

EMPATİK-SEMPATİK VE STRATEJİK DAVRANIŞLAR ODAKLI YÖNETİMİN ÇALIŞANLAR ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ VE BİR İNCELEME

The Effects Of An Emphatic-Sympathic And Strategic Administration On The Workers And A Study

Dr. Öğretim Üyesi Sefer GÜMÜŞ¹

Gülfer YILDIZ²

Reference: Gümüő, S. & Yıldız, G. (2020). "Empatik-Sempatik Ve Stratejik Davranışlar Odaklı Yönetimin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri Ve Bir İnceleme". *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, Vol:6, Issue:18; pp:325-336.

ÖZET

Yönetici bazen değişkenleri oluşturan ve bazen de bunları yöneten bir kişidir. Yönetimin stratejik olması işin niteliğine göre değişir. Sektörlerde çalışanlar da bu değişime uyum sağlamak zorundadırlar. Değişim ve değişkenlere uyum sağlayamayan yönetici ve çalışan performans sağlayamaz ve başarıya ulaşamaz. Bu çalışmada yöneticilerin empatik ve sempatik beceri düzeylerinin, çalışma yaşamındaki rutin faaliyet ve davranışlarına ne derecede etkili olduğu bu çalışmada ortaya konulmuştur.

Yapılan araştırmalardan, sağlanan yazılı ve sözlü kaynaklardan elde edilen bilgilere göre yüksek empati gücüne sahip olan yöneticilerin, daha az empati gücüne sahip olan yöneticilere göre astlarına olan yaklaşımlarında genel anlamda daha içten olduğu, astlarınca daha sevildiğini düşündükleri, astlarının kendilerine daha rahat yaklaşım bireysel problemlerini anlattıkları ve yanlarından rahatlamış olarak ayrıldıkları, yüksek performansa dönüşmesi amacıyla astlarının özel problemleriyle daha yakından ilgilendikleri, maaş ve iş güvencesi problemlerinde astlarından yana tavır aldıkları sonucuna varılmıştır. İş yaşamı günden güne değişmektedir. Rekabet kurum ve kuruluşlar ile firmalarda çok acımasız şekilde devam ettiğinden yönetenler ile yönetilenler düşünce, eylem ve planlarını stratejik boyutta konumlandırmak zorundadırlar. Stratejik Yönetimin temel kullanılma amacı, şirketlerin varlıklarını devam ettiren istediğidir. Şirketlerin başarılı olmak için bir vizyona ve bu vizyona bağlı olarak işleyen misyona ihtiyaçları bulunmaktadır. Stratejik Yönetim süreci içerisinde, işletmenin misyonu ve felsefesi belirlenmeli ve uygulanmalıdır. Stratejik yönetimin kapsamı geniştir ve oluşturulma ve uygulanma aşamasında birçok kurum içi ve kurum-dışı etken göz önünde bulundurulmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Empati, Yönetici Davranışları, Strateji, Yönetici

ABSTRACT

An administrator is one who sometimes forms variables and sometimes administers these. The state of administration's being strategic may change depending on the quality of the job. Employees in the sectors also have to comply with this change. The administrator or employee who cannot comply with these variables and changes can neither show performance nor be successful. This study is aimed to reveal how effective the empathic skill levels of administrators are on their routine activities and attitudes in their professional life.

According to knowledge obtained from written and verbal sources provided by researches, it is concluded that administrators having high empathic power are more sincere to their junior staff in general, think that their junior staff love them more, their junior staff approach them more comfortably, tell them about their personal problems and leave their office after having been relieved, they are more closely interested in their junior staff's personal problems with the purpose of turning it into high performance and remain by the side of their junior staff in payment and working security problems when compared to administrators with lower empathic power.

Professional life changes day after day. Since competence is continuing cruelly in organizations, institutions and firms, administrators and those being administered have to position their thought, action and plans at strategic dimension. The basic purpose of using strategic administration is the desire of companies to continue their existence. Companies need to have a vision and a mission operating based on this vision in order to be successful. The mission and philosophy of the business have to be defined and applied within the Strategic Administration process. The scope of Strategic Administration is wide and many factors in and out of the organization have to be taken into account during the formation and application phases.

Key Words: Empathy, Administrator Attitude, Strategy, Administrator

1. GİRİŞ

Bu çalışmada iş yaşamında çok önemli bir yerini oluşturan yönetici ve yönetici davranışının empatik ve sempatik yetenek ile olan ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Çeşitli veriler ışığında yapılan bu çalışma ile iş hayatının yönetici ve astlar bakımından daha huzurlu ve verimli geçmesinin destekleyicilerinden biri olarak görülen yöneticide empati yeteneğinin önemi ortaya konulmuştur. Empatik davranış gösteren kişi, karşısındaki kişiyi anlamış olsa dahi, onu anlamış olduğunu çeşitli girişimlerle göstermek durumundadır, ancak bu halde empati kurma süreci

¹ İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdür Yardımcısı, İstanbul/Türkiye

² İstanbul Esenyurt Üniversitesi, Southern University (IMBL) Doktora Öğrencisi, İstanbul/Türkiye

gerçekleşmiş olur. Empatinin tanımından da anlaşılacağı gibi empati, bir kişinin kendisini başkasının yerine koyarak olaylara onun bakış açısıyla bakması o kişinin duygu ve düşüncelerini doğru olarak algılaması ve bu durumu ona iletmesi sürecidir,

Küreselleşmenin etkisiyle beraber, rekabet koşullarında değişimler yaşanmaktadır. Günümüz iş hayatında, iş koşulları ve göstergeler sürekli değişmektedir. İş hayatında, bu değişikliklere paralel olarak şirketlerin yapılarında da değişimler görülmektedir. Bu değişimlere ayak uydurmak isteyen şirketlerin kullanmaya başladıkları uygulamalardan en önemlisi Stratejik Yönetimdir. Stratejik Yönetim, organizasyonların faaliyetlerini planlı bir şekilde yürütmelerini sağlamaktadır. Organizasyonların Stratejik Yönetimi kullanmalarındaki temel amaç, varlıklarını devam ettirme isteğidir.

Stratejik yönetim aşamasında birçok farklı değişken kullanılır. Bu değişkenler bir araya toplanarak dikkatli bir analiz sürecine tabii tutulurlar. Analiz sonucunda elde edilen veriler ışığında da stratejik kararlar alınır. Bu stratejik kararların alınması, işletmelerin geleceklerini daha planlı ve istikrarlı bir şekilde oluşturmalarını sağlamaktadır. Stratejik Yönetim kapsamında, organizasyonun vizyonu belirlenir. Vizyon, organizasyonların geleceğe dönük beklentileri ve amaçlarını ifade etmektedir. Bir başka önemli unsur ise, vizyona bağlı olarak oluşturulan örgüt misyonudur. Misyon sayesinde organizasyonlarda belirli bir amaç için, birlikte çalışma yetisi oluşturulur. Şirketin felsefesi ve değerleri de Stratejik Yönetim kapsamında değerlendirilebilir.

2. EMPATİ VE SEMPATİ ODAKLI YÖNETİCİLER

Eski Yunancadaki 'sympatheia' teriminden İngilizce ye 'sympathy' olarak aktarılan terimin kelime anlamı, birisiyle birlikte acı çekmektir. İlk olarak XVIII. yüzyılın ortalarında Adam Smith ve David Hume tarafından inceleme konusu yapılan sempati, içinde bulunduğumuz yüzyılda psikoloji kapsamında, daha çok sosyal psikoloji alanında ele alınmıştır. Bugün sempati, empati kavramının yanlış anlaşılmasını önlemek için psikoloji ve psikoterapi alanlarında incelenmektedir (<http://iibf.kocaeli.edu.tr/ceko/armaganlar/turanyazgan/22.pdf>) Erişim tarihi. 13.03.2018

Bir insana sempati duymak demek, o insanın sahip olduğu duygu ve düşüncelerin aynısına sahip olmak demektir. Empati kurduğumuzda ise karsımızdakinin duygu ve düşüncelerini anlamak esastır. Kendimizi sempati duyduğumuz kişinin yerine koymamız ve onu anlamamız şart değildir; sempatide "yandaş" olmak esastır. Empati kurduğumuzda ise karsımızdaki kişiyle aynı duyguları ve görüşleri paylaşmamız gerekmez; sadece onun duygularını ve düşüncelerini anlamaya çalışırız. Bir insanı "anlamak" başka şeydir, ona "hak vermek" başka şey. Empatide anlamak, sempati de karsımızdakine hak vermek söz konusudur (Dökmen, 2005,s.139).

2.1 Startejik Yönetici

Yönetici profesyonel bir kişidir. Su gibidir. Girdiği kabın şeklini alır. Ortama, sektörlere ve değişkenlere uyum sağlamada zorluk çekmez. Hedefi başarıya ulaşmaktır.Bu konuda yasal süreçlerde olmak koşuluyla tüm çabaları gösterir Yöneticiyi başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi şeklinde tanımlamak mümkündür. Profesyonel yönetici ise bu işi meslek olarak yapan kişidir. Profesyonel öğrenilebilir bir bilgi topluluğunu uygulayan bir meslek haline gelmiş bilgi topluluğunu uygulayan kişidir (Koçel, 1996,s.15).

2.2 Demokratik Yönetici

Demokratik yönetim tarzı, bilgi ve görüş alışverişlerinin müsaade edildiği, katılmalı bir yönetim biçimidir. Bu tip yönetim biçiminde yöneticinin asıl işi koordine etmektir Demokratik yönetim biçiminde astların kuruluşun hizmet ya da üretim hedeflerine, birbirleriyle işbirliği ve dayanışma halinde, olumlu ve yapıcı yönde katkıda bulunduğu görülmektedir. Bu tip yönetim biçimini belirten karakter, ekip çalışması ve ekip ruhudur. Bu nedenle bu tip yönetim biçimine aynı zamanda "Katılmalı Yönetim Biçimi "de denilmektedir. Demokratik yönetim biçiminde insana ve işe verilen önem en yüksek düzeydedir. Bu ise verimliliğin yükselmesine neden olmaktadır. Kuruluş içinde karşılıklı güven ve işbirliği, ortak çaba ve yönetime katılma gerçekleşmektedir.(Aytürk, 1999,s.28)

2.3 Lider Yönetici

Günümüzde liderler ve lider yöneticiler, klasik yöneticilere göre farklı nitelik ve özelliklere sahiptir. Çünkü çağımız, örgütsel ve yönetsel bakımdan karmaşık ve bütünleşik bir yapı arz etmektedir (Peker ve Aytürk 2000,s.55).

Liderlik ve yöneticilik birbirlerinin yerine kullanılabilen eş anlamlı kelimeler değildir. Tanımları gereği birbirlerinden çok farklıdır. Yöneticinin mutlaka bir lider, bir liderin de mutlaka bir yönetici olması veya olacağı söz konusu değildir. Ancak, günlük yaşamda iç içe girmiş durumdadır ve yöneticinin aynı zamanda bir lider de olabilmesi, liderin de bir yönetici olabilmesi beklentisi vardır (İmrek, 2004,s.228)

Lider yönetici geliştirilmesindeki amaç, profesyonel bir yöneticiye başarısını etkileyen unsurları belirleyebilme, onları görebilme, değerleyebilme, ileriye görebilme; isabetli karar verme davranışı gösterebilme yeteneği kazandırmaktır. Burada yöneticinin, yöneticilik yapacağı şirketin özelliklerini anlaması ve değerlemesi önemlidir. Bu yönü ile kişiseldir, bu faaliyetlerin şirket tarafından düzenlenmesi beklenemez. Her yönetici sürekli olarak kendini bu konularda geliştirmek zorundadır. Kalitenin sürekli iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti hedefli toplam kalite yönetimi başta yaratıcılık olmak üzere, müşteri odaklılık, sürekli gelişme (süreç odaklılık), istatistik, katılımcı yönetim, sıfır stok, önleyici kalite çemberleri, iyileştirme çemberleri, kalite komiteleri, işe en yatkın olanın o işi en iyi bildiği ve onu geliştirebileceği gibi pek çok kavramı veren yeni yönetim anlayışı ülkemiz yönetimi, siyasal parti şirketleri, kamu kurumları ve mal üreten şirketler için geçerli ve bir fırsattır (Peker, 1995,s.31).

3. EMPATİK VE SEMPATİK YÖNETİCİNİN ÖZELLİKLERİ

Örgüte ait maddi ve beşeri kaynakların etkin bir biçimde planlanması, organize edilmesi yönlendirilmesi ve kontrol edilmesi yoluyla belirlenen örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesi olarak tanımlanan yönetim, bir faaliyetler kümesidir. Faaliyetlerin yöneldiği amaçlar neticesinde, gerçekleştirilen işlerde yürütülen göreve bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Ancak her yöneticinin görev türleri, konuları, amaçları farklı olsa bile gerçekleştirdikleri yönetsel işlevlerin ortak bir yanı vardır. Yani yönetim süreci aynıdır. Yönetim fonksiyonlarının evrensel olduğu kabul edilmektedir. Ancak bu fonksiyonların neler oldukları üzerinde çok değişik görüşler mevcuttur. "Yönetsel teori" akımının öncülerinden olan ve yönetim bilimcilerinin kurucusu sayılan H.Fayol yönetim fonksiyonlarını beş aşamada toplamıştır (Ramazanoğlu, 2003,s.4).

- ✓ İleriye görmek
- ✓ Örgütlemek
- ✓ Yürütmek
- ✓ Koordine etmek
- ✓ Denetlemek

Uygulamada bütün yöneticiler bu işlevlerin tümünü yerine getirirler, fakat her işlevin önemi de zamana, şirketin içinde bulunduğu şartlara ve yöneticinin konumuna göre değişiklik gösterir.

Bu süreç bugün bile geçerliliğini yitirmemiştir. Ancak yönetim fonksiyonlarına ilişkin tartışmalarda devam etmektedir. Bu fonksiyonları "örgütleme, koordinasyon ve liderlik" olarak üç grup altında toplayanlar olduğu gibi, "planlama, örgütleme, kadrolama, yöneltme, haberleşme, koordine etme, kontrol etme" gibi sekiz ana aşama altında inceleyenler de vardır.

3.1 Problem Çözer

Kişinin başarmak istediği hedefe ulaşmasına engel olduğu zaman ortaya çıkan sorunlardır. "Giderilmek istenen her güçlük bir problemdir. Güçlüğün giderilmek istenmesi için insanı fiziksel ya da düşünsel (zihinsel) yönden rahatsız etmesi (sezilmesi) gerekir. O halde problem, insanı rahatsız eden bir durumdur. Örneğin, hastalık, yorgunluk, anarşi, başarısızlık v.b. durumlar birer

problemdir” Problem, çözümü olan fakat henüz belli koşullar altında çözüme kavuşturulmamış sorunlardır (Arseven,1994,s.31).

Problem çözüme; makinelerin bozulması, gerekli hammadde eksikliği, müşteri şikâyeti, işle ilgili yanlış bir kanı, kaza veya üst yönetim tarafından anlaşılmadık bir rica gibi normal faaliyetlerdeki bazı ani karışıklıklara cevap olarak meydana gelir. Aksine planlama, işlenecek bir fırsatın keşfi veya gelecekte kaçınılacak bir problemin beklentisi tarafından tetiklenen bir olgudur. Problem çözümenin kısa dönemli bakış açısıyla reaktif bir davranış olmasının aksine planlama, uzun dönemli bakış açısıyla pro-aktif bir davranıştır. Zamana bakış açılarının farklılığı gibi karar verme süreç tipi de farklıdır. Baskı altında problem çözüme tipik olarak planlamadan daha kısa bir süreçtir (Peker, Aytürk, 2002,s.79).

3.2 Motivasyon Sağlar

Motivasyon, “kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışlarıdır”. Görüldüğü üzere, motivasyon konusu esas itibariyle; kişilerin beklenti ve gereksinimleri, amaçları, davranışları ve performansları hakkında kendilerine geribildirim yapılması konuları ile ilgilidir. Dolayısıyla motivasyon sürecini tam olarak kavrayabilmek için kişiyi belirli şekillerde davranmaya zorlayan nedenleri, kişinin amaçlarını ve davranışların sürdürülme olanaklarını incelemek gerekir. Diğer bir tanımlamaya göre motivasyon, çalışanları, çalışmaya isteklendirme ve işletmede verimli çalıştıkları taktirde kişisel ihtiyaçlarını en iyi şekilde tatmin edeceklerine inandırma sürecidir. Barutçugil motivasyonu, “canlanma, davranışlarda kararlılık ve davranışların yönetilmesi” olarak açıklamaktadır (Barutçugil, 2004,s.255).

Motivasyon, insan ilişkilerine yön veren bir olgudur. İşletmelerin hedefi, insanların çabalarını, amacı gerçekleştirmeye doğru yoğunlaştırmaktır. Amacı gerçekleştirebilmek için çalışanların istekli olmaları, işi benimsemeleri ve yeterli çabayı göstermeleri gerekir. Bu isteği sağlayan, motivasyondur (Fındıkç1, 2003, s.102).

3.3. Yönetim ve Süreçlerini izler

Strateji kelimesi eski Yunanca’da ordu yönetmek anlamına gelmektedir. Kimi uzmanlara göre ise strateji kelimesi Eski Latince bir kelime olan “stratum” kelimesinden gelmektedir.(Mütercimler,2006,s.38)“Stratum” kelimesi yol, çizgi anlamına gelmektedir.

Strateji özellikle askeri terminolojide sıkça kullanılan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır. Strateji teriminin savunma alanında geniş olarak kullanılmasına rağmen, günümüzde artık yönetim alanında da kullanılmaktadır. Yönetim alanında strateji, organizasyonların amacına ulaşmak için başvurduğu yollar olarak değerlendirilmektedir. Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı kullanacağı teknikler ve izleyecekleri stratejiler önce stratejik planlama ve sonra stratejik yönetim adı verilen bir disiplin doğmasına neden olmuştur. Günümüzde stratejik yönetimi üzerine yoğun bir araştırma yapılmakta ve ciddi bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır.

Küreselleşme ve rekabetin ciddi anlamda yoğunlaşması sonucunda şirketler ve kamu kurumaları için stratejik yönetim çok daha önemli hale gelmektedir. Bu kurum ve kuruluşlar faaliyetlerini önceden belirlemek ve belirlerken birçok değişkeni göz önünde bulundurmak istemektedirler. Daha doğru adımlar atmak ve daha doğru kararlar vermek için, ciddi stratejik planlara ve bilgilere ihtiyaç duymaktadırlar. Şunu belirtmek gerekmektedir ki bazı uzmanlar “Stratejik Planlama” ve Stratejik Yönetim” kavramlarının aynı anlama gelmediğini vurgulamaktadırlar. Stratejik yönetim bir prensip olup bu bakımdan da anayasal bir kuraldır. (Aktan, 2008,s.15) Rekabet Kurulu’nun siyasal bakımdan amacı yaklaşık olarak vatandaşlar arasında ekonomik eşitliliği gerçekleştirmektir. Siyasi hakların gerçekleştirilmesinde gerekli ekonomik şartları teminat altına alan bir hukuk mekanizması olmaksızın modern demokrasi ya da diğer bir ifadeyle temel haklar demokrasisi asla düşünülemez. Çünkü siyasal hakların hayata geçirilebilmesi için öncelikle bireyin ekonomik haklara sahip olması gerekir. Toplumlara ait üst yapıda yer alan değerlerin tamamı ekonomik tabanının üzerine

oturumaktadır. Toplumun kabul etmiş olduğu ekonomik sistem ile siyasal sistem arasında bu nedenle doğrudan bir ilişki mevcuttur.

Rekabet sistemi toplumsal tercihleri ön plana çıkarırken demokrasinin gelişmesi ve devamı için bir güvence oluşturmaktadır. Böylelikle rekabet bir demokrasi kavramlarının aynı anlama gelmediğini vurgulamaktadırlar. Stratejik yönetim bir şirketin amaçlarına ulaşmak için sadece planlama değil, bunun yanında bu amaçlara ulaşmak için stratejilerin geliştirilmesinin, uygulanmasının ve kontrol edilmesinin önemini vurgulamaktadır.

4. BAŞARILI YÖNETİCİDE BULUNMASI GEREKEN DEĞİŞKENLER

4.1. Vizyon

Vizyon, organizasyonların geleceğe dönük hedef ve beklentileri anlamına gelmektedir. Bir başka ifadeyle, vizyon, organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir. Organizasyonun vizyonu ile organizasyonun gelecekte elde etmeyi hedeflediği amaçlar anlatılmaktadır. Vizyon, organizasyonların kendileri için çizdikleri ufuktur. Vizyonun belirlenmesinde organizasyonların sahip oldukları değerlerin önemi büyüktür. Vizyon, gelecekte varılması istenen yerleri ifade ettiği için, gelecek ile ilgili tahminler yapma değil, gelecekle ilgili planlar yapma süreci olarak düşünülmelidir. Gelecek referanslı yönetim, örgütlerin vizyon ve misyon sahibi olmalarını gerektirir. Örgütlerin vizyon ve misyonları onların örgüt kültürünü, gelecek perspektiflerini, evreni algılamalarını belirleyen paradigmalardır. Bu bağlamda, vizyon ve misyon geliştirmiş olan örgütlerin net bir gelecek yönelişlerinin olduğu, gelecek referanslı hareket ettikleri ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlemlenmektedir. Vizyon ve misyon, bir işletmenin nasıl başarılı olabileceğine dair inanç sistemini oluşturmaktadır. Bu inanç sistemi evreni algılamasına, yorumlamasına ve neler yapması gerektiğine dair bir yol haritası sunmaktadır (Dalay,2000,s.20).

Vizyon belirlenirken, organizasyonun kendi sahip olduğu ortamın yanı sıra, yaratıcı çözümler de ciddi öneme sahiptir. Vizyon şirketlerin kendi geleceklerini öngörmeleri olarak değerlendirilebilir: içinde bulunduğumuz gerçeklerden yola çıkarak yaratıcı fikirlerle belirlenen planların tamamı vizyon kapsamındadır.

Vizyon stratejik yönetim çerçevesinde önemli bir başlangıç noktasıdır. Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında bir yol gösterici olarak görev almaktadır. Vizyon gelecekteki çalışanlara rehber olurken, aynı zamanda yöneticilere de hedeflenen amaçlara ulaşmak için nasıl hareket etmeleri gerektiği konusunda yol gösterir. Bir kurumun vizyonu, çalışanlara yol gösterdiği için, onların gereksiz ve verimsiz olan birçok işi yapmalarını engeller. Bu sayede etkili ve verimli çalışmalar ortaya çıkar. Vizyon, işletmeyi koordinasyona, yaratıcılık ve rasyonel davranışlar göstermeye yönlendirir.

Bir örgüt vizyonu, en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı, örgütün geleceğine ait bir resim demektir. Bu bakımdan vizyon, bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir.

Vizyonla ilgili çeşitli çözümler şunlardır:(Certo ve Peter,1993-79)

- ✓ Örgüte ilişkin, düşlenen bir geleceği geliştirme, paylaşma ve tasarlama yetisi,
- ✓ Varolanla, olması öngörüleni yalın bir gerçeklikle dengeleyebilme gücü,
- ✓ Bilinenden, bilinmeyene yönelip gerçekleri, ümitleri, hayalleri, fırsatları koruyarak gelecek yaratabilme becerisidir.

Vizyonun oluşturulmasında genel yöntem, üst düzey yöneticilerin vizyonu belirlemesi ve diğer çalışanların benimsemeleridir. Bunun için vizyonu belirleyen üst düzey yöneticinin iyi liderlik vasıflarına sahip olması gerekmektedir. Diğer bir yöntem ise vizyonun organizasyonda çalışan

üyelerle beraber belirlenmesidir. Bunun için ise organizasyonda çalışan birimler ve kişiler arasında iyi bir iletişimin olmasına gerek duyulmaktadır.

Vizyonun ortaya konması sürecinde, ifadeler ve tanımlar açık ve net bir biçimde belirtilmelidir. Vizyonun ortaya çıkarılmasındaki gerekçeler ve temeller, kurum içerisinde çalışan bireylere açık ve net olarak belirtilmelidir. Vizyonun işe yaraması için, çalışanların benimsemesi önemlidir.

Vizyonerler gelecek hakkında varsayımlar geliştiren, düşünceler üreten kişi ve kurumlar olabilir. Geliştirdikleri düşüncelerle geleceği şekillendirir ve yönlendirirler. Vizyonla ilgili gelecek hakkında üç kesin bağıntı vardır: (Gürcan,2002,s.34)

- ✓ Geçmişten radikal olarak farklıdır,
- ✓ Günümüzden de farklıdır
- ✓ Beklenenden de farklı olacaktır.

Vizyon, mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Diğer bir ifadeyle, vizyon, işletme ile ilgili olarak hayal edilen gelecektir.

4.2 Misyon

Misyon, en az vizyon kadar organizasyonun başarısında etkili olan bir faktördür ve vizyon ile iç içedir. Misyon, stratejik yönetimin başarılı bir şekilde işlemesi için vizyona bağlı olarak çalışmaktadır. Misyon kelimesi, bir kişi ya da grubun yüklendiği görevler ve amaçlar anlamında kullanılmaktadır. Stratejik yönetim kapsamında ise bir işletmeye yön veren ve işletmeyi diğerlerinden ayıran temel değerler ve hedefler anlamında kullanılmaktadır. (Demirbaş,1999,s,13)

Misyon, aynı vizyonda olduğu gibi, işletmelerde çalışan kişilere yol gösteren bir rehberdir. İşletme misyonu, oluşturduğu değerler vasıtasıyla işletmede çalışan bireyler arasında bir birliktelik ve köprü kurmaktadır.

Kaynağını vizyondan alan misyon kapsamında, vizyonla belirlenen hedeflere bağlı olarak bazı noktalar üzerinde odaklanılmaktadır. Bu noktaları şu şekilde özetleyebiliriz:

- ✓ İşletmelerin hedef kitlesini (müşterileri) kimin oluşturduğu,
- ✓ Üretilen temel mal ve hizmetlerin özelliklerinin neler olduğu,
- ✓ İşletmenin çalışma esnasında ki genel felsefesinin ne olduğu,
- ✓ İşletmenin kendisini ne şekilde değerlendirdiği ve ne olarak gördüğü. (Cauch ve Glueck, 1989,18)

Vizyon ve misyon terimlerinin anlamlarının ve işlevlerinin birbirleriyle karıştırılması gerekmektedir. Anlam olarak birbirlerine benzeseler de, gerçekte çok farklı anlamlar taşımaktadırlar. Yinede, bir işletmenin vizyonu ve misyonu aynı ya da benzer olabilmektedir. Vizyon, gelecek ile ilgili olarak, şimdi olunan yerden daha iyi bir pozisyonu işaret ederken, misyon şu anki durumu ve şu an yapılması gerekenleri ifade etmektedir.

Misyon belirlerken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta açık ve anlaşılır olmasıdır. Misyonun açık, anlaşılır bir şekilde tek bir paragraf halinde belirlenmesi yararlı olacaktır. Belirlenen misyon bütün çalışanları ve eylemleri kapsamalıdır. “Çok kar etmek” veya “fazla sayıda hizmet üretmek” gibi misyon belirtmek yerine “işlerin zamanında ve ilk seferde en iyi kalitede üretilmesi” gibi sonucu hizmet sayısını artıracak, fakat bütün çalışanları kapsayacak şekilde bir misyon belirlemek daha doğru olur.

Belirlenen bir vizyon başarılı bir şekilde yürütüldüğünde, yeni bir vizyona ihtiyaç duyulur. İşletmelerin misyonları ise uzun süreler aynı kalabilmektedir. Vizyon, kurum içerisinde çalışan insanları geleceğe yönlendirmede ve çizilen çerçeveler dahilinde gerçekleştirilecek davranışlara yöneltmede tek başına yeterli değildir. İnsanların geleceğe daha sağlam adımlarla gidebilmeleri

için, amacı, yani misyonu iyi bir şekilde anlamaları gerekmektedir. Misyon, niçin sorusuna cevap vermektedir.

Misyon, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanır. Örgüt misyonunun özellikleri şunlardır (Ömer,20024,11):

- ✓ Misyon uzun dönemli bir amaçtır,
- ✓ Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz,
- ✓ Paylaşılan ortak değer ve inançlardır,
- ✓ Firmadaki tüm çalışanlarla ilgilidir,
- ✓ Örgüt misyonu nicelik değil, nitelikte ilgili bir değerdir,
- ✓ Misyon örgüte özgüdür ve özeldir.

Hem misyonun, hem de vizyonun işletmenin amaçlarıyla doğrudan ilgili olmalarına rağmen, vizyon işletmenin amaçlarıyla çok daha yakından ilgilidir. Misyon ise daha çok, amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilmesi gereken insan davranışlarının neler olacağı konusunda yardımcı olmaktadır. Vizyon, gelecek üzerine yapılan hedeflerin yanı sıra, kendisini oluşturan kişilerin ve yöneticilerin isteklerini de barındırmaktadır. İşletmenin niçin var olduğu ve ne yapmayı tasarladığının en sade ifadesi ise “misyon”dur

Bir yönetim kavramı olarak misyon, işletmenin ne yapmak ve hangi amaçla yapmak üzere kurulduğunu, kendisini nasıl görmek istediğini ve işletmenin varlık nedenini ifade eder. Misyon işletmede şunları açıklar: (Koçel,20024,75)

- ✓ İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- ✓ İşletmenin kendisini nasıl gördüğü,
- ✓ Hangi müşteri kitlesi ve pazara hizmet sunulacağı,
- ✓ Üretilecek temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- ✓ Kullanılacak temel teknolojiler,
- ✓ Büyüme ve karlılık konusundaki düşünceleri,
- ✓ Genel olarak vermek istediği imaj.

4.3. Strateji

Strateji, gelecekte ulaşılması hedeflenen amaçlara hangi yollardan gidileceğini gösteren bir planlamadır. Stratejinin ekonomi alanında kullanılmaya başlanması 1930-40'lı yıllarda başlamıştır. Bu kavram, işletme alanında ise 1950'lerden sonra kullanılmaya başlanmıştır. Burada strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Stratejinin temelinde, hangi faaliyetlerin nasıl yapılacağını ve bunların rakiplerin faaliyetlerinden farklı bir şekilde yapılması vardır.

Strateji ekonomik anlamda ilk kullanılmaya başlandığı günden bu güne kadar farklı anlamlar taşımıştır ve farklı şekillerde ifade edilmiştir. Bütün bu tanımları incelediğimizde temel olarak beş farklı strateji kavramı ortaya çıkmaktadır. Strateji kimileri tarafından plan, kimileri tarafından bir taktikler bütünü, bir model, çevre içinde bir konumlandırma ve nihayet bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır. Stratejiyi bu farklı yönlerden incelediğimizde, aşağıdaki açıklamalar karşımıza çıkmaktadır:

- ✓ Stratejiyi bir planlar bütünü olarak ele aldığımızda, stratejiyi istenilen hedeflere ulaşmak için bilinçli bir şekilde gerçekleştirilen bir rehber olarak görebiliriz. Bu anlamda strateji, bir pazarda aktif ve başarılı olmak isteyen bir organizasyonun bu amaçla yaptığı faaliyetler olarak tanımlanabilir.
- ✓ Strateji bir taktikler bütünü olarak değerlendirilebilir. Organizasyonların amaçlarına ulaşmak için gerçekleştirdiği faaliyetlerin tamamında, belirli bir planlama sonucu bilinçli bir şekilde kullanılan yöntemler bütünüdür.

- ✓ Strateji, amaçlara yönelik olması nedeniyle bir “durum”a yöneliktir. Elde edilmesi amaçlanan durum ise bir modeldir. Strateji, bu anlamda elde dilmek istenen bir model niteliğindedir.
- ✓ Strateji, örgütün yerini belirleme çalışmasıdır. Kendisine pazarda bir konum oluşturmak isteyen organizasyonların bu stratejisi aynı zamanda elde etmek istediği konumdur. Strateji planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinecek noktayı, örgüt kaynaklarının çevre içindeki odaklandığı yeri, mamul/pazar alanını belirtir.
- ✓ Stratejilerin oluşturulmasında, bakış açıları önemlidir. Misyon ve vizyonun oluşturulması ve stratejilerin belirlenmesinde, örgütün içindeki bireylerin bakış açıları önem kazanmaktadır. (Güçlü,2003,s.61)

Genel olarak strateji, işletmenin ve çevresinin sürekli olarak analiz edilmesi sonucunda işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak için gerekli araç gereçlerin düzenlenmesi ve faaliyetlerin planlanarak, bu planlara bağlı bir şekilde uygulanması sürecidir.

4.4. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar ya da hedefler, belirlenen bir zamanda ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçlar, misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler. Amaçların belirlenmesi ile örgüt hangi yöne gideceğini belirlemiş olur. Genellikle örgütlerin amaçları kuruluş nedenleriyle paralellik gösterir. Amaçların belirlenmesi işletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptamalarını sağlar. Bu sayede mevcut duruma ve geleceğe adapte olunabilir. Örgütün misyonunun belirlenmesinin ve var olma sebebini ortaya konmasından sonra, sırada örgütün amaçlarının ve hedeflerinin belirlenmesi vardır.

Amaçlar ve hedefler, belirlenen bir zamanda ulaşılmak istenen sonuçlardır. Amaçlar, misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler. Amaçların belirlenmesiyle örgütün ne tür kararlar alacağı da ortaya çıkmış olur.

Genel olarak, örgütlerin amaçları ve kurulma sebepleri paralellik gösterir. Özel şirketler de genel olarak kazanç elde etmek temel amaç olarak görülürken, kamu kurum ve kuruluşlarında hizmetlerin insanlara düzenli ve verimli bir şekilde aktarılması temel amaç olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik amaçlar arasında, genel amacın kazanç elde etmek olmasına rağmen, yan amaçlar da bulunmaktadır. Birçok işletme, tüketicilerin gözünde kendilerine bir imaj çizmek için, çeşitli yardım faaliyetlerinde yer almakta ve insanların zihinlerinde bu şekilde yer etmemeye çalışmaktadır. Stratejik amaçlar belirlenirken, hem örgüt içi hem de örgüt dışı pek çok faktör göz önünde bulundurulur. Sosyal ve kültürel aktivitelerde yer almak ya da yardım faaliyetlerinde yer almak dış faktörler arasındadır. Örgütün içyapısıyla alakalı olarak örgütün mali durumu, çalışanların istekleri ve yetenekleri, sendikal faaliyetler, örgüt dışında siyasi ve ekonomik gelişmeler, çevresel koşullar, sivil toplum örgütleri, yasal mevzuat, teknolojik gelişmeler gibi faktörler stratejik amaçların belirlenmesinde etkilidir.

Stratejik amaçların örgüt içerisinde belirlenmesi aşamasında bazı önemli noktalara dikkat edilmelidir. Stratejik amaçlar ile örgütün diğer amaçları arasında bir uyum olmalıdır. Strateji amaçlar diğer amaçları engellememelidirler. Stratejik amaçlar gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir. Örgüt, elindeki imkânları, iç ve dış faktörleri göz önüne alarak bir stratejik amaç belirlemelidir. Bu amaçlar somut olarak ölçülebilir olmalı ve amaçlara ulaşabilmek için belirli bir zamanın ve yöntemin ortaya konması gerekmektedir. Stratejik amaç oluşturmak bir görev bilinerek hazırlanmalı ve iyi bir analiz sonrası ortaya konmalıdır.

4.5 Stratejik Yöneticiler

Stratejik tercihler, firmaların amaçları doğrultusunda, gerekli analizlerin yapılması sonrasında uzun vadeli amaçları ve yönetimleri ile ilgili kararlarıdır. Temel ekonomik amaçlar, yatırımları çeşitlendirme kararı, Pazar payını artırma çabaları ve her türlü işlevsel strateji tercihlerinden oluşan stratejik konularla ilgili kararlar bu çerçevede ele alınabilir.

Stratejik tercihler birbirlerinde tamamen ayrı değil, birbirleriyle bağlantılı ve etkileşimde olan tercihlerdir. Stratejik tercihler, biri diğerinin aracı olan bir dizi amaçlar silsilesinin her basamağında karşımıza çıkmaktadır. Vizyon, misyon, hedefler, stratejiler, politikalar, taktikler ve bütçeler gibi birbirini takip eden amaç ve planlar daha genelden daha özele, daha soyuttan daha somuta daha üst düzeyden daha alt düzeye kısacası daha stratejikten daha operasyonele doğru akarken birbirini de tamamlamaktadır. Bu çerçevede değerlendirildiğinde birbirleriyle tutarlı olmaları gerekmektedir.

Bu çerçevede belirlenmiş her bir üst amaca ulaşmak için bir sonraki basamakta yer alan alternatif adımlar arasında bir tercih yapılması gereği vardır. Mesela, gelecekte firmanın ulaşması arzu edilen noktanın ya da alması istenilen halin bir resmi olarak çizilen vizyonu ve işletmenin varlık sebebi olarak oluşturulan misyonu belirlendikten sonra bunlara uygun uzun vadeli amaçları ve stratejilere belirlemeye sıra gelir. (www.planware.org Erişim tarihi: 21.02.2018,s 1-2-3)

Tablo 1. Büyüme Stratejileri

Yoğun Büyüme Stratejileri	Bütünleştirici Büyüme Stratejileri	Çeşitlendirerek Büyüme Stratejileri
Pazara Nüfuz	Geriye Doğru Bütünleşme	Konsantrik Çeşitlendirme
Pazar Geliştirme	İleriye Doğru Bütünleşme	Yatay Çeşitlendirme
Ürün Geliştirme	Yatay Bütünleşme	Konglomeratif Çeşitlendirme

Kaynak: Tek, 1999, s. 84

Baybars (1999) bu üç stratejiyi şu şekilde özetlemektedir: “Yoğun büyüme stratejileri, işletmenin mevcut faaliyetleri çerçevesinde açık olan fırsatların belirlenip değerlendirilmesini; bütünleştirici büyüme stratejileri, endüstrideki pazarlama stratejilerinin diğer kesimleriyle bütünleşme fırsatlarının belirlenip değerlendirilmesini; çeşitlendirerek büyüme stratejileri, işletmenin içinde bulunduğu endüstri dışındaki fırsatların değerlendirilmesini içerir.

Büyüme amacına sahip bir işletme hem iç hem de dış büyüme yollarını kullanarak büyümeye çalışabilir. Üretim ve satış hacmini artırmak için işletmenin mevcut Pazar ve ürüne yönelik faaliyetlerini yoğunlaştırması ya da yeni ürün ve pazarlara yönelmesi söz konusu olabilir. İstikrar ve Çekilme Stratejileri İşletmeler, Pazar koşulları ya da büyüme hedeflerinden geçici olarak ya da tamamen vazgeçebilirler. Büyüme stratejilerinin yanı sıra, mevcut durumu koruma, küçülme ya da tamamen tasfiye olma seçenekleri de bulunmaktadır. Mevcut durum ya da istikrarı koruma stratejisi mevcut büyüklük seviyesini sabit tutmak ya da çok yavaş büyüme. İşletme bu durumlarda mevcut ürün ve Pazar anlamında herhangi bir atılım gerçekleştirmez ve yeni, ürün ve pazarlara yönelmez. Bu strateji genellikle problemlerle hızlı büyüme periyodunun sonunda işletmenin verimliliğini artırmak amacıyla kullanılır. Diğer tarafta, küçülme ile ilgili stratejiler bu durumun aksi istikametinde yol almaktadır. Bu durumlarda üretim ve satış hacimleri azaltılır ve hatta üretim faktörlerinden bazıları elden çıkartılabilir. İstenmeyerek uygulanan bu strateji, işletmenin zarardan kurtarılması ve masrafların azaltılması amacıyla gerçekleştirilir. (Goodstein ve arkadaşları,1993,s 37)

4.6 Stratejik işTercihleri

Stratejik iş birimleri özerk birimler olarak değerlendirilebilir. Holding ve yatırımlarını çeşitlendirmiş olan işletmelerde birden fazla iş birimi ve iş birimi yönetim kurulları bulunmaktadır. Her bir yatırım alanı için, sadece o yatırım alanıyla ilgilenen stratejik iş birimi bulunmaktadır.

Stratejik iş biriminin izleyebilecekleri stratejiler gruplara ayrılabilir. Porter (1985) stratejik iş birimlerinin izleyebilecekleri stratejileri mevcut ürün ve mevcut Pazar çerçevesinde ele almış ve kategorize etmiştir. Porter'e (1985) göre firmaların sahip olabilecekleri iki temel rekabet avantajı bulunmaktadır. Bunlar, işletmelerin sürdürülebilir karlılığını etkileyen maliyet ve farklılaştırma avantajlarıdır. Bu avantajlar müşteri hedefinin geniş ve dar tutulmasıyla birlikte birbirinden ayrı üç stratejik alternatif ortaya çıkarmaktadır. Bunlar:

- ✓ Maliyet liderliği,
- ✓ Farklılaşma
- ✓ Odaklanmadır

Rekabet avantajı elde etmek isteyen firmaların yapması gereken şey hangi hedefe hangi türde bir üstünlük için çaba sarf edeceklerine karar vermektir. Bu rekabet stratejilerinden iki veya daha fazlası aynı anda bir işletme, fabrika veya fonksiyonel bölümde uygulanabilmektedir. Bununla birlikte çalışmada bu stratejiler tek bir işletme, fabrika veya fonksiyonel bölüme uygulanıyormuş gibi anlatılacaktır.

5. SONUÇ ve ÖNERİLER

Strateji, İnsanların veya toplulukların mevcut şartlara göre atacakları adımları önceden hesaplamaları, bir stratejik düşünme felsefesinin benimsenmesi ile ilgilidir. Bu çalışmada, iş hayatında işletmelerin önlerini görebilmeleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri için kullanmaları gereken ve yaygın bir şekilde kullanılan Stratejik Yönetim konusu incelenmektedir. Stratejik Yönetim kavramı, şirket içi ve şirket dışı birçok değişken arasında bir bağ kurmakta, oluşturulan bu bağ sayesinde bir veri bankası oluşturmakta ve yöneticilerin analizler yaparak stratejik kararlar almalarını sağlamaktadır.

Etkin bir yönetim sisteminin yerleştirilebilmesi için yapılan çalışmalarda sorun tespitleri birbirlerinin tekrarı şeklinde raporlarda yer alırken çözüm aşaması için gerek bir reform felsefesi gerekse teknik alt yapı sağlanamamıştır. Özellikle çalışanların yönetim sistemindeki görevleri göz ardı edilmiştir. Oysa ki etkili bir yönetim sisteminin oluşturulmasında temel olan öncelikle bir felsefenin ortaya çıkarılmasıdır. Teknik alt yapının sağlanmasıyla beraber çalışanların ve hatta vatandaşın belirli bir bilince ulaşması sağlanmalıdır. Örgütlerin kendi görevlerini belirli bir strateji doğrultusunda yürütmesi gerekmektedir. Bu stratejinin belirlenmesi ise bir amacı belirlemekten çok örgütün kendi görevini bir misyon haline getirerek faaliyetlerinin bir süreç doğrultusunda yerine getirmesini kapsamaktadır.

Stratejik yönetim sistemi örgütlere bir vizyon kazandırma açısından öne çıkan bir yönetim sistemidir. Bir örgütün vizyon kazanması öncelikle uzun dönemli ve stratejik düşünmeyi örgüte kazandırır. Bunun yanı sıra örgütün görev bilincinin pekiştirilmesiyle bu görevin bir misyon bağlamında benimsemesini sağlar. Stratejik yönetim süreci ile örgütün amacı açıklığa kavuşur, ulaşacağı hedefler belirlenir, bu amaçlara ve hedeflere ulaşmadaki yöntemler belirlenmiş olur. Stratejik yönetim bütün bunlara ek olarak, girdiden çok çıktıyı göz önüne aldığı için güçlü bir performans değerlendirmesini de beraberinde getirir.

Stratejik Yönetim genel olarak üst düzey yöneticiler tarafından gerçekleştirilmelidir. Stratejik yönetimin içerisinde, işletmenin vizyonunun ve misyonun belirlenmesi önemli bir yer tutmaktadır. Amaçların belirlenmesinde işletmenin özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır. Amaçlara ulaşmak için atılacak uygun adımlar stratejik kararlara bağlı olmak zorundadır. Stratejik kararların alınmasında ise toplanan verilerin önemi büyüktür.

KAYNAKLAR

Akdemir Ali, Vizyon Yönetimi, Bayrak Yayınları, İstanbul, 1998.

Akdemir, Ali, AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları 1992.

Aktan, C., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos 2008

Aktan, Coşkun Can, 2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim, İstanbul: Simge Matbaacılık 1999.

Alpkan, L., Stratejik Yönetim Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Doktora Tezi. 1999

Bozkurt Ömer, Turgay Ergun, Seriyeye Sezen, Kamu Yönetimi Sözlüğü, Ankara: TODAİE Yayın No:283 1998.

Bulut, Ç. ve Alpkan, L., "Behavioral Consequences of an Entrepreneurial Climate within Large Organizations: An Integrative Proposed Model", The South East European Journal of Economics and Business, 1(2), 2006

Can, H., Yönetim Bilimli ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001

Certo, S.C., ve J.P.Peter, Strategic Management, Concept and Applications Second Application, McGraw Hill New York, 1993, s.77-79.

Conger, J.A. ve Kanungo, R.N., "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings," Academy of Management Review, 12

Coşkun, Ş., "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama" Gümrük Dünyası Dergisi /Sayı 60, <http://www.gumrukkontrolor.org.tr/Yayinlar/Dergiler/59/icindekiler.html>(20.08.2010)

Çetin S., Vizyon Yönetimi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 22/2009

Çetin, S., Stratejik Yönetim. <http://www.sefacetin.com/SC2a.pdf> (17 .08.2018).

Çoban, Hasan, Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş, İstanbul: İnkılap Kitabevi 1997.

Dalay İ., Coskun R., Altunışık R., Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları, Beta Yayınevi, İstanbul., 2000, s. 20

Demirbaş, C. V., Aile Şirketlerinde Stratejik Yönetim: Türk Tekstil Sektöründe Bir Vaka Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 1999

Developing a Business Strategy, Invest-Tech Limited, Dublin Ireland, www.planware.org, 21.08.2018

Dinçer, Ö., Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası. İstanbul: Timaş Matbaası, 1998

Doğan Selen, "İşletmelerde Vizyon ve misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma", Amme İdaresi Dergisi, Ankara: Cilt:35, Sayı:1, 2002 s.143-174

Erçetin, Ş., Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayınları. 2000

Ginter P., Rucks A., ve Duncan, J., Planners, Perceptions of teh Strategic Mangement Process, Journal of Management Studies, 1985.

Goodstein, L., Nolan, T. ve Pfeiffer, W., Applied Strategic Planning, McGraw Hill, Newyork 1993

Güçlü, N., "Strategic Management", G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2, 2003

Hatiboğlu, Z., İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1986

Hazır Köksal, Küreselleşme Sürecinde Stratejik Vizyon Yaklaşımı, Ezgi Yayınları, Bursa, 2000.

Hill, C. ve Jones, G., Strategic Management, Houghton Mifflin, Boston, 1989

İldeniz Ayşegül, Kriz Dönemlerinde Strateji ve Vizyon Yönetimi, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul, 2000.

İslamoğlu, H., Pazarlama İlkeleri, Beta Basım Yayım Dağıtım, 2. Baskı, İstanbul, Ağustos, 2002

Jauch, L. ve Glueck, W., Strategic Management and usiness Policy, New York: McGraw Com, 1989

Koçel Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Korkmaz, A., Yazılı Basında Kurum Kimliğinin Oluşturulması Sürecinde Kurum Kimliği Stratejisinin Belirlenmesi, s. 1

McCarty, D., Minichiello R. ve Curan, J., Business Policy and Strategy, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1975

MEB, MEB Strateji Planının Hazırlanması, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006

Miller, C., Burkle, L. Ve Glick, W., Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives: Implication of Strategic Decision Process. Strategic Management Journal, 19, 1998

Mintzberg, H., “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, California Management Review, 1987

Nalbant, E., Tuncer Ö., ve Zümrüt E., “Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, s.19-20.

Noble, C. H., “Building The Strategy Implementation Network”, Business Horizons, November December, 1999

Oluç, M., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Birinci Cilt, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969,s.328

Papatya Gürcan, “Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşık”, SDÜ İ.İ.B.F Dergisi, C.12 S.78 İstanbul, 2003.

Papatya Gürcan, Stratejik Yönetimi, Tuğra Yayınları, Isparta, 2002

Porter, M., Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance, The Free Pres, New York, 1985

McCarty, D., Minichiello R. ve Curan, J., Business Policy and Strategy, Homewood Illionis: Richard D. Irwin Inc., 1975

MEB, MEB Strateji Planının Hazırlanması, T.C. Milli Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, 2006

Miller, C., Burkle, L. Ve Glick, W., Cognitive Diversity Among Upper Echelon Executives: Implication of Strategic Decision Process. Strategic Management Journal, 19, 1998

Mintzberg, H., “The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies”, California Management Review, 1987

Nalbant, E., Tuncer Ö., ve Zümrüt E., “Liderlik Nitelikleri ve İş Gören Performansı Üzerindeki Etkileri”, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu 5-6 Haziran 1997, Bildiriler Kitabı, s.19-20.

Noble, C. H., “Building The Strategy Implementation Network”, Business Horizons, November December, 1999

Oluç, M., İşletme Organizasyonu ve Yönetimi, Birinci Cilt, İstanbul: Sermet Matbaası, 1969,s.328

Papatya Gürcan, “Dünya İşletmelerinin Joint Venture Stratejileri ve Sinerjik Yaklaşık”, SDÜ İ.İ.B.F Dergisi, C.12 S.78 İstanbul, 2003.

Papatya Gürcan, Stratejik Yönetimi, Tuğra Yayınları, Isparta, 2002