



**SSAD**

Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi

ISSN 2587-2621

Volume 6 Issue 2, July 2022

[sisaddergi@gmail.com](mailto:sisaddergi@gmail.com)

Makale Türü/Article Type: Araştırma/Research

Makale Gönderim Tarihi/Received Date:01.02.2022

Makale Kabul Tarihi/Accepted Date: 13.05.2022

DOI: 10.30692/sisad.1066554

## STRATEJİ KAVRAMININ VE STRATEJİK YÖNETİMİN YENİ YÖNELİM VE KULLANIM ALANLARI ÜZERİNE BİR İNCELEME

*A Review on The New Order And Usage of The Strategy Concept And Strategic Management*

**Nurettin GÜRCAN**

*Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*

*Yönetim ve Organizasyon Programı Doktora Öğrencisi*

*ORCID ID: 0000-0002-5361-4351*

[nurettinurcan50@gmail.com](mailto:nurettinurcan50@gmail.com)

**Atıf/Citation:** Nurettin Gürçan, (2022), “Strateji Kavramının ve Stratejik Yönetimin Yeni Yönelim ve Kullanım Alanları Üzerine Bir İnceleme”, *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, C.6, S.2 Temmuz 2022, s.333-348.

**Öz:** Strateji, insanlığın varoluşundan bu yana farklı bağlamlardaki yönetim anlayışları içerisinde oluşmuş bir kavramdır. Kavramın temeli insanın toplu olarak yaşamasıyla birlikte ortaya çıkan yönetim ve liderlik kavramlarıyla birlikte olgunlaşmasına rağmen kendi başına bir anlam ifade edecek şekilde kullanımı daha ileriki zamanlarda mümkün olmuştur. Strateji olgusunun eski çağlarda savaş sanatının bir parçası olarak ön plana çıkan kavramsal özü, sanayi devriminin ve ardından gelen bilgi çağının etkisiyle farklı boyutlar kazanmıştır. Savaş sanatının bir temsili olarak yönetim yazınına giren strateji kavramsallaştırması günümüz örgütlerinde; stratejik yönetim, stratejik bilgi sistemleri, stratejik performans yönetim sistemleri, stratejik öğrenme, stratejik maliyet yönetimi, girişimcilik stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik liderlik ve davranışsal strateji gibi birçok farklı alanda kullanılmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, çalışmada stratejik yönetimin günümüz örgütsel yapıları için önem arzeden bu yeni yönelim ve kullanım alanlarına değinilerek bir çerçeve çizilmeye çalışılmıştır. Çizilen bu çerçeve ile stratejik anlayışın örgütsel alandaki izdüşümlerine dair özet bir değerlendirme yapılarak kavramsal bir tartışma ortaya konmaya çalışılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Örgütler, Stratejik Yönetim.

**Abstract:** Strategy is a concept that has been formed within the understanding of management in different contexts since the existence of humanity. Although the basis of the concept has matured with the concepts of management and leadership that emerged with the collective life of people, its use in a way that makes sense on its own became possible in later times. The conceptual essence of the strategy phenomenon, which came to the forefront as a part of the art of war in ancient times, gained different dimensions with the influence of the industrial revolution and the information age that followed. The conceptualization of strategy, which entered the management literature as a representation of the art of war, in today's organizations; It has started to be used in many different areas such as strategic management, strategic information systems, strategic performance management systems, strategic learning, strategic cost management, entrepreneurial strategies, strategic human resources management, strategic leadership and behavioral strategy. In this context, in this study, a framework has been tried to be drawn by referring to this new orientation and usage areas of strategic management, which are important for today's organizational structures. With this framework, a brief evaluation of the projections of strategic understanding in the organizational field has been made and a conceptual discussion has been tried to be put forward.

**Keywords:** Strategy, Organizations, Strategic Management.

## **GİRİŞ**

Strateji kavramı ve stratejik yönetim yaklaşımları geçmişte olduğu gibi günümüz dünyasında da gerek devletler gerekse de endüstriyel örgütler açısından önemli konulardan birini temsil etmektedir. Günümüzün hızlı değişen dünyasında örgütsel alanda oluşan her bir durumu stratejik perspektifle ele almak ve sorunları bu bakış açısıyla çözmeye odaklanmak büyük öneme sahiptir. Bu anlamda strateji kavramını iyi anlayan ve geleceğini stratejilere dayalı olarak planlayan örgütlerin, yoğun rekabetli ve hızlı değişen ortamlarda rakiplerine kıyasla çok daha başarılı olacağı ifade edilmektedir (Özer, 2015, s. 69). Bu başarının önemli ön şartlarından birini ise stratejik anlayışın örgütsel alanın tamamına yayılması oluşturmaktadır. Buna göre günümüz örgütlerinde stratejik bakış açısının yalnızca yönetimde veya maliyet yapısında kullanılması yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla örgütün birçok alanına stratejik bilinç ile yaklaşılması hususu önem kazanmaktadır. Bu alanlar içerisinde insan kaynaklarının stratejik yönetiminden stratejik bilgi sistemleri ve stratejik maliyet yönetimine kadar birçok önemli alt başlıktan söz etmek mümkündür. Söz konusu alt başlıklar, örgütlerdeki stratejik anlayışa hem bütünsel bir bakış açısı kazandırılması hem de stratejik bilincin farklı yönelim alanlarının irdelenmesi açısından önemli görülmektedir. Örgütlerde stratejik bilinçle tasarlanan bu önemli incelemelerin temeli ise, öncelikle strateji kavramının doğru anlaşılmasına ve ardından bu doğrultuda stratejik yönetim süreçlerinin tasarımının nasıl yapılacağı hususuna dayanmaktadır. Böylesi bir süreç işletmelerin yaşamsal süreçlerinin devam ettirilmesi açısından da önem arz etmektedir. Bu bağlamda, strateji kavramını doğru anlamlandırmanın ardından, işletmeler için asıl süreç stratejik bilinç ile başlayan stratejik yönetim süreci olarak akla gelmektedir. İşletmelerin yaşamsal fonksiyonlarını uzun dönemde devam ettirebilmesi, sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğü kazanması ve rakiplerinin arasından sıyrılarak ortalamanın üzerinde bir gelir elde edebilmesi stratejik yönetim sürecine bağlıdır. Bu sürecin işleyişi ise örgütsel alanda farklı stratejik temelli bakış açısı ve uygulamalara dayalı olarak şekillenmektedir. Böylelikle hem stratejik bilinç zenginleştirilmekte hem de stratejik anlayışın uygulama alanları çeşitlenmiş ve çoğaltılmış olmaktadır.

Kavramsal olarak doğru temellere dayandırılarak oluşturulmuş bir stratejinin nasıl uygulamaya konduğu, örgütlerde stratejik yönetim sürecinin ne kadar etkin tasarlandığı ile yakından ilgilidir. Bu anlamda örgütsel değerler, misyon ve vizyonun doğru bileşiminin sağlandığı strateji oluşturma süreci örgütlerin rakipleri arasında stratejik avantaj kazanmasının kritik öncüllerinden biri haline gelmektedir. Stratejik bakış açısının temelini oluşturan bu süreçler, ortaya koydukları örgütsel strateji bağlamı içerisinde, strateji kavramsallaştırması ile birlikte kullanılan birçok uygulamayı da beraberinde getirmektedir. Stratejik bakış açısının uygulandığı bu yeni alanlar, örgütlerde maliyetin, farklılıkların, performansın ve bilginin yönetimine de imkan sağlamaktadır. Söz konusu alanların bazılarını; stratejik yönetim, stratejik bilgi sistemleri, stratejik performans yönetim sistemleri, stratejik öğrenme, stratejik maliyet yönetimi, girişimcilik stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik liderlik ve davranışsal strateji şeklinde ifade etmek mümkündür. Örgütlerde ortaya çıkan bu stratejik bakış açılarını incelemek ise örgütsel performansın öncüllerini doğru okuyabilmek için temel teşkil etmektedir. Stratejik perspektifin dikkat çektiği bu noktalardan hareketle, çalışmada temel olarak, örgüt ve yönetim alanı için önemli olguları temsil eden strateji ve stratejik yönetim konularının yeni yönelim ve kullanım alanları irdelenmektedir.

### **Araştırmanın Yöntemi ve Amacı**

Araştırmada strateji kavramının ve stratejik yönetimin yeni yönelim ve kullanım alanları üzerine sistematik bir literatür taraması gerçekleştirilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda araştırmada, istatistiksel bir analize yer verilmemesinin yanı sıra konuyla ilgili ele alınan yayınlarda geçen farklı stratejik yönetim kavramsallaştırmaları üzerinden temel bir çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır. Bu çerçevede, konuyla ilgili literatürde yer verilmiş çalışmalar üzerinden stratejik yönetimin yeni kullanım alanlarına ilişkin kavramsal bir tartışma ortaya konması, araştırma yönteminin bir literatür incelemesi şeklinde oluşturulmasını gerekli kılmıştır. Söz konusu

tartışmanın, strateji ve stratejik yönetimin örgütsel alandaki farklı kullanım alanlarının ortaya çıkarılmasına yönelik olan bu keşifsel yönteminden hareketle, konuyla ilgili literatüre kavramsal bir değerlendirme çerçevesi sunulması amaçlanmaktadır.

### **Literatür Taraması**

Strateji, arzulanan ve istenilen sonuçlara ulaşmak için tasarlanan bir plan olarak ifade edilmektedir. Strateji kavramı; rakip faaliyetlerini irdeleyerek, amaçlara ulaşmak için belirlenen, nihai sonuca odaklı, uzun dönemi kapsayan ve dinamik karar topluluğudur (Ülgen ve Mirze, 2013, s. 35). Stratejinin tanımının temel olarak böyle ifade edilebileceği doğrulanmakla birlikte, yazında stratejinin kavramının eklektik yapısına da dikkat çekilmektedir. Bu bağlamda Mintzberg (1987) strateji kavramına farklı bakış açıları ile açıklık getirmeye çalışmıştır. Mintzberg (1987)'e göre strateji; plan, taktik, kalıp, durum veya perspektif olarak açıklanabilmektedir. Burada bir plan olarak stratejinin, liderlerin örgütleri önceden belirlenmiş hareket tarzlarına göre yönlendirmek için nasıl yön belirlemeye çalıştığı ile ilgilendiği; taktik olarak stratejinin, tehditlerin, aldatmaların ve çeşitli diğer manevraların avantaj elde etmek için kullanıldığı doğrudan rekabet alanına götürdüğü; kalıp olarak stratejinin eyleme odaklandığı ve bize kavramın davranışı hesaba katmadığı takdirde anlamsız olduğunu açıkladığı; durum olarak stratejinin örgütlere bağlamı içinde, özellikle de rekabet ortamlarında - pozisyonlarını nasıl bulduklarını ve rekabeti karşılamak, ondan kaçınmak veya onu yıkmak için nasıl projelendirdiklerini görmemizi sağladığını ve son olarak perspektif olarak stratejinin ise kolektif bir bağlamda niyet ve davranış hakkında merak uyandıran sorular ortaya çıkardığını ifade edilmiştir (Mintzberg, 1987, s. 20-21).

Strateji kavramının temelini oluşturduğu stratejik yönetim kavramı ise örgütlerin dışsal performansını artırmak için kaynakların kullanımını içeren, genel müdürler tarafından mal sahipleri adına yapılan, amaçlanan ve ortaya çıkan başlıca girişimlerle ilgilenmektedir (Nag, Hambrick ve Chen, 2007, s. 942). Bir diğer tanıma göre stratejik yönetim, örgütlerin iç ve dış çevre koşullarının analiz edilmesi, stratejik yönünün saptanması, amaçları gerçekleştirecek stratejilerin ortaya konması ve uygulanması ve tüm bu faaliyetlerin örgütün paydaşlarını tatmin edecek şekilde düzenlenmesi ve kontrol edilmesi sürecini ifade etmektedir (Asunakutlu ve Safran, 2004, s. 53). Bu anlamda stratejik yönetim örgütün çevresel olanaklardan faydalanmasını, dış tehditlerin en aza indirilmesini ve içsel başarısızlıkların giderilmesini amaçlamaktadır. Bu yaklaşımın örgütün yok olmasını önlemesinin yanında, verimliliği artırma, değişime direnci engelleme, ödül ve performans arasındaki ilişkiyi kurma gibi yararları bulunmaktadır. Çünkü bu yaklaşım, örgütün bütün düzeyleri ile yönetici arasında güçlü bir etkileşimi gerektirmektedir (Çelik, 1994, s. 29). Stratejik yönetim; üst kademe yönetimin bir fonksiyonu olarak, örgütsel amaçlarla toplumsal çıkarları bağdaştıran ve alt kademe yöneticilerine rehberlik eden bir yaklaşımdır (Bilgiç, 2013, s. 71). Stratejik yönetimde geleceği tahminlenen şekilde oluşturmak ve kendi geleceğine sahip olabilmek bütün örgütün hedefi haline gelmektedir. Buna göre ne büyüklükte olursa olsun her firmanın başarılı olabilmesinin stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlı olduğu ifade edilmektedir (Güçlü, 2003, s. 71). Nitekim bu çalışmanın konusu ise firmaların bu stratejik yönetimi hangi araçlarla sağladığına ilgili olarak görülebilecektir.

Günümüzde örgütlerin strateji kavramını ve stratejik yönetim yaklaşımını birçok alanda kullandığı görülmektedir. Örgütün hem etkin yönetimi hem de üstün performans çıktılarının elde edilebilmesi açısından bu yeni kullanım alanları önemli görülmektedir. Günümüzde stratejik yönetimde geleneksel noktada temel yetkinliklere dayalı strateji, anlayışı strateji geliştirmede hareket noktasının işletmeye özgü kaynak ve kabiliyetler olması gerektiğini ileri sürmektedir. Bu anlayış, dışsal çevre faktörlerinin örgütün stratejik başarısı üzerindeki etkisini inkar etmemekle birlikte, asıl belirleyicinin işletmenin içerisinde geliştirilen ve işletmeye özgü olan beşeri, finansal, teknolojik vb. kaynakların bütünleştirilmesiyle oluşan temel yetkinlikler olduğunu savunmaktadır. Temel yetkinliklere dayalı bu yaklaşım içerisinde, işletmenin hangi sektörlerde faaliyet göstereceği ve bu sektörlerde nasıl bir rekabet stratejisi izleyeceği gibi temel stratejik kararların dayanağı, pazarın çekiciliği veya karlılık potansiyeli değil, işletmenin kendi kaynak ve

yetenekleri olmalıdır görüşü öne sürülmüştür. Bu anlamda, stratejik kararlarda esas önemli nokta, işletmeyi rakiplerinden farklılaştıran temel yetkinlikleri olmalıdır (Barca, 2009, s. 47-48).

Literatürde stratejik yönetimin güncel yönelim ve kullanım alanları arasında; yetkinliklere dayalı stratejik yönetim anlayışı, kurumsal sosyal sorumluluk, altı sigma, jenerik rekabet stratejileri, stratejik rekabette kurumsal imaj, değer zinciri maliyet analizi, stratejik inovasyon, yeşil inovasyon stratejileri, stratejik bilgi teknolojileri ve örgütsel çeviklik, mavi okyanus stratejileri, dijital stratejiler, yeni kuşak yönetim stratejileri, insan kaynaklarının stratejik yönetimi, stratejik liderlik ve girişimcilik stratejileri gibi konulara rastlanmıştır (Barca, 2009; Barutçugil, 2013; Doz ve Kosonen, 2008; Drucker, 1985; Gross, 2013; Lampikoski vd., 2014; Satı ve Işık, 2011; Tallon ve Pinsonneault, 2011; Taşkıran, 2017; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009).

### **Stratejik Bilgi Sistemleri ve Stratejik Öğrenme**

Günümüzde farklılaşan bir diğer nokta örgütlerdeki stratejik başarı tanımlaması ile ilgilidir. Buna göre stratejik başarı için artık dışsal girişimcilik yerine içsel girişimcilik zorunlu hale gelmiş ve içsel fırsatların her işletmenin yararlanabilmesine açık olmadığı gibi fırsatlara sahip olan işletme tarafından çeşitli mekanizmalar ile uzun vadede korunabileceği ifade edilmektedir. Bu anlamda içsel girişimcilik; işletme içi yenilikçilik potansiyelinin artırılması, enformasyonun yönetilmesi, entelektüel sermayenin aktif hale getirilmesi, yenilikçi örgüt kültürünün var edilmesi ve bunları destekleyecek örgütsel yapı ve sistemleri ön plana çıkarmaktadır. Bu da işletmede çalışanların fiziki katkıdan ziyade fikri katkı sunmasını gerekli kılmaktadır (Barca, 2009, s. 48). Bu anlamda işletmelerde geleceği planlamada ve rekabet gücünü arttırmada bilgi sistemlerinin önemi giderek artmakta ve stratejik bilgi sistemleri örgütler açısından giderek önem kazanmaktadır (Demirhan, 2002, s. 117). Burada rekabet üstünlüğü yaratan bilginin yönetimi yalnızca rakiplerde olmayan değil, aynı zamanda, rakiplerin kolay elde edemeyecekleri bir sosyal ilişki ağıyla ifade edilmektedir (Gümüştekin, 2004, s. 209). Öte yandan bilgi yönetim stratejilerini belirleyerek rakiplerine karşı avantaj sağlamanın önemli bir yolu da bilgiyi stratejik bir şekilde yönetebilmekten geçmektedir (İnce ve Oktay, 2006, s. 27). Bu bağlamda öğrenerek kendini yenileyen öğrenen örgütler, hedeflediklerine daha kolay ulaşmakta ve uygulamaya koymak istedikleri değişim süreçlerini daha hızlı ve başarıya ulaşan bir şekilde hayata geçirebilmektedirler. Bununla birlikte, çevredeki değişim hızı giderek arttığından dolayı özellikle bazı sektörlerde stratejik planların kapsadığı süre giderek azalmaktadır. Böylece, işletme stratejilerinin de stratejik öğrenme sürecinin bir sonucu haline geldiği görülmektedir (Budak, 2000, s. 9).

### **Stratejik Bakış, Çeviklik ve Değer Temelli Stratejiler**

Stratejik bakış, geleceği görmeyi, güçlü seçimler yapmayı ve sağlam taahhütlerde bulunmayı, bu seçim ve taahhütleri uygulamak için düşünmeden kaynakları dağıtmayı ve her üst kademe yöneticinin kendini bunları başarmaya adanmış olmasını çağırırken çevik ve esnek olmayı, yeniliklere açık olmayı, her zaman geçmiş seçimleri yeniden değerlendirmeye ve yeni gelişmeler doğrultusunda yön değiştirmeye hazır olmayı ifade etmektedir (Doz ve Kosonen, 2008, s. 91). Stratejik çeviklik ise örgütün, müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilme ve bunlara uyum sağlayabilme gibi zamansal rekabet avantajlarını yönetsel çabalarla iyileştirmesi sayesinde sürdürülen çevik uygulamaları başarmak için gereken stratejik bir niyet olarak tanımlanmaktadır (Uğurlu, Çolakoğlu ve Öztosun, 2019, s. 95). Kavramın temellerini ise üç ana yeteneği temsil eden; stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı oluşturmaktadır (Doz ve Kosonen, 2008, s. 96).

Stratejik yönetimin önemli konularından biri de değer temelli stratejilerdir. Herhangi bir işletmenin sosyal sorumluluk bilincinde olabilmesi zaman gerektiren bir süreçtir, birden gerçekleşmez. Bu süreç yeni davranışlar geliştirilmesini, öğrenilmesini ve yeni politika ve hareket programlarını ve sonuçta işletmenin sosyal politikasını kurumsallaştırmasını gerekli kılmaktadır (Dalyan, 2007, s. 131-133). Bu bağlamda işletmelerin paydaşlarına faaliyetlerinden dolayı

herhangi bir zarar vermemenin yanı sıra onlara nasıl artı değer sunacakları önemli bir konudur (Yönet, 2005, s. 261). Bu anlamda işletmeleri başarıya götüren konulardan biri pazarlama stratejileridir. Bu stratejiler işletmelerin rakip işletmelerden farklılaşması için değer temelli olmayı ön plana çıkarmaktadır. Değer temelli olmanın en önemli şartı ise, ekonomik açıdan olduğu gibi sosyal açıdan da topluma fayda sağlayabilmektir. Bu anlamda örgütlerin kendi çevrelerinde rekabet avantajını yakalayıp, uzun dönemli başarıya ulaşmaları kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine verecekleri öneme bağlıdır (Sağır ve Türkeri, 2015, s. 284). Bu anlamda işletmelerde kurumsal sürdürülebilirliğin ve kurumsal sosyal sorumlulukların önemli alanlarından birinin de çevresel sorumluluklar olduğu söylenebilecektir (Kavut, 2010, s. 11). Bu değer temelli stratejik yaklaşımlara ek olarak günümüzde rakiplerinden ayrılmak isteyen örgütlerin marka imajlarını da farklılaştırmaları gerekir. Bir marka, ancak toplumsal sorunlara getirdiği çözümler ile marka imajını yükselterek, benzerleri arasında fark edilebilir hale gelmekte ve daha fazla tercih edilmektedir (Özdemir, 2009, s. 57). Ayrıca kurumlar, rekabet avantajı sağlamada bir diğer önemli husus olan itibarı da dikkate alırlar. İtibarın ortaya çıkışında örgütsel sosyal sorumluluk önemli bir alandır ve bu alanda neler yapıldığı veya nasıl katkılar sağlandığının paydaşlara iletilmesi önemlidir. Kurumsal sosyal sorumluluk iletişimi bu açıdan önemli görülmektedir (Gümüş ve Öksüz, 2009, s. 2145). Özetle, işletmeler artık kendi çıkarları kadar sosyal paydaşların çıkarlarını da düşünmek zorundadırlar. Aksi bir durum işletmenin itibarının zarar görmesine ve dolayısıyla gelecek dönemde hedeflediği karının da düşmesine neden olacaktır (Balı ve Cinel, 2011, s. 58). Nitekim bu da stratejik yönetim çabalarının başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilecektir.

### **Stratejik İnovasyon Kavramı, Sürdürülebilir Üretim Stratejileri ve Maliyetlerin Yönetimi**

Stratejik yönetimin üzerine eğildiği bir diğer konu da inovasyon konusudur. Örgütler inovasyon ile ilgili beklentileri doğrultusunda bir inovasyon stratejisi belirlerler. Burada stratejik inovasyon, iş modellerinde yeniden yapılandırmaya gidilerek ve rekabetin mantığını değiştirerek pazarın yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Bu açıdan bakıldığında inovasyon yönetim sürecinin stratejik planla başlaması, işletmenin stratejileri ve politikalarının planda gösterildiği gibi kurulması ve inovasyon ortamının sürekliliğinin sağlanması ve örgütlerde stratejik inovasyon yönetimi kültürü yerleştirilmesi önemli görülmektedir. Bunu başarabilmek için de inovasyon stratejisinde farklılaşmayı sağlayacak atılımlar belirlenmeli ve bu atılımları hayata geçirebilmek için ihtiyaç duyulan eylemler de stratejilerle açıkça desteklenmelidir (Ecevit Satı ve Işık, 2011, s.539-555).

Strateji kavramının yeni yönelim alanlarından bir diğeri de sürdürülebilir üretim stratejileridir. Tüketime dayalı ekonomilerinin ortaya çıkardığı tüketim toplumları artan ürün talepleriyle birlikte çevresel sorunlara neden olmaktadır. Bu yüzden sürdürülebilirliği sağlamak için çevreye duyarlı üretim kaçınılmaz bir gereklilik haline gelmektedir. Süreç içerisinde örgütlerin çevre ile ilgili etkilerini azaltma çabalarının, ortaya çıkacak maliyetler bakımından negatif değil, tam tersi karlılık düzeyi açısından pozitif sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Bu bağlamda sürdürülebilir üretim stratejileri; doğa kapitalizmi, çevresel stratejiler, temiz ve yeşil üretim, yalın ve yeşil yaklaşım gibi birçok farklı sürdürülebilirlik bakış açısını içermektedir (Yavuz, 2010, s. 70-71). Elbette ki stratejik perspektiften ele alınan yeşil inovasyon ve çevre dostu bir örgüt olabilme yalnızca üretim stratejileriyle mümkün değildir. Bunun için tedarik zincirinin bütününe doğa dostu olması gerekmektedir. Son yıllarda öne çıkan ‘çevreye duyarlılık yaklaşımı’ birçok örgütün günlük ve stratejik faaliyetlerini uygulamaya koyarken hassas davrandıkları bir husus haline gelmeye başlamıştır. Bu bakımdan örgütler, tedarik zincirlerini çevresel zararı azaltacak şekilde yeniden yapılandırmaya giderken, sosyo-ekonomik ve uygulamaya dönük düzeylerde de kazanımlar elde edebilmektedirler. Bu süreç içerisindeki yeşil tedarik zincirleri, çevreye duyarlı ürün/hizmet geliştirme stratejilerinin birleşmiş olduğu yeni bir paradigmayı ifade etmekte ve böyle bir yaklaşımla tasarlanan tedarik zinciri, içerisinde; yeşil satın alma, üretim, dağıtım, paketleme ve tersine lojistik gibi birçok yeşil faaliyeti barındırmaktadır (Büyüközkan ve Vardaloğlu, 2008, s. 66-71).

Son yıllarda, örgütlerde yaşanan hızlı değişimin etkisiyle, maliyet muhasebesinde de geleneksel yöntemlerin önem kaybettiği görülmekte ve bu alanda da stratejik yönelimler göze çarpmaktadır. Böylelikle, maliyet muhasebesinde de önemli derecede uzun vadeli planlama anlayışının gerekliliğini ortaya çıkarmıştır (Yüzbaşıoğlu, 2004, s. 391). Bu yüzden, alternatif bir maliyetleme yöntemi arayışına girilmiştir. Bu alternatifi ise stratejik maliyet yönetimi yaklaşımı temsil etmektedir. Bu yaklaşım, stratejik yönetimin işlevselliğini daha kolay hale getirmek için maliyet yönetimi bilgisi geliştirmeyi ifade etmektedir. Buradaki stratejik maliyet yönetimi bilgisi ise işletmenin dört temel yönetim fonksiyonundan, stratejik yönetim ve finansal tablolardan alınmaktadır. Stratejik maliyet yönetiminin amacı, maliyetleri kısa dönemin yanı sıra daha uzun dönemli de yönetebilmek ve hem finansal hedefler hem de maliyet avantajları için yönetmektir. Stratejik maliyet yönetimi bünyesinde; değer zinciri analizi, stratejik konum analizi ve maliyet etkenleri analizi olmak üç ana unsuru barındırmaktadır (Yalçın, 2006, s.17-20). Ayrıca bu maliyet yönetimi ilişkin olarak ele alınan altı sigma yaklaşımı; süreçte mükemmellik temelinde örgütsel süreçleri analiz ederek, bu süreçlerde oluşan hataların neden olduğu kalite kayıplarını ve değer yaratmadığı görülen uygulamaların tespitini sağlayarak “kalitesizliğin maliyeti” ve “değer yaratmayan maliyetleri” düşürmeye katkı sağlamaktadır. Bu bakımdan altı sigma da bir maliyet yönetimi aracı olarak karşımıza çıkmaktadır (Dalğar vd, 2010, s. 252).

### **Girişimcilik Stratejileri ve Günümüzde Dijital Stratejiler**

Drucker'ın (1996, s. 243) strateji ile ilgili önemli olarak nitelendirdiği bir diğer perspektif ise girişimcilik stratejileridir. Özellikle girişimcilikle ilgili dört temel stratejinin varlığından söz edilmektedir. Bunlar en baştan tartışmasız lider olmak, rakiplere bulunmadıkları yerde (pazarda) vurmak, özel bir ekolojik niş pazar bulmak ve orayı ele geçirmek ile son olarak bir ürün, pazar ya da sektörün ekonomik niteliklerini değiştirmek olarak ifade edilmektedir. Buradaki en baştan tartışmasız lider olma kısmı, gerçekten yeni ve farklı bir şey yaratmayı hedeflemektedir. Bir diğer girişimcilik stratejisi ise rakiplere olmadıkları yerde vurmayı ifade etmektedir. Burada sırasıyla yaratıcı taklit ve girişimci judo stratejileri ön plana çıkmaktadır. Üçüncü olarak ifade edilen ekolojik nişler yaklaşımı ise üç farklı niş stratejisini içerir. Bunlar; paralı geçiş stratejisi, uzmanlık becerisi stratejisi ve uzmanlık pazarı stratejisidir. Son girişimci strateji olarak ele alınan değerleri ve niteliklerini değiştirme stratejisinde ise; müşterinin sosyal ve ekonomik durumuna uyum sağlayarak ve müşteriye değer yaratarak stratejiler uygulamaya konulmuştur. Özetle, örgütlerdeki bu girişimcilik hamlelerine bakıldığında girişimin de girişimcilik stratejilerine ihtiyaç duyduğu açık bir şekilde görülmektedir (Drucker, 1996, s. 243-291).

Günümüzde stratejik yönetim perspektifinin yansıdığı bir diğer alan ise markalar ve tüketiciler arasındaki ilişkilerdir. Bu anlamda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin iletişim alanında meydana getirdiği dönüşümler nedeniyle markalar ile tüketiciler arasındaki ilişkilerin yönetimi açısından dijital stratejilerin ön plana çıktığı görülmektedir. Hedef kitlelerin giderek yeni medya ortamlarına kaymasının, marka iletişimi açısından dijital stratejilerin kullanımını ve dijital stratejilerin marka iletişimi stratejilerine adaptasyonunu zorunlu hale getirdiği ortaya çıkmaktadır (Taşkıran, 2017, s. 131).

### **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Farklılıkların Yönetimi ve Stratejik Liderlik**

Örgütte insan unsurunun önem kazanmasıyla birlikte insan kaynağı da stratejik yönetimin ilgi alanına girmeye başlamış ve stratejik insan kaynakları yönetimi kavramı ortaya çıkmıştır. Kavram; örgütün performansının yükseltilmesi ve rakiplere karşı üstünlüğün sağlanması için, insan kaynaklarının yönetimini stratejik amaçlarla ilişkilendiren, seçim ve yerleştirme, eğitim /geliştirme, motivasyon ve örgüte işgören bağlılığını sağlama gibi uygulama ve politikaların gerçekleştirilmesi ile ilgilenmektedir (Bayat, 2008, s. 74). Böyle bir anlayışla, eskiden örgütlerde bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynağı, stratejik bir faktör haline gelmiş ve örgütün performansına yaptığı katkı dikkate alındığında, geliştirilmesi gereken bir örgütsel varlık olarak görülmüştür (Akar vd., 2011, s. 99). Bu bakımdan, insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla

işletme stratejileri arasında uyumun sağlanması ve bağlantı kurulmasının, performansın artırılmasına ve rekabetçi üstünlüğün sağlanmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir. Uyumun sağlanabilmesi için ise stratejinin; insan kaynakları yönetimi uygulamaları, işgören becerileri ve işgören davranışları ile uyumlaştırılması gerekmektedir (Bingöl, 2014, s. 40).

İşletmelerin insan kaynağı açısından bakıldığında odaklanması gereken bir diğer önemli nokta ise, kuşaklararası farklılıkların yönetiminin stratejik önemidir. Zira bugünün çalışan kesiminin önemli bir dinamiğini oluşturan milenyum kuşağı, gerek müşteri profili gerekse yaşayış biçimleri olarak diğerlerinden farklı anlayışlara sahiptir. Bu anlamda, yakın gelecekte müşteri ilişkilerinin geleceğinin seyri değişecek ve yeni nesil için “patronu bir ebeveyn olarak görme” gibi birçok farklı yaklaşımına hazırlıklı olmak gerekmektedir (Gross, 2017, s. 113-122). Bu da kuşaklar arası farklılıkların yönetimine stratejik bir perspektiften bakmanın gerekliliğini ve önemini ortaya koymaktadır.

Stratejik insan kaynakları yönetiminin önem kazanmasıyla birlikte dönüşüm yaşanan bir diğer örgütsel alan da liderlik anlayışı olmuştur. Böylelikle stratejik liderlik, stratejik yönetim yaklaşımının önemli bileşenlerinden birisi haline gelmiş ve bu tarz liderlik, örgütte vizyon oluşturma, esneklik sağlama, stratejik düşünme ve başkalarıyla birlikte çalışma yetenekleri olarak tanımlanmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 121). Örgütlerdeki liderliğin strateji temelli yaşadığı bu dönüşüm ise stratejik yaklaşımın örgüt tarafından tepeden başlayarak bütünsel bir yapıya bürünmesi için büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yönetimin önemli hale gelmeye başladığı diğer örgütsel yapılar da kâr-amaçsız örgütlerdir. Kâr-amaçsız örgütlerin stratejik eylemleri, onların; çevresel öngörülleri, örgütün ne için çaba gösterdiği, görevi, amaçları, anlamlı sonuçlar elde etmek için nasıl bir misyon tanımladığı diğer bir ifadeyle ekonomik ve toplumsal bağlamda kendini nasıl farklı kılacağı ile ilgili hususları içeren varsayımları tarafından belirlenmektedir. Bu anlamda kâr-amacı gütmeyen örgütler için de, çevrenin ve stratejik yönetim anlayışının giderek daha önemli hale geldiği görülmektedir (Arslan, 2004, s. 161).

### **Stratejik Yönetimde Performans Yönetim Sistemi ve Bir Büyüme Stratejisi Olarak Mavi Okyanuslar**

Stratejik yönetimdeki güncel konular içerisindeki bir diğer yaklaşım ise ‘*Balanced Scorecard*’ olarak anılan stratejik performans yönetim sistemidir. Bilgi çağına geçiş beraberinde örgütlerin yönetim ve ölçümleme modellerinin de değişmesine neden olmaktadır (Güçlü, 2003, s. 83). Örgütlerin belirledikleri hedeflerin, sadece finansal düzeyde kalmaması, tüm kaynakların stratejik olması önemli görülmektedir. Bu anlamda örgütsel stratejilerin kendi gerçekleştirme seviyesini ölçümleyebilecek bir sisteme de sahip olması beklenmektedir (Bekmezci, 2010, s. 208). Bu sistemlerden biri olan Dengeli Başarı Göstergesi, örgütün misyon ve stratejisini detaylı bir performans ölçüm setine dönüştürerek ölçüme dayalı stratejik performans yönetim sistemi olarak ifade edilmektedir (Kaplan ve Norton, 2003, s. 2). Dengelenmiş puan kartı olarak da ifade edilen bu sistem, aynı zamanda örgütlerin yeni bir yönetim sistemi oluşturmasına da olanak tanımaktadır (Keçecioglu, 2008, s. 476).

Günümüzde işletmelerin stratejik anlamda yeni yönelim alanlarından biri de mavi okyanuslardır. Mavi okyanuslar, günümüzde rekabet nedeniyle henüz keşfedilmemiş pazarları ifade etmektedir. Mavi okyanuslarda diğer pazarlardaki gibi rakiplerle savaşmanın yerine yeni taleplerin ve kârlı ve hızlı büyümenin geniş fırsatları bulunmaktadır. Mavi okyanus stratejisini benimseyen örgütler rakiplere karşı savunmaya yönelik hamleleri tercih etmek yerine rekabeti anlamsız kılan eylemlerle kendilerine ve müşterilerine yeni çalışma alanları açığa çıkarmakla ilgilenirler (Ağraş vd., 2017, s. 128). Bu stratejinin kilit noktası değer inovasyonudur. Örgütler, burada rakibi yenmek yerine şirket ve müşteriler için sağlanan değer anlamında bir sıçrayış yaparak yeni ve rakipsiz bir piyasada rekabeti anlamsız kılmaya çalışmaktadırlar. Değer inovasyonunda bu

başarıyı sağlamanın yolu ise değere ve inovasyona eşit ağırlık vermekten geçmektedir (Barutçugil, 2013, s. 612-613).

### **Stratejik Yönetimde Diğer Önemli Başlıklar: Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Davranışsal Strateji**

Günümüzde müşteri ilişkilerinin iyi yönetimi de örgütler için en önemli rekabet unsurlarından biri haline gelmiştir. Bu anlayış içerisinde rekabetçi üstünlüğünü yakalayıp, diğer örgütleri arkada bırakmanın yöntemi müşterileri bireysel olarak tanıyabilmek, müşteri ihtiyaçlarına yönelik olarak birebir üretim yapabilmek ve birebir pazarlama yapabilmektir. Müşteri ilişkileri yönetiminin parolası “yeterli müşteri ile uzun ömürlü ve verimli ilişkiler” dir. Bu doğrultuda örgütler, müşterileri ile olan ilişkilerini ömür boyu sürdürmek için çaba sarf etmektedir. Burada; marka yönetimi, imaj yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetiminin bütünsel bir şekilde planlanması örgütün başarısı açısından önemli görülmektedir (Yurdakul, 2003, s. 210-211). Bu açıdan üç yaklaşım da günümüz işletmelerinin önemli stratejik görevleri olarak görülmektedir.

Yönetimde yeni bir stratejik bakış sağlayan diğer bir perspektif ise davranışsal stratejinin örgütlerin yönetsel mekanizmalarında kendisine yer bulmaya başlamasıdır. Son yapılan çalışmalarda stratejinin bireysel ve sosyal boyutuna özellikle vurgu yapılmış ve örgütlerdeki kararların daha doğru bir şekilde alınması amacıyla birey ve örgüt düzeyindeki iyileştirmelere dikkat çekilmiştir. Konuyla ilgili, bireylerin düştükleri bilişsel yanılgılarının farkında olmasını ve düzeltmeye çalışmasını sağlayarak veya örgütlerin hem kurumsal yapılarını hem de karar alma mekanizmalarını davranışsal strateji bakışıyla yeniden tasarlamaları önerilmektedir (Doğru, 2018).

### **SONUÇ**

Örgütsel alanda geçmişten günümüze karşımıza çıkan stratejik bakış ve yönetim anlayışları, geleneği ve geleceği ile iş yaşamındaki başarılı çıktılardan sağlanmasında birçok önemli katkı sunmaktadır. Söz konusu çıktılara gerek örgütsel performans gerekse günümüzün en önemli rekabet avantajlarından birini oluşturan insan kaynağının etkin yönetimi konularında rastlamak mümkündür. Bu doğrultuda günümüzün rekabetçi ortamında ön plana çıkan birçok stratejik bakış açısının olabileceği kesin görünmektedir. Çalışmanın bağlamı içerisinde bu alanlar; stratejik yönetim, stratejik bilgi sistemleri, stratejik performans yönetim sistemleri, stratejik öğrenme, stratejik maliyet yönetimi, girişimcilik stratejileri, stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik liderlik ve davranışsal strateji gibi farklı kollar ve uygulama alanları ile özetlenmiştir. Bu kapsamda stratejik anlayışa ilişkin literatür taraması sonucunda ulaşılan ve bu çalışmada değinilen uygulama alanlarının her birinin örgütün farklı bölüm ve süreçlerinde etkin rol oynadığı bir gerçektir. Öte yandan günümüzde rekabetin değişen doğası içerisinde bu kavramsallaştırmalardan bazılarının ön plana çıktığını söylemek de mümkündür. Bunlar; stratejik insan kaynakları yönetimi, stratejik bilgi sistemleri, stratejik performans yönetim sistemleri ve stratejik maliyet yönetimi şeklinde sıralanabilecektir. Literatürde stratejik anlayışın en belirgin ortaya çıkış şekillerinden biri örgütlerin insan kaynakları yönetimi yaklaşımlarında görülmüştür. Konuyla ilgili birçok çalışmada söz konusu kaynağın önemine, kuramsal temellerine ve örgütlerdeki etkin kullanımına dikkat çekilmiştir (Akdemir, 2005; Balaban ve Palaz, 2018; Başar, 2016; Bayat, 2008; Bilaloğlu, 2019; Ceylan, 2016; Cingöz ve Akdoğan, 2013; Coşkun ve Kayar, 2011; Çetintürk, 2017; Gürbüz, 2013; Gürlek ve Uygur, 2019; Kalafat, 2016; Ögüt, Akgemci ve Demirel, 2004; Soysal ve Kılınç, 2016; Tak, Sayılar ve Kaymaz, 2007; Tokmak, 2008; Türkel ve Arıkan, 2020). Literatürde stratejik perspektifle birlikte ön plana çıkmaya başlayan diğer çalışma alanı ise örgütlerdeki stratejik bilgi sistemleri olmuştur. Bu kavram, örgütteki önemi (Acar, 2008; Gümüştekin, 2004), örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesindeki rolü (Demirhan, 2002), örgütteki yenilikçi faaliyetlerin devamlılığına etkisi (İraz ve Yıldırım, 2004) ile stratejik planlama (Canbaz ve Yıldız, 2014) ve karar alma (Göl, 1999) gibi değişkenlerle ilgisi açısından çeşitli çalışmalarda inceleme konusu edilmiştir. Örgütsel alandaki rekabetin değişen yüzüyle



birlikte, literatürde stratejik insan kaynakları ve stratejik bilgi sistemlerinin yanı sıra stratejik performans yönetimi konusu da dikkat çeker hale gelmiştir. Konuyla ilgili olarak örgütlerde performans ölçümü ve performans değerlendirme konulu farklı çalışmalara rastlamak da mümkündür (Büyük, 2010; Coşkun, 2006; Çelik ve Bilbay, 2016; Çınar, 2005; Çınaroğlu, 2017; Efe, 2012; Esmer ve Dayı, 2019; Kefe ve Turhan, 2017; Kılıç ve Erkan, 2006; Köseoğlu, 2005; Önemli, 2010). Stratejik anlayışa yönelik bir diğer alanı ise, stratejik maliyet yönetimi tarafı oluşturmaktadır. Literatürde stratejik maliyet yönetimi anlayışına ilişkin de birçok araştırmaya rastlamak mümkündür (Akbaş, 2011; Alpkan, 2012; Altaş, 2019; Ayvaz, 2017; Bekçi ve Özal, 2010; Bekçioğlu ve Köroğlu, 2012; Ceran, 2004; Eser, 2009; Haşasoğlu, 2011; Koçak, 2021; Köse, 2004; Kutay ve Akkaya, 2000; Oral, 2013; Özal, 2010; Sarıdoğan, 2013; Yalçın, 2006; Yüzbaşıoğlu, 2004). Söz konusu anlayışın yaygınlaşması, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında önemli bir etkisi olan maliyet kalemlerinin de, stratejik perspektifle yeniden düşünülebilmeye imkân sağlamıştır.

Stratejik yönetimin sözü edilen dört yönelim alanının yanı sıra bu çalışmanın değindiği kavramlar arasında yer verilen diğer yaklaşımların da günümüz iş dünyasında önem kazandığı görülmektedir. Bu anlamda günümüzde rekabette güçlü hale gelebilmek ve sürdürülebilirliği sağlamak için, örgütlerin, farklı zaman ve yerlerde bu uygulamaların çeşitli bileşimlerini kullandığı görülmektedir. Buna göre, bugünün örgütlerinde; stratejik liderlik (Akca, 2020; Akyüz, 2018; Besler, 2003; Elma, 2010; Çakmak, 2018; Çetinkaya ve Akkoca, 2021; Düzgün ve Ataman, 2020; Güçlü, Çoban ve Atasoy, 2017; Köse ve Güçlü, 2018; Paksoy, 2008; Taş ve Aksu, 2011; Uğurluoğlu ve Çelik, 2009; Ülker, 2009; Yavaşgel, 2002), stratejik öğrenme (Budak, 2000), girişimcilik stratejileri (Karadağ, 2018) ve davranışsal strateji (Mesci, Ağraş ve Aslantürk, 2016; Serin, Durgun ve Durgun, 2020) gibi stratejik bakış açılarının ön plana çıktığı görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, stratejik yönetimin örgütsel ortamlarda giderek daha çok yer edindiği ve öneminin arttığı yadsınamayacak bir gerçekliktir. Öte yandan bu katedilen ilerlemelerin yanı sıra stratejik yönetim bazı engellerle de karşılaşmakta ve bazı alanlarda bu açıdan zayıf kalmaktadır. Bu engellerin en önemlilerinden biri, stratejik yönetim anlayışının asıl lokomotifini oluşturan üst yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılmasıdır. Bu anlamda stratejik yönetimin gerektirdiği profesyonel bakış, eğitim ve deneyime karşın, üst yönetimdekilerin atanmasında liyakata uymayan yollara başvurulması yönetimi olumsuz yönde etkilemektedir (Özer, 2015, s. 82). Nitekim bu da yukarıda sözü edilen yaklaşım ve uygulamaların başarıyı getirmesine engel olmakta ve örgütün devamlılığını tehlikeye atmaktadır. Bu açıdan, yetkinliğe dayalı bir değerlendirme sonucunda tasarlanan stratejik yönetim süreci ortaya konmadan ve stratejistler de bu kriterlere göre seçilmeden, örgütsel başarıya ulaşmak pek mümkün görünmemektedir. Böyle bir sürecin ortaya konması için en önemli koşullardan biri, stratejik bakış açısını temel felsefe edinerek çevresel dönüşümlere bu perspektifle ayak uydurmaktır.

Özetle, stratejik yönetim alanındaki ilerlemeler dikkate alındığında, değişim ve gelişimi sağlayan asıl dinamiğin, teorik arayışlardan daha çok değişen çevre koşulları olduğu görülmektedir. Nitekim bu durum, beklenen bir sonuç olarak görülebilecektir. Çünkü strateji alanı doğası gereği çevresel değişimlere duyarlı olmayı gerekli kılmaktadır. Bu da düşünsel gelişimin zihinsel egzersizlerden daha çok çevreye uyumlu olma ile ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Değişen çevre koşullarına paralel şekilde strateji anlayışlarının da önemli ölçüde farklılık gösterdiği ve bu farklılığın da stratejinin nasıl formüle edilmesi gerektiğine yansıdığı ifade edilmektedir. Bu bağlamda, önümüzdeki süreçte değişen bu koşullara bağlı olarak yeni stratejik anlayış ve formüllerin gündeme gelebileceğini beklemenin gerekebileceği savunulmaktadır. Yönetim açısından bakıldığında da değişimin yönünü önceden tahminleyebilmek veya hızlı bir şekilde haber almanın önem kazanacağı bir sürece girileceği ifade edilmektedir. Bu anlamda bugün ve gelecekte başarılı olmanın sırrının, rakiplerine göre daha hızlı öğrenmek olduğu belirtilmektedir (Barca, 2009, s. 51-52).

Sonuç olarak, örgütlerin dün olduğu gibi bugün de her alanda stratejik bakış açısına ihtiyacı olduğunu söylemek gerekmektedir. Nitekim değişen ve küreselleşen dünya şartlarında bu ihtiyacın kapsamının ve derinliğinin de arttığı bir gerçektir. Bu anlamda stratejik yönetim anlayışı gibi örgütü bütünsel olarak değerlendirme ve ileriye taşıma çabasında olan yaklaşımların, birçok farklı örgütsel alana ve uygulamaya yayıldığı (örn. balance scorecard, hedef maliyetleme, performans karnesi) görülmektedir. Bu yayılma doğrultusunda günümüzde stratejik bakış açısının önemini kavrayan örgütler, stratejik kavramsal çerçevenin ve yönetim anlayışının yeni yönelim ve kullanım alanları ile ilgili arayışlarına tüm hızıyla devam etmektedirler. Gelecekte ise, bu çalışmada sözü edilen stratejik yönetimin yeni yönelim ve kullanım alanlarına yenilerinin eklenebileceğini söylemek yanlış olmayacaktır. Bu bağlamda ileride ele alınabilecek çalışmalar için, stratejik yönetimin dünü, bugünü ve geleceğindeki yeni yönelimleri ele alabilecek boylamsal çalışmaların yapılması önerilebilecektir.

## KAYNAKÇA

- ACAR, G. (2008). Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi ve Planlanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 53-76.
- AĞRAŞ, S., ATBAŞ, F., & ŞEYBA, E. (2017). Mavi Okyanus Stratejisi: Dünyadan ve Türkiye'den Örnekler. *Yönetim, Ekonomi, Edebiyat, İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 2(2), 126-144.
- AKAR, N. Y., DİRLİK, O., KIYMALIOĞLU, A., YURTSEVEN, Ö., & BOZ, H. (2011). Uluslararası İnsan Kaynakları Yönetimi Alanındaki Güncel Eğilimlerin Stratejik Yaklaşımlar ve Bölgesel Modeller Açısından Değerlendirilmesi: 1998-2008 Kesitinde Bir İnceleme. *Business and Economics Research Journal*, 2(4), 97-113.
- AKBAŞ, H. (2011). Sanayi İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi. *Muhasebe ve Vergi Uygulamaları Dergisi*, 4(2), 107-124.
- AKCA, M. (2020). Stratejik Liderlik, Performans ve Örgütsel Özdeşleşme: Havacılık İşletmesi Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (34), 206-237.
- AKDEMİR, B. (2005). Küresel Rekabet Ortamında İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Rolü: Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. In *Journal of Social Policy Conferences*, 49, 427-455.
- AKYÜZ, M. (2018). Stratejik Liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- ALPKAN, S. (2012). Turizm İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetim Aracı Olarak Hedef Maliyetleme ve Uygulama Örneği. (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ALTAŞ, M. (2019). Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Fiyatlama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ARSLAN, N. T. (2004). Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 28(2), 155-172.
- ASUNAKUTLU, T., Safran, B. (2004). Stratejik Yönetim Açısından Kriz Kaynaklarına İlişkin Bir Değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- AYVAZ, E. (2017). Stratejik Maliyet Yönetimi ve İş Zekâsı. *AJIT-e: Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 8(28), 7-20.

- BALABAN, Ö., PALAZ, P. (2018). İnsan Kaynakları Yöneticileri Perspektifinden Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Sakarya İktisat Dergisi*, 7(4), 77-96.
- BALI, S. & CİNEL, M. O. (2011). Bir Rekabet Aracı Olarak Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *ODÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 45-60.
- BARCA, M. (2009). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi. *Ankara Sanayi Odası Asomedyaya, Dosya*, Sayı Nisan/Mayıs/Haziran, 34-52.
- BARUTÇUGİL, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYAT, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(3), 67-91.
- BEKÇİ, İ. & ÖZAL, H. (2010). Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 2(3), 78-97.
- BEKÇİOĞLU, S. & KÖROĞLU, Ç. (2012). Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Sürece Dayalı Faaliyet Tabanlı Maliyetleme Yönteminin Analizi ve Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Muhasebe ve Denetime Bakış*, (37), 1-24.
- BEKMEZCİ, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 206-227.
- BESLER, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 75-86.
- BİLALOĞLU, H. (2019). *Yeni Nesil Yönetim Yaklaşımlarının Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Aracılığıyla Firma Performansı Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- BİLGİÇ, A. (2013). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi. *Denetim Dergisi*, (11), 69-75.
- BİNGÖL, D. (2014). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- BUDAK, G. (2000). Öğrenen Örgütlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Öğrenme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 1-11.
- BÜYÜK, K. (2010). Stratejik Performans Yönetiminin Unsuru Olarak Örgüt Kültürünü Ölçümleme Üzerine Kavramsal Bir Çalışma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 219-235.
- BÜYÜKÖZKAN, G. & VARDALOĞLU, Z. (2008). Yeşil Tedarik Zinciri Yönetimi. *Lojistik Dergisi*, (8), 66-73.
- CANBAZ, S. & YILDIZ, E. (2014). İşletmelerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerine İlişkin Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*, 44, 1-26.
- CEYLAN, H. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkisi: İspark AŞ Örneği. *Anadolu Bil Meslek Yüksekokulu Dergisi*, (44), 11-43.
- CERAN, Y. (2004). Stratejik Maliyet Yönetimi Enstrümanı Olarak Pazara Dayalı Hedef Maliyet Yönetimi-PDHMY. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 91-119.
- CİNGÖZ, A. & AKDOĞAN, A. (2013). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Bir Boyut Kazanması İçin Gerçekleştirilen Faaliyetlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (42), 91-122.

- COŞKUN, A. (2006). STK'ların Stratejik Performans Yönetiminde Yeni Bir Yaklaşım: Performans Karnesi. *Sivil Toplum*, 4(15), 103-117.
- COŞKUN, S. & KAYAR, N. (2011). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamuda Uygulamalar ve Türk Kamu Yönetimi için Öneriler. *AİBÜ-İİBF Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 69-95.
- ÇAKMAK, Y. (2018). Stratejik Liderlik ve Duygusal Emek Arasındaki İlişki: Ardahan İli Okul Yöneticileri Örneği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ardahan: Ardahan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÇELİK, V. (1994). Etkili Bir Okul için Stratejik Yönetim. *Eğitim ve Bilim*, 18(93), 28-34.
- ÇELİK, A. & BİLBAY, Ö. F. (2016). Üniversitesi-İktisadi, H. Kamu Sektöründe Stratejik Performans Yönetimi. İçinde, *Yönetim Bilimleri Sempozyumu Kitabı: 8-9 Aralık 2016* (ss.119-125). İstanbul: İstanbul Teknik Üniversitesi İşletme Fakültesi.
- ÇETİNKAYA, F. F. & AKKOCA, Y. (2021). Stratejik Liderlik ile Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 66-84.
- ÇETİNTÜRK, İ. (2017). Turizm İşlemelerinde Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Kaynağı Olarak Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Journal of Yaşar University*, 12(45), 60-75.
- ÇINAR, T. (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Performans Yönetimi. *Emek Araştırma Dergisi*, 2, 27-39.
- ÇINAROĞLU, S. (2017). Sağlıkta Performans Ölçümünden Stratejik Performans Yönetimine: Path Projesi Örneği. *Verimlilik Dergisi*, (1), 75-92.
- DALĞAR, H., SEBAHATTİN, T. A. Ş., CEVHER, E. & AKIN, O. (2010). Maliyet Yönetim Aracı Olarak Altı Sigma: Kuramsal Bir Yaklaşım. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 235-255.
- DALYAN, F. (2007). Etkilenenlerin Yönetimi Teorisi Açısından İşletmelerin Sosyal Sorumluluk İle İlgili Strateji Oluşturma Süreci. Coşkun Can Aktan (Ed.) içinde, *Kurumsal Sosyal Sorumluluk İşletmeler ve Sosyal Sorumluluk*, (s. 123-138). İstanbul: İGİAD Yayınları.
- DEMİRHAN, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 2(2), 117-124.
- DOĞRU, E. (2018). Stratejik Yönetimde Davranışsal Dönem. *HBR* (Sayı: Temmuz), (Erişim: <https://hburturkiye.com/dergi/stratejik-yonetimde-davranissal-donem>)
- DRUCKER, P. F. (1996). *İnovasyon ve Girişimcilik Uygulama ve İlkeler*, (İ. Gülfidan, Çev.), İstanbul: Optimist.
- DÜZGÜN, A. & ATAMAN, G. (2020). Stratejik Liderlik, Sosyal Sermaye ve Performans Arasındaki İlişkiler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2161-2192.
- ECEVİT SATI, Z. & IŞIK, Ö. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim Sinerjisi: Stratejik İnovasyon. *CBÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.
- EFE, Ş. (2012). Kamuda Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Yönetimi: Türkiye Uygulaması ve Sorunlar. *Sayıştay Dergisi*, (87), 121-142.

- ELMA, R. (2010). Kamu Yönetiminde Kurumsal Dönüşüm ve Stratejik Liderlik (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESER, K. (2009). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Maliyet Yönetimi ve Karlılık İlişkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ESMER, Y. & DAYI, F. (2019). Stratejik Performans Yönetiminde Finansal Performans Değerlemesi: BİST Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 22(2), 628-645.
- GÖL, M. (1999). Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (3), 357-364.
- GÜÇLÜ, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- GÜÇLÜ, N., ÇOBAN, Ö. & ATASOY, R. (2017). Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin Öğretmen Görüşlerine Göre İncelenmesi. *Milli Eğitim Dergisi*, 46(215), 167-191.
- GÜMÜŞTEKİN, G. E. (2004). Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, (18), 201-212.
- GÜMÜŞ, M. & ÖKSÜZ, B. (2009). İtibar Sürecinde Kilit Rol: Kurumsal Sosyal Sorumluluk İletişimi. *Journal of Yasar University*, 4(14), 2129-2150.
- GÜRBÜZ, S. (2013). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin Kuramsal Temelleri: Evrenselci, Koşul Bağımlılık ve Yapısalcı Yaklaşımlar. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(1), 1-35.
- GÜRLEK, M. & UYGUR, A. (2019). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Yaklaşımlarının Teorik Temelleri. *ISGUC The Journal Of Industrial Relations And Human Resources*, 1-21. DOI: 10.4026/iscguc.620532.
- GROSS, T. S. (2013). *Milenyum Kuşağının Kuralları Dijital Dünyaya Meraklı İlk Tüketici ve Çalışan Kuşağıyla İlişki Nasıl Kurulur?*. İstanbul: İKÜ Yayınevi.
- HAŞAŞOĞLU, U. (2011). Stratejik Maliyet Yönetim Aracı: Hedef Maliyetleme (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İNCE, M. & OKTAY, E. (2006). Bilginin Bir Stratejik Güç Olarak Önemi ve Örgütlerde Bilgi Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 9(10), 15-29.
- İRAZ, R. & YILDIRIM, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(8), 79-95.
- KALAFAT, B. (2016). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P., (2003). *Balanced Scorecard, Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, S. Egeli (Çev.). İstanbul: Sistem.

- KARADAĞ, H. (2018). Girişimcilik Politika ve Stratejilerinin Girişimcilik Ekosisteminin Gelişimi Üzerindeki Etkileri: Doğu Asya örneği. *Doğu Asya Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 1-18.
- KAVUT, L. (2010). Kurumsal Yönetim, Kurumsal Sosyal Sorumluluk ve Çevresel Raporlama: İMKB 100 Şirketlerinin Çevresel Açıklamalarının İncelenmesi. *İstanbul Management Journal*, 21(66), 9-43.
- KEÇECİOĞLU, T. (2008). Stratejik Düşünmedeki Keskin Viraj ya da Soyut Varlıkların Zaferi: Strateji Haritaları. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 469-485.
- KEFE, İ., TURHAN, M. S. (2017). Stratejik Performans Yönetiminin Finansal Olmayan Boyutları ve Çağdaş Maliyet-Yönetim Muhasebesi Yaklaşımları. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 26(1), 12-25.
- KILIÇ, M., ERKAN, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 77-93.
- KOÇAK, U. (2021). Stratejik Maliyet Yönetimi Kapsamında Hedef Maliyetleme Yönteminin Analizi ve Bir Üretim İşletmesinde Uygulama (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÖSE, T. (2004). Stratejik Maliyet Yönetimi ve Faaliyete Dayalı Yönetim İlişkisi-Bir Uygulama (Basılmamış Doktora Tezi). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KÖSE, A. A., GÜÇLÜ, N. (2018). Özel Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Davranışları İle Örgütsel Sağlık Arasındaki İlişki. *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(3), 241-252.
- KÖSEOĞLU, Ö. (2005). Belediyelerde Performans Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 447, 211-234.
- KUTAY, N., AKKAYA, G. C. (2000). Stratejik Maliyet Yönetimi Aracı Olarak Hedef Maliyetleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15(2), 1-15.
- LEMBET, Z. (2006). Markalar ve Kurumsal Sosyal Sorumluluk. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 1-24.
- MESCİ, M., AĞRAŞ, S., ASLANTÜRK, E. (2016). Otel Yöneticilerinin Kriz Dönemlerindeki Davranışsal Strateji Deneyimleri. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(28), 39-60.
- MINTZBERG, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- NAG, R., HAMBRICK, D. C., CHEN, M. J. (2007). What is Strategic Management, Really? Inductive Derivation of A Consensus Definition of The Field. *Strategic Management Journal*, 28(9), 935-955.
- ORAL, T. (2013). Stratejik Maliyet Yönetimi Açısından Genel Üretim Maliyetleri Analizi (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Malatya: İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖĞÜT, A., AKGEMCİ, T., DEMİRSEL, M. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 277-290.

- ÖNEMLİ, A. (2010). Stratejik Performans Yönetim Modeli Olarak Dengeli Performans Yönetimi ve Hizmet Sektöründe Alan Çalışması Örnekleri (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZAL, H. (2010). Stratejik Maliyet Yönetimi ve Hastane İşletmelerinde Uygulanabilirliği (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ÖZDEMİR, H. (2009). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Marka İmajına Etkisi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 57-72.
- ÖZER, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- PAKSOY, A. (2008). Kamu ve Özel Bankalarda Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi). İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- SAĞIR, M., TÜRKERİ, İ. (2015). Turizm İşletmelerinde Stratejik Boyutları ile Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamaları: Örnek İncelemeler. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(22), 283-314.
- SARIDOĞAN, A. A. (2013). Lojistik Sektöründe Rekabet Gücü Odaklı Stratejik Maliyet Yönetimi. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergisi*, 2(2), 69-95.
- SERİN, H., DURGUN, M., DURGUN, S. (2020). Orman Ürünleri Sanayindeki Davranışsal Strateji Çalışmaları Üzerine Bir Derleme. *Düzce Üniversitesi Bilim ve Teknoloji Dergisi*, 8(1), 1002-1019.
- SOYSAL, A., KILINÇ, E. (2016). İşletmelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirme ve Kariyer Yönetimi Uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(31), 325-347.
- TAK, B., SAYILAR, Y., KAYMAZ, K. (2007). Yetkinliklere Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi ve Ücretlendirme Sistemi Üzerine Bir İnceleme. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 8(2), 233-266.
- TAŞ, Y. F., AKSU, A. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 351-361.
- TAŞKIRAN, H. B. (2017). *Marka İletişimi ve Dijital Stratejiler*. İstanbul: DER Yayınları.
- TOKMAK, İ. (2008). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetiminin İşletmelerin Yenilikçilik Yeteneğine Etkisi ve Elektronik Sanayiine Yönelik Bir Araştırma (Basılmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- TÜRKEL, S., ARIKAN, Ö. U. (2020). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Endüstri 4.0'ın Kesişen Ekosistemi. *Toros Üniversitesi İİBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(12), 115-139.
- UĞURLU, Ö. Y., ÇOLAKOĞLU, E., ÖZTOSUN, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- UĞURLUOĞLU, Ö., ÇELİK, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- ÜLGEN, H., MİRZE, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.

- ÜLKER, M. (2009). Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- YALÇIN, S. (2006). Rekabet Avantajı Sağlamada Stratejik Maliyet Yönetiminin Muhasebe Uygulamalarıyla İlişkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (15), 15-34.
- YAVAŞGEL, E. (2002). Çağdaş Yönetimlerde Stratejik Liderlik Vizyonunun İlk Koşulu; Gelecekle Uyumlu Olmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, (15), 377-392.
- YAVUZ, V. A. (2010). Sürdürülebilirlik Kavramı ve İşletmeler Açısından Sürdürülebilir Üretim Stratejileri. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(14), 63-86.
- YÖNET, E. (2005). Kurumsal Sosyal Sorumluluk Anlayışında Son Dönemeç: Stratejik Sorumluluk. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(13), 239-264.
- YÜZBAŞIOĞLU, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), 387-410.
- YURDAKUL, N. B. (2003). İşletme Yönetiminde İki Stratejik Görev: İmaj-Marka Yönetimi ve Müşteri İlişkileri Yönetimi. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 8(1), 205-211.