer,2016 :40).

Dış çevre analizinde çeşitli faktörler nedeniyle fırsatlar ve tehditler ortaya çıkmaktadır. Fırsatların iyi değerlendirilmesi durumunda geleceğe

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

yönelik işletmeyi geliştirebilecek kararlar alınabileceken, tehditlerin belirlenmesiyle işletmenin varlığını sona erdirebilecek önlemler alınması gereken olumsuz çevre göstergeleridir. Fırsatlar olumlu dış çevre göstergelerini oluştururken, tehditler ise olumsuz dış çevre göstergelerini oluşturmakta ve dış çevre analizi dolaylı ve doğrudan birçok etkiye neden olmaktadır (Mirze A.g.e,2010:s. 65.). İşletme ve kurum dış çevre analizi yapılırken şu etkenler göz önünde bulundurulmalıdır(Acar ve Özgür, 2004:22),

- Sektörün dünyadaki mevcut durumu
- Sektörün ülkedeki mevcut durumu
- Dünyadaki durumunu ülke sektörüne etkilerinin ne olduğu,
- Sektörel plan, bölgesel plan ve kalkınma planları arasında uyumun olması,
- Geleceğe yönelik risk ve belirsizliklerin iyi değerlendirilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

İşletme dış çevre analizi genel çevre (uzak çevre) ve sektör çevresi (yakın çevre) olarak sınıflandırılmaktadır. Ülkedeki siyasi gelişmeler, hukuki değişimler, ekonomik değişimler, teknolojik değişimler işletmenin yakın ve uzak çevresini önemli derecede etkilemektedir (Ülgen, Mirze.2010:65.)

4.2.1. Stratejik Çevre Analiz Evresinde Bir Araç: SWOT Analizi

Çevre analiz evresinde kullanılan tekniklerden biri SWOT analizidir (Aktan, 2005). SWOT kelimesi, bir işletmenin üstünlükleri (strengths), zayıflıkları(weaknesses), fırsatları (opportunities) ve tehditleri (threats) kelimelerinin baş harflerinden oluşmaktadır. SWOT analizi kapsamında

organizasyonların iç çevresinden kaynaklı güçlü olduğu alanlar, gelişmeye açık olduğu alanlar, dış çevresinden kaynaklı fırsat ve tehditleri belirlenmektedir. Organizasyonların mevcut stratejik durumunu görebilmek için kullanılmaktadır (Aktan,2006:173).

SWOT kelimesinin Türkçe karşılığında geçen güçlü yönler, işletmenin ya da çalışma biriminin iyi performans göstermesine olanak tanıyan yetkinlikleri; zayıf yönler, işletmenin ya da çalışma biriminin iyi performans göstermesini engelleyen özellikleri; fırsatlar, işletmenin sermayeye dönüştürebileceği eğilimleri, güçleri, olayları ve düşünceleri; tehditler ise işletmenin kontrolü dışında güçleri ve gelişen olayları ifade etmektedir. SWOT Analizi genel anlamda işletmenin iç ve dış koşullarının analizini kapsamaktadır. “Fırsatlar ve tehditler” işletmenin dış koşullarını, “güçlü ve zayıf yanlar” ise işletmenin iç koşullarını içermektedir

Güçlü Yönler: İç çevre analizinde diğer işletmeler ile karşılaştırılması durumunda işletmenin yetenek ve varlıklarının üstünlüğe sahip olması olarak açıklanır. İşletmenin güçlü yönlerini doğru tespit etmesi durumunda üstünlükler sağlaması da kolay olacaktır (Baraz,2014: 92). İşletmeler güçlü yönlerini tespit edebilmek için cevap aranan sorular arasında (Saruhan ve Yıldız, 2004: 105);

- İşletmenin sahip olduğu avantajlar nelerdir?
- İşletme hangi kaynaklara sahiptir?
- İşletmenin en iyi yaptığı nedir?
- İşletmenin dışındaki bireyler işletmeyi değerlendirirken hangi yönünü güçlü olarak bulmaktadır? yer almaktadır.

Zayıf Yönler: İşletmenin diğer rakiplerine göre yeteneklerinin ve varlıklarının yetersiz olması durumudur. İşletmelerde stratejiler hiçbir zaman

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

zayıf yönler üzerine kurulmamalıdır, bu nedenle zayıflıkların mutlaka giderilmesi gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 161). İşletmenin sahip olduğu kötü itibar, işletmenin ulaşım problemi, yeni pazarlara girmede karşılaştıkları engeller, güçlü markaya sahip olmaması, patent sayısının yetersiz olması gibi durumlar işletmelerin zayıf yönlerini oluşturmaktadır. İşletmenin zayıf yönlerinin belirlenmesine yönelik sorular arasında(Saruhan ve Yıldız, 2004: 105):

- İşletmenin yetersiz olduğu alanlar nelerdir?
- En kötü faaliyet alanı nedir ve neler yapılması gerekir?
- Kaçınılması gereken unsurlar nelerdir? gibi sorular yer almaktadır.

Fırsatlar: Fırsatlar, tamamen çevre ve piyasa koşullarına bağlı olarak ve hatta belki de rakiplerin hatalı davranışlarından kaynaklanan, işletmeye fayda sağlayan çeşitli durumlar olarak ifade edilmektedir.

Tehditler: İşletmeler için tehditler, beklenmeyen ve olumsuz sonuçlar oluşturan ve işletme dışı etmenlerden oluşan durumlardır. Bazı tehditlerin sonuçlarının işletme tarafından doğru ölçülememesi işletme açısından büyük olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. (Saruhan ve Yıldız, 2009: 38) Özet olarak SWOT analizi ile işletmenin yada kurumun güçlü ve zayıf yönleri belirlenerek, geleceğe yönelik fırsat ve tehdit unsurlarının analiz edilmesidir.

4.3.Strateji Oluşturma Evresi

Çevre analizinin tamamlanması ve amaçlarının belirlenmesinin ardından strateji oluşturma evresi gelmektedir. Bu alanda üç basamak üzerinde yoğunlaşıldığı görülmektedir. Bunlar, (Ülgen, Mirze,2010:72.)

- İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri, fırsat ve tehdit unsurları dikkate alınarak alternatif stratejilerin belirlenmesi,

- Alternatif strateji oluşturulmasında seçim kriterlerinin oluşturulması,
- En uygun olan stratejinin seçilmesi oldukça önemlidir

Yönetim hiyerarşisinin farklı aşamalarındaki yöneticilerin sorumluluk alanlarına ve olaylara bakış açıları birbirinden farklıdır. Hiyerarşinin dağılımında farklılıklar mevcuttur. Üst kademelerde görev yapan yöneticiler için stratejik kararların alınması önemliken, aşağı kademelerde ise stratejilerin uygulanması önemli olmaktadır (Dinçer,2016:31).

Stratejiler temel strateji ve alt strateji olmak üzere alt sınıflandırmaya tabi tutulmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Temel stratejiler, işletmenin veya çeşitli iş birimlerinin yaşamlarını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için gelecekte yönelik yapılan planlama sürecidir (Sucu, 2010). Temel stratejiler alt başlıklar olarak aşağıda özetlenmiştir.

Büyüme stratejileri: Büyüme stratejileri, topluma ve paydaşlara beklentilerinde yardım edebilecek temel stratejilere örnek olarak verilebilir. Bu stratejiler her zaman arzu edilir olup işletmenin karlılığını ve pazar payını artırmaya yöneliktir. (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2011).

Küçülme stratejileri: Temel stratejilerine bir diğeri olan küçülme stratejileri ise piyasada Pazar payının küçülmesi, farklı alanlara yatırım yapmanın karlılık oranının yüksek olması, finansal kaynaklara ulaşımın yetersiz olması ve alanda istene işgücünün olmaması gibi stratejilerde küçülme stratejilerine örnek olarak gösterilebilir (Özgür,2007:44).

Durağan strateji: Durağan strateji, dış koşulların yeni bir strateji yaratmayı gerektirecek kadar değişken olmadığı, piyasa şartlarının dengeli ve stabil durumda kaldığı, şiddetli rekabet olmayan durumlarda etkin olan pasif

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

stratejilerdir. “Durağan stratejilerde amaç işletmenin mevcut durumunun korunmasıdır (Özgür,2007:45)

Karma strateji: Bir işletmenin aynı anda değişik stratejileri uygulaması anlamına gelir. İşletme üretim ve operasyon faaliyetlerinden bazılarını son verirken, başka bir üretim faaliyetine girişebilir. Değişik iş birimlerinde aynı anda veya ardı ardına farklı stratejiler uygulayabilir . “İşletmeler aynı anda birden fazla strateji uygulayabileceği gibi değişik hayat safhalarında farklı stratejiler de uygulayabilirler(Eren,2010:258)

Yönetim Düzeyi Stratejileri: Üst düzey yöneticiler genellikle işletmenin bugünkü ve gelecekteki işleriyle ilgili stratejilerle ilgilenirler. Bu tip stratejiler işletmenin gelecekteki kurumsal görüntüsüyle ilgili olduğundan kurumsal stratejiler olarak adlandırılabilir. (Ülgen ve Mirze, 2010).

Kurumsal Strateji: Kurumsal strateji,farklı işletmeler ve farklı iş alanlarına sahip bir kurumun bir bütün olarak stratejisini ifade etmektedir(Dinçer, 2016:31).Bu süreç işletmelerdeki üst yönetim tarafından yerine getirilir (Bortol ve Martin.1998.:222).Bu strateji kurumun tamamını kapsadığı için bir bütün olarak kurumun tanımlanmasıyla ve stratejik iş birimlerine (SİB) kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir. Böyle bir strateji; ayrıca fonksiyonel birim politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin ürün/pazar stratejilerine yönelik kararları da içerir.(Gatewood.1998.:280-281)

Rekabet Stratejileri: İşletmelerin buldukları sektörde veya sanayi dalında mal veya hizmet temelinde rakipleriyle nasıl rekabet edeceği ve sürdürülebilir üstünlük elde ederek nasıl başarılı olabileceği konusunda yapılan strateji çalışmaları ve uygulamaları rekabet stratejileri dâhilindedir.

Müşteriler, işletmelerin var oluş nedenidir. Müşterilerin tatmin edilmesi gereken ihtiyaçları ve istekleri işletmelerin kuruluş amacıdır. Müşteriler için değer yaratan ve sahip olunan temel yetenekler vasıtasıyla rekabet üstünlüğü sağlama amacıyla oluşturulan karar ve davranışların bütünü rekabet stratejileridir (Ülgen ve Mirze, 2010). Rekabet stratejileri, amaçlanan stratejiler olarak sınıflandırılabilir gibi, risk ve davranışların zamanlaması açısından öncü, savunmacı ve analizeci stratejiler olarak da sınıflandırılabilir (Miles ve Snow, 1978).

Fonksiyonel Stratejiler: Bu stratejide orta düzey yönetimi gerektiren faaliyetlere yönelik stratejiler belirlenir. Bu faaliyetler, pazarlama, üretim, araştırma geliştirme, finans, insan kaynakları gibi işlevsel veya bölümsel faaliyetlerdir. Ayrıca bu bölümlerin alt grup sınıflandırmaları da yapılabilir. Örneğin pazarlama için ürün stratejileri, fiyatlandırma stratejileri, tutundurma stratejileri ve dağıtım stratejileri olmak üzere alt gruplar belirlenebilir. Bu alt grupları da daha alt gruplara bölmek mümkündür. Örneğin tutundurma stratejisi; reklam, halkla ilişkiler ve kişisel satış stratejileri gibi alt gruplarda sınıflandırılabilir. Şekil 2’de bazı işletme fonksiyonlarında strateji geliştirilebilecek alanlar verilmiştir (Akgemci.2008:39). Bu stratejiler daha çok teknik bilgi ve uzmanlık gerektirirler (Ülgen ve Mirze, 2010).

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

<p>Yönetim</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurumsal yapı ve büyüklük • Yönetim yapısı ve işletme sahipliği • Yönetim şekli ve kültür • Stratejik yönetim • İşletme amaçları <p>Pazarlama</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mal ve hizmetler • Fiyatlandırma ilkeleri • Tutundurma • Dağıtım • Pazarlama stratejileri • Performans ölçütleri <p>Üretim</p> <ul style="list-style-type: none"> • İş düzenleme ve iş akışı • Araç gereçler • Kuruluş yeri ve büyüklüğü • Süreç teknolojileri • Bilgi sistemleri • Performans ölçütleri 	<p>Kalite Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kalite kontrol • Kalite güvence sistemleri • Performans ölçütleri <p>Yenilik Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ürün yeniliği • Süreç yeniliği • Kaynak tahsisi • Ar-Ge yapabilme kapasitesi • Performans ölçütleri <p>İnsan Kaynakları Yönetimi</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kurum kültürü • Çalışanların moral ve motivasyonu • İletişim ve bilgi sistemleri • Çalışan eğitimi • Ödül ve teşvik sistemleri • Performans ölçütleri <p>Finans</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kar ve zarar tabloları • Bilançolar • Nakit akışı • Finansal oran analizi • Dış kaynak imkanları
--	---

Şekil 2.Fonksiyonel Strateji Geliştirme Alanları

4.4.Strateji Uygulama Evresi

Stratejik yönetimin en önemli yeri, belirlenen stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasının sağlanmasıdır. Pratiğe geçirmekteki başarı stratejinin başarısını etkilemektedir. Ne kadar başarılı bir strateji geliştirilirse geliştirilsin, uygulama konusunda başarısız olduğunda stratejinin tekniğinin ve niteliğini hiçbir önemi kalmayacaktır. Stratejilerin uygulanması, bu işi yapacak kişilerin eğitimleri ve katılımlarının sağlanması ile başlamaktadır. Stratejilerin uygulanması safhasında gerekli organizasyon yapısı, yıllık uygulama programları ve bu programlara uygun kaynakların tahsisi, bütçe oluşturma, prosedürler, yeni stratejiye uygun liderler ve yöneticilerin atanması gibi işlemler yürütülmekte, örgüt kültürünün, yönetici tarzları ve liderliğin, örgüt yapılarının stratejiye uyumu sağlanmaktadır. “Stratejilerin uygulanması sadece birimlerin niteliklerine bağlı değildir. Kurum yapısı ve yöneticilerin liderlik vasıfları da doğrudan etkilidir. Ayrıca, geliştirilen stratejilere uygun örgüt kültürünün oluşturulması, ortak değerlerin yeniden belirlenmesi ve bir bütün olarak örgütün harekete geçirilmesi stratejilerin doğru bir biçimde uygulanması ve başarısı için önemlidir(Karaoğlu,2010:80).

Stratejik uygulama sürecinde işletmeler aşağıdaki konulara odaklanılmaktadır. Bunlar (Ülgen ve Mirze,2013:73):

- Radikal değişimlerin yaşanması durumunda yeni misyon tanımlamasının yapılması ve amaçlarının revize edilmesi gerektiği
- Stratejik yönetime uygun örgüt yapısının oluşturulması,
- Stratejik yönetime uygun işletme kaynaklarının kullanılması,
- Stratejilerin seçiminde nitelikli insanların atanması

Stratejik Yönetim Kavramına Teorik Bir Yaklaşım

• Stratejik yönetimi benimseyen vizyon sahibi kişilerin lider olması oldukça önemlidir.

Stratejik amaçlara ulaşabilmek için belirlenen stratejik hedefleri yerine getirebilmek için, yapılacak faaliyetlerin ve bu faaliyetleri gerçekleştirmek için kullanılacak kaynakların detaylı dökümün yapılması, yer ve zaman planlarının yapılması, sorumluların atanması, öncelikleri belirlenmesi gerekmektedir.

4.5. Strateji Kontrol Evresi

Son aşama olan stratejik kontrol evresi en önemli noktadır. Kontrol aşaması son aşama olara değerlendirilmesine rağmen her aşamanın kendi içerisinde kontrol edilmesi daha doğru olmaktadır. Stratejik bilinçlilik aşamasından bu noktaya gelene kadar her aşamada yapılması zaman ve kaynak israfını önleyecektir. Bu bağlamda stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geribildirimle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve bu konu üzerinde durulması yaşamsal öneme sahip olduğu unutulmamalıdır (Ülgen ve Mirze, 2013:73). Kontrol evresi, stratejik yönetimin izleme ve değerlendirme sürecine tabi tutulması ve hesap verilebilirlik açısından kurumsallaşma sürecine katkıda bulunmaktadır. Stratejik planlama uygulama döneminde ortaya çıkacak sorunları takip etme ve bu sorunlara çözüm üretme sürecinde bu sürecin önemi oldukça fark edilmektedir(Gül-Çarıkcı.2014:57). Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir(Hatiboğlu ,1986:45).

5. SONUÇ

İşletmelerin uzun dönemde yenilikçilik süreçlerini devam edebilmeleri için yeni yaklaşımları benimsemeleri gerekmektedir. Bu yeni yaklaşımlar içinde stratejilerin belirlenmesi ve planlanması gereklilik arz etmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim yaklaşımının işletmeler için önemli bir araç olduğu unutulmamalıdır. İşletmeler açısından stratejik yönetimin yararları oldukça fazladır. İşletmelerin amaca odaklanması açısından, işletmelerde koordinasyonun sağlanması açısından, işletmenin işgücü maliyetinin belirlenmesi ve tasarruf yapılması açısından, iş doyumunun ve verimliliğinin sağlanması açısından, yönetimin etkinliğinin artırılması açısından stratejik yönetim kilit rol üstlenmektedir.

Küresel sistem içerisinde işletmelerin yaşamlarına devam edebilmeleri ve büyüme amaçlarını sağlayabilmeleri için rekabet unsuru büyük önem taşımaktadır. Günümüzde rekabetin ulaştığı boyut “ Hiper-rekabet” olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşme ile birlikte piyasalar rakip işletme sayısının artması piyasa yapısını dinamik hale getirmiştir. Bu bağlamda Porter’a göre işletmeler rekabet avantajı elde etmek istiyorsa sadece faaliyetlerini değil iş süreçlerini de değiştirmelidir. Bunu gerçekleştirebilmekte özgün bir rekabet politikasından geçmektedir. Özgün rekabet politikasının oluşturulması ise ancak işletmeler stratejik yönetim politikalarını belirlemesi ile mümkün olmaktadır. Unutulmamalıdır ki işletmelerin dünya çapında söz sahibi olabilmesi için doğru stratejiler oluşturması ve belirlenen stratejiler arasında doğru seçimler yapabilmesi gerekmektedir ki işletmeler küresel piyasalarda rekabet avantajını yakalayabilsinler.

KAYNAKÇA

AKGEMCİ. Tahir.(2008), “Stratejik Yönetim”, Öz Baran Ofset Matbaacılık,2.baskı ,Ankara.

AKTAN, Can Coşkun (2006). “Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, Ankara.

AKTAN, Can Coşkun (2005). Türk Yüksek Öğretim Reformu İçin Swot Analizi. Erişim: (<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/swot.htm>) Erişim tarihi: 23.10.2017.

AKTAN Coskun Can (2008). “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”. Çimento işveren Dergisi Ağustos Temmuz 2008, <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> Erişim tarihi: 19.09.2017

Anonim, (2005). Stratejik Planlama. Erişim: (<http://www.marjinal.com.tr/ebulten/devamizle.asp?nid=21&hid=58&uid=>). Erişim tarihi: 10.10.2005.

ANSOFF, H.I. ve MCDONNELL, E.(1990) Implantingstrategicmanagement. HemelHemstead: PrenticeHall.

ATMACA İ.Levent (2007). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Düşünme Ve Reform Çalışmalarının Stratejik Düşünce Bakış Açısıyla İncelenmesi “.T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tamamlanmış tez.

BAKOĞLU, R. (2010). “Çağdaş Stratejik Yönetim”, İstanbul.

BARAZ.A.B.(2014),”Stratejik Yönetim-1”. T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2561 Açıköğretim Fakültesi Yayını NO: 1531