

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN
KAOS TEORİSİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ:
YÖNETİCİLER ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA

Hilal Emine KARAÇELİK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU

KONYA - 2021



BİLİMSEL ETİK SAYFASI



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hilal Emine KARAÇELİK		
	Numarası	18811101021		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU		
Tezin Adı	Örgütlerde Stratejik Yönetim Sürecinin Kaos Teorisi Üzerinden Değerlendirilmesi: Yöneticiler Üzerinden Bir Araştırma			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Hilal Emine KARAÇELİK

(İmza)

.....

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---



Öğrencinin	Adı Soyadı	Hilal Emine KARAÇELİK		
	Numarası	18811101021		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU		
Tezin Adı	Örgütlerde Stratejik Yönetim Sürecinin Kaos Teorisi Üzerinden Değerlendirilmesi: Yöneticiler Üzerinden Bir Araştırma			

ÖZET

Bu çalışmada örgütlerde stratejik yönetim sürecinin kaos teorisi üzerinden değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu kapsamda ilk bölümde stratejik yönetim, ikinci bölümde kaos teorisi detaylı bir şekilde incelenmiştir. Veriler, Türkiye genelinde faaliyet gösteren ilk 1000 firma arasından rastgele örneklem yöntemi kullanılarak seçilen 200 farklı yöneticiden elde edilmiştir. Nitel bir yöntem kullanılarak elde edilen anket verileri SPSS 22 paket programında korelasyon ve regresyon analizleri yapılarak incelenmiştir.

Araştırmanın sonucuna göre; kaos teorisi bağlamında kurumsal yapının stratejik yönetim sürecinin oluşturulmasını ve uygulanmasını etkilediği sonucuna ve işletmenin kurumsal yapısı kaostan etkilendiğinde işletmenin stratejik yönetim süreci de etkilenecektir sonucuna ulaşılmıştır.

.Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Kaos Teorisi, Çevre Analizi

 KONYA	T.C. NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü	 SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
---	--	---

Öğrencinin	Name Surname	Hilal Emine KARAÇELİK		
	Student Number	18811101021		
	Department	İşletme Anabilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X	
		Doctoral Degree (Ph.D.)		
	Supervisor	Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU		
Title of the Thesis/Dissertation	Evaluation of Strategic Management Process in Organizations Through Chaos Theory: A Research on Managers			

ABSTRACT

In this study, it is aimed to evaluate the strategic management process in organizations through chaos theory. In this context, strategic management in the first part and chaos theory in the second part are examined in detail. The data were obtained from 200 different managers selected from among the first 1000 companies operating in Turkey using the random sampling method. The survey data obtained by using a qualitative method were analyzed by performing correlation and regression analyzes in the SPSS 22 package program.

According to the results of the research; In the context of chaos theory, it has been concluded that the corporate structure affects the creation and implementation of the strategic management process and that when the corporate structure of the enterprise is affected by chaos, the strategic management process of the enterprise will also be affected.

Keywords: Strategic Management, Chaos Theory, Environmental Analysis

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
KISALTMALAR	ix
ÖNSÖZ	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

1.1. Strateji Yönetimin Anlamı Üzerine	2
1.1.1. Strateji	2
1.1.2. Stratejik Yönetim	4
1.1.3. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi.....	7
1.2. Stratejik Yönetim Sürecinin Adımları	8
1.2.1. Stratejik Bilinç.....	9
1.2.2. Stratejik Yönetimde Analiz	11
1.2.2.1. Genel/Uzak Çevre Analizi	11
1.2.2.1.1. Politik	12
1.2.2.1.2. Ekonomik	13
1.2.2.1.3. Sosyal	14
1.2.2.1.4. Teknolojik.....	14
1.2.2.2. Porter 5 Kuvvet Modeli ile Endüstriyel Çevre Analizi.....	15
1.2.2.2.1. Giriş Tehdidi.....	16
1.2.2.2.2. Tedarikçilerin Gücü.....	17
1.2.2.2.3. Alıcıların Gücü	18
1.2.2.2.4. İkame Ürünlerin Tehdidi	19
1.2.2.2.5. Sektördeki Rekabet.....	19

1.2.2.2.6. Gizli Tehditler	20
1.2.2.3. SWOT Analiz	22
1.2.3. Stratejik Yönlendirme ve Strateji Oluşturma	23
1.2.4. Stratejik Yönetimin Sürecinin Uygulanması.....	24
1.2.5. Stratejik Yönetimde Kontrol	26
1.3. Küreselleşme Sürecinde Çevre Analizinde Ortaya Çıkan Değişiklikler	26
1.3.1. Ekonomik Dalgalanmaların Boyutu ve Hızı	26
1.3.2. Yerel ve Küresel Bağlamda Toplumdaki Değişikliklerin Sosyo-Kültürel Yapıya Yansıması	27
1.3.3. Değişen Demografik Yapı Bağlamında Ülkelerin Nüfus Değişiklikleri.....	28
1.3.4. Ulus Devletten Ulus Şirkete Geçiş İle Devletin Konumunun Tartışılması	29
1.3.5. Üretim Teknolojilerini Değişimi Bağlamında Esnek ve Çevik Üretim	30

İKİNCİ BÖLÜM

KAOS YÖNETİMİ

2.1. Kaosun Kavramsalı ve Tarihi Gelişimi	32
2.1.1. Determinizm.....	36
2.1.2. Dinamik Sistemler	38
2.1.3. Fraktallar	40
2.2. Kaos Teorisinin İlkeleri	42
2.2.1. Başlangıç Noktasına Hassas Bağlılık	42
2.2.2. Kelebek Etkisi	43
2.2.3. Rastgele Olmama	45
2.2.4. Garip Çekiciler	46
2.2.5. Kaos Eşiği.....	48
2.2.6. Kendi Kendini Örgütlenme	49
2.2.7. Türbülans.....	50
2.2.8. Tekrarlar	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN KAOS TEORİSİ
ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDEN BİR
ARAŞTIRMA**

3.1. Araştırmanın Amacı.....	52
3.2. Araştırmanın Kapsamı	52
3.3. Araştırma Metodolojisi ve Hipotezler	53
3.4. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi	54
3.4.1. Demografik Bulgular.....	54
3.4.2. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Dağılımı	56
3.4.3. Korelasyon Analizi.....	58
3.4.4. Regresyon Analizi	61
SONUÇ	63
KAYNAKÇA.....	69
EKLER	79
Ek-1: Anket Formu.....	80

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Tanım Tablosu.....	5
Tablo 1.2. Stratejik Yönetim Süreç Tablosu.....	9
Tablo 3.1 Demografik Özellikler	55
Tablo 3.2. Güvenilirlik Analizi	566
Tablo 3.3. Normallik Dağılımı.....	577
Tablo 3.4. Korelasyon Analizi	59
Tablo 3.5. Hipotez Sonuçları	600
Tablo 3.6. Regresyon Analiz Sonuçları.....	62

KISALTMALAR

- KOSGEB** : Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
- PEST** : Politik Ekonomik Sosyal Teknolojik
- SWOT** : Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (Güçlü yönler, Zayıf yönler, Fırsatlar, Tehditler)
- MIT** : Massachusetts Institute of Technology (Massachusetts Teknoloji Enstitüsü)
- ISO** : İstanbul Sanayi Odası



ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının başından itibaren her anımda destekleyen, yardımlarını ve bilgisini esirgemeyen, sonsuz sabır ve anlayış gösteren çok kıymetli danışmanım Prof. Dr. M. Atilla ARICIOĞLU'na teşekkürü borç bilirim.

En zor zamanımda yardımını, bilgisini ve vaktini esirgemeyen Arş. Gör. Büşra YİĞİTOL'a çok teşekkür ederim.

Hilal Emine KARAÇELİK

Konya, 2021

GİRİŞ

Sanayi devrimi sonrasında makineleşmeyle gelen seri üretimlerin başlamasından günümüze kadar küreselleşme, krizler, değişim ve bu değişimin hızı üssel büyümeyle devam etmekte. Nerede ve ne ölçekte faaliyet gösteriyor olursa olsun her işletme değişimlerden etkileniyor. Değişimlerin başlangıç noktasını bilemiyoruz ve etkileri bir kelebeğin kanat çırpmasıyla her yerden hissediliyor. Artık tüm dünya görünmez bağlarla birbirine bağlı. Böyle bir ortamda faaliyet gösteren örgütlerin kaos teorisini bilmeleri ve stratejik yönetimle işletmelerine dahil etmeleri hayati önem kazanıyor. Bu görüş doğrultusunda örgütlerin stratejik yönetim sürecini kaos teorisi üzerinden değerlendirip, değişimi ne ölçüde gördükleri ölçülmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde stratejinin tanımı sonrasında 15 farklı akademisyenin stratejik yönetim tanımı ve özellikle vurguladıkları anahtar kelimeler çıkarılıp tablo 1.1 de derlenmiştir. Stratejik yönetim sürecinin adımları stratejik bilinçten başlamıştır. Stratejik yönetimde analiz 3 başlıkta değerlendirilmiştir. İlk başlık genel/uzak çevre analizinde PEST analiz çerçevesinde politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevre incelenmiştir. İkinci analizle işletmelerin faaliyet gösterdiği endüstriyi analiz eden Porter'ın 5 kuvvet analizi anlatılmıştır. Son olarak işletmelerin kendilerini değerlendirmelerini sağlayacak SWOT analizi anlatılmıştır. Analizler sonrası stratejik yönlendirme, oluşturma uygulama ve kontrol bilgilerine yer verilmiştir. Birinci bölümde son olarak küreselleşme sürecinde çevre analizinde ortaya çıkan değişiklikler ekonomik, sosyal, demografik, devlet ve üretim faktörleri ile değişimin ne yönlü olduğu anlatılmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü olan kaos teorisinin kavramsal ve tarihi gelişimi anlatıldıktan sonra doğrusal ve dinamik sistemler açıklanmıştır. Kaos teorisinin temel ilkeleri kapsamlı bir şekilde 8 başlıkta anlatılmıştır.

Çalışmanın son bölümünde ise yöneticilere yapılan anket çalışmasıyla stratejik yönetim sürecini kaos teorisi üzerinden değerlendirmesine dair bulgulara yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

1.1. Strateji Yönetimin Anlamı Üzerine

1.1.1. Strateji

İş dünyasının dinamik yapısı ve küreselleşmenin hızı ile her geçen gün hızlı değişimlerle ve beklenmedik olaylarla karşılaşan işletmelerin varlığını sürdürmesi için bir yol haritasına ihtiyacı vardır. İşletmelerin gelecekte hedefledikleri konumlara ulaşmak için stratejiye ihtiyaçları vardır. Strateji sayesinde elde edilen yol haritası işletmeye ulaşmak istenilen konumun yolunu tarif ederken bir yandan da belirsizlik durumlarında veya beklenmeyen olaylarla karşılaşıldığında ne yapması ve nasıl tepki gösterilmesi gerektiği konusunda rehberlik ederek işletmenin dış çevreyle uyumlu olmasını sağlar. Yol hiçbir zaman düz ve ışıklı olmayacaktır bu yüzden stratejinin hayata geçmesi için işletmenin ihtiyacı olan yol gösterici bir stratejik yönetimdir (Tallman ve Fladmoe-Lindquist, 2020: 116-117).

Strateji; işletmenin bu karmaşık dünyada uzun dönemde varlığını sürdürmesi, rekabet üstünlüğü kazanması ve bunu koruması için amaç ve hedeflerini belirlemesidir. İşletme strateji ile neredeyiz ve nereye varmak istiyoruz sorularını cevaplarırken, stratejik yönetim sayesinde de istenen yere ulaşmak için elde olan kaynakları ve dış çevreden gelecek fırsat ve tehditleri değerlendirebilmektir. İşletme strateji ve stratejik yönetim ile elinde olan kaynakları belirleyip, mevcut kaynakları amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanımını planlamasını sağlar aynı zamanda dış çevreden gelebilecek fırsatları değerlendirip tehditlere karşı hızlı önlemler almasını sağlar (Mintzberg, 1987: 11-21).

Strateji belirsizliği yönetmek için bir araçtır. İşletmenin gelecekte meydana gelecek durumlara nasıl tepki vereceğini belirlemek için kullanılır. Bu bağlamda çevresel tahminler, mevcut rekabet ve gelecekteki rekabetin nasıl olacağı ve nasıl yönetileceği, değişimleri işletmenin nasıl değerlendireceği ve işletme fonksiyonlarını

ne yönde kullanacağı strateji başlığı altında incelenip değerlendirilmelidir. Üst yönetim bu değişimlere ve olası sonuçlarını dikkate alarak stratejilerini belirlemeli ve yönetmelidir (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2018: 182).

Strateji belirlerken bazı bilgilere sahip olursa da elde edilen bilgiler hiçbir zaman kesin değildir ve belirsizlik içinde strateji yapılır çünkü strateji dinamik bir yapıya sahiptir. Bu yüzden strateji belirlenirken mutlaka işletmenin var olduğu çevre dikkate alınarak işletmenin hedeflerini etkileyebilecek rakiplerin ve çevrenin incelenmesi gerekir, uzun dönemli ve sonuç odaklıdır (Ülgen, Mirza, 2013: 35). Birçok seçenek değerlendirilip sonrasında tek bir strateji seçmek ve geliştirmek işletmenin üst kademesinin sorumluluğundadır. Stratejinin seçimi ve yönetiminin sorumluluğu üst kademeye aittir fakat stratejinin başarılı olabilmesi için işletmenin her kademesi tarafından benimsenmesi gerekmektedir (Koçer, 2007: 69). Üst kademe strateji belirleme ve kontrol sağlarken; orta kademe yöneticiler üst ve alt arasında bir köprü görevi görerek stratejinin alt kademeye aktarılmasını ve alt kademe çalışanlar tarafından benimsenip, uygulanmasını sağlar. Çalışanlarında benimsedikleri bir strateji hem işletme için hem de çalışanlar için bir gelişim aracı haline gelir (Çubukçu, 2018: 78).

İşletmeler kapalı ve determinist bir şekilde var olamazlar, olsalar bile varlıklarını uzun süre koruyamazlar. Her işletme çevreyle beraber var olur. Çevrenin dinamik yapısında stratejilerini uygulamaya çalışan işletmeler için süreç aynı zamanda hem çalışanlar hem de işletme için öğretici bir araç olacaktır (Güçlü, 2003: 71). Zamanla gelişen bir öğrenme aracı haline gelecek olan strateji başlangıçta formüle edilir fakat zamanla dinamik çevreye uyum sağlayabilmesi için geliştirilmesi gerekir. Geliştirilen her strateji şirketin öğrenmesini ve bu sayede gelişmesini sağlar (Eryiğit, 2013: 167).

Porter'a göre strateji müşterilerinin ihtiyaç, istek ve erişilebilirliği doğrultusunda belirli bir müşteri grubuna hizmet sunmaya veya bir şirketin ürün veya hizmetlerinin çeşitliliğine dayanabilir. İşletmenin sahip olduğu yetenek ve varlıkla aynı sektörde faaliyet gösterdiği rakiplerinden farklı bir konumda koruyabileceği bir faaliyet göstererek daha iyi performans elde edebilir, sürdürülebilirlik ve rekabet

üstünlüğü sağlayabilir (Porter, 1996: 62-66). Stratejiyi belirlerken küresel çapta kararlar almak ve uygulamaya çalışmak içinde bulunduğumuz dinamik çevre koşullarında hatadır. Çünkü her yerde ve her sektörde uygulanabilecek tek bir strateji yoktur. Bu yüzden strateji faaliyet gösterdiği sektöre göre belirlenmelidir. Porter'a göre "Hiçbir strateji bir iş kolunun sınırlarının ötesine geçirilemez." (Porter, 1997: 46-66) (Nickols, 2016: 1-8).

İşletmelerin birinci hedefi performansını ve verimliliğini en üst noktaya çıkarmaktır. Bunun için hem strateji hem de operasyonel etkinlik gerekmektedir. Operasyonel etkinlik, işletmenin aynı ürün veya hizmeti sunan rakiplerinden farklı olarak sahip olduğu kaynakları daha verimli kullanarak maliyet avantajı ve rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. Bir işletmenin ürünlerindeki kusurları gidermesi veya daha ileri bir teknoloji kullanması veya girdileri daha iyi planlayıp kaynaklarından tasarruf ederek üretimi geliştirmesi, üretim sürecini iyileştirmesi veya dağıtım ağını geliştirmesi... gibi bir çok iyileştirici uygulama operasyonel etkinliğe örnek olarak gösterilebilir. Strateji rakiplerinden farklı bir şey yapmakken operasyonel etkinlik rakipleriyle aynı olanı daha iyi yapmaktır. Verimliliği artırmak işletmelerin öncelikli hedeflerinden olabilir fakat verimliliği artırmak bir strateji değildir. Strateji işletmeye sürdürülebilirlik kazandırıp uzun yıllar rakiplerinden farklı olarak faaliyet göstermelerini sağlar. Operasyonel etkinlik verimliliği artırır fakat sürdürülebilir değildir çünkü rakipler tarafından kısa sürelerde kopyalanabilir (Porter, 1996: 61-62). Strateji ile fark yaratan işletme, operasyonel etkinlikle bu farkın korunmasını sağlar.

1.1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim tanımı birçok akademisyen tarafından stratejik yönetimin farklı alanlarına vurgu yapılarak tanımlanmıştır. Aşağıda bulunan tanımları incelediğimizde tanımlar farklı akademisyenler tarafından yapılmış olsalar da ortak değerlere vurgu yapıldığı görülmektedir. Akademik çevrede kabul görmüş belli başlı stratejik yönetim tanımları aşağıda ki gibidir;

Tablo 1.1. Stratejik Yönetim Tanım Tablosu

Alfred Chandler	Stratejik yönetim, bir işletmenin temel olarak uzun vadeli hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşmak için eylem yollarının benimsenmesi ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların sağlanmasıdır.	Plan, SWOT, Uzun Vade
Arthur A. Thompson, Alonzo J. Strickland	Stratejik yönetim, üst düzey yöneticilerin şirketin en iyi performansını elde etmek için gerçekleştirdiği bir dizi rekabetçi değişiklik ve iş yaklaşımıdır. Organizasyonun pazardaki konumunu geliştirmek, müşteri memnuniyetini artırmak ve performans hedeflerine ulaşmak için hem dış çevreyi hem de kaynakları yöneten bir plandır.	Dış Çevre, Üst düzey, Rekabet Üstünlüğü
Eren Erol	Stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt için her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.”	Planlama, Kontrol, Motivasyon, Üst Düzey, Süreç
Kenneth R. Andrews	Stratejik yönetim; işletmenin hedeflerine ulaşmak için aldığı kararlar ve kararları uygulamak için yapılan planlardır. İşletmenin hangi endüstride ve ekonomide faaliyet göstereceğini, organizasyon yapısını ve bu faaliyetlerin sonucunda hissedarlarına, çalışanlarına, müşterilerine ve topluma nasıl bir katkısı olacağını tanımlar ve bu doğrultuda planlarını gerçekleştirir.	Planlama, Dış Çevre, SWOT
H. Igor Ansoff	Stratejik yönetim; işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak ve bilinmeyen koşulları altında karar vermek için bir dizi kuralın yönetilmesidir. Uzun dönemde varlığını sürdürmek için işletmenin maddi ve beşeri kaynaklarını etkin ve verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Stratejik yönetim sayesinde işletmenin rekabet avantajı kazanması ve büyümesi için alınan kararlar sonrasında ayrıntılı planlar ve kontroller stratejik yönetim ile mümkündür.	Belirsizlik, Planlama, Rekabet Üstünlüğü,
H.Igor Ansoff, Edward, J. McDonnell	Stratejik yönetim; işletmenin değişiklikleri yönetmesini sağlayacak sistematik bir yaklaşımdır. İşletmenin değişiklik karşısında karar vermesini sağlayan kurallardır. Bu kurallar şunları içerir; işletmenin faaliyet gösterdiği endüstrideki ilişkilerin geliştirilmesi, hedefler doğrultusunda şimdiki ve gelecekteki performansının ölçülmesi, işletme içi ilişkilerin geliştirilmesi ve süreçte meydana gelebilecek krizlerin yönetimi için gerçek zamanlı stratejik tepkinin geliştirilmesidir	Belirsizlik Planlama, Kontrol,

Hayri Ülgen, Kadri Mirza	Stratejik yönetim; işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, onu sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar insan kaynakları sermaye alt yapı hammadde vs) etkili ve verimli kullanabilmesidir.	Sürdürülebilirlik, Uzun Vade, Rekabet Üstünlüğü, SWOT
Herbert Simon	Stratejik yönetim, firmanın yeni avantajları karşılaştırması için yeni bir fikir akışı sağlamalıdır. Fırsatlar ilk olarak karar alma ve seçim sürecinde değerlendirilmeli ve sonrasında ürün, pazarlama ve finansman aşamasında stratejinin karşılaşılan fırsat çerçevesinde yeniden tasarlanmalıdır. Stratejik yönetim rasyonel bir süreç değildir, yöneticinin beyninde olan bilişsel bir süreçtir. Stratejik düşüncenin tüm organizasyona nüfus etmesi ve çalışanların stratejik yönetimi benimsemesi stratejinin başarısını sağlar.	Fırsat, Dış Çevre, Stratejik Bilinç
Henry Mintzberg	Stratejik yönetim, işletme ve çevre arasında aracı bir güçtür. Çevre ile başa çıkmasını sağlamak için işletmenin yapısal ve ticari olarak her yönden aldığı örgütsel kararların tutarlı bir akışta eyleme dönüşmesini sağlar. Stratejik yönetim hem lider için hem de çalışanlar için öğrenme sürecidir. Stratejik yönetim süreci sırasında ortaya çıkan eylemler aynı zamanda öğrenmenin bir parçasıdır.	Bütünsel, Öğrenme, Çevre
Jean Garner Stead, W. Edward Stead	Stratejik yönetim; yöneticilerin örgütü rekabetçi ortamlar için geliştirirken faaliyet gösterdikleri çevreye uyarlama çabalarını içeren sürekliliği olan bir süreçtir. İşletmenin sahip olduğu rekabet avantajları, şirketin fırsatları yakalamasını ve çevresel tehditleri en aza indirmesini sağlar. Stratejik yönetim, kurumun dış ve iç ortamları bağlamında misyonunun ve hedefinin belirlenmesini ve yönetilmesini içeren geniş bir terimdir.	Dış Çevre, SWOT, Rekabet Üstünlüğü,
Lamb Robert	Stratejik yönetim, işi ve şirketin dahil olduğu endüstrileri değerlendiren ve kontrol eden sürekli bir süreçtir. Rakiplerini değerlendirip mevcut ve potansiyel tüm rakipler karşısında üstünlük sağlayabilmek için hedefler ve stratejiler belirler. Belirlenen stratejinin nasıl uygulanacağını, değişen koşulları, yeni teknolojiyi, yeni rakipleri, yeni bir ekonomik ortamı veya yeni sosyal, finansal, politik çevrelerin karşısındaki durumunu, stratejinin başarılı olup olmadığını veya değiştirilmesi gerekip gerekmediğini belirler. Stratejiyi yıllık veya düzenli olarak kontrol ederek yeniden değerlendirir.	Takip, Rekabet Üstünlüğü, Kontrol Sürdürülebilirlik,

Michael Porter	Stratejik yönetim işletmeyi faaliyet gösterdiği sektörde nasıl rekabet edeceğini, hedeflerini ve hedeflerini gerçekleştireceği bir plan oluşturduktan sonra faaliyet gösterdiği sektörde savunulabilir bir pozisyon oluşturarak, işletmenin rekabet üstünlüğü kazanmasını sağlar. Rakiplerinden farklı bir faaliyet yapmak yada aynı faaliyeti farklı bir şekilde yapmak başarılı olmasını sağlayacak rekabet stratejisidir. İşletmenin başarılı olması için kendi sektöründe doğru konumlandırma ile mümkündür.	Analitik Süreç, Konumlandırma, Rekabet Stratejisi,
Mustafa Atilla Arıoğlu, Büşra Yiğitöl	Stratejik yönetim belirli bir zamana bağlı olarak, çevre ve işletme arasında ki ilişkiyi hedeflenen yere varmak için kararlar alarak yöneten bir yönetim biçimidir. Bu bağlamda uzun dönem, rekabet üstünlüğü, sürekli karlılık ve sürdürülebilirlik stratejik yönetim için olmazsa olmaz dört unsurdur.	Uzun Dönem, Sürdürülebilirlik, Rekabet Üstünlüğü
Peter F. Drucker	Stratejik yönetim mevcut durumu analiz etmek ve gerektiğinde değiştirmek, işletmenin kaynaklarının ne olduğunu veya ne olması gerektiğini bulmaktır. İşletmenin amaçlarının neler olduğunu, sonuçların nasıl tanımladığını, müşterilerini ve müşterilerin neye para ödediklerini içeren planların performansa dönüşmesi stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim sayesinde belirsizlik altında istenilen sonuçlara ulaşması için fırsatlar sağlar. Belirsizlikte ortaya çıkan fırsatlar stratejik yönetim sayesinde değerlendirilip istenilen sonuçların elde edilmesini sağlar.	Analiz, Belirsizlik, Kontrol, SWOT
Schendel Hofer	Stratejik yönetim, örgütün girişimci çalışmaları, örgütsel yenilenme ve büyüme ile ilgilenen ve daha özellikle örgütün faaliyetlerini yönlendirecek stratejiyi geliştiren ve kullanan bir süreçtir. Fırsat ve risklerin olduğu dış çevrede fırsatlardan yararlanma ve kaynaklarını fırsatlara eşleşebilecek şekilde geliştirilmesidir.	Girişimcilik, Yenilik, Vizyon, SWOT

Kaynak: (Mintzberg ve diğerleri, 1998) (Mintzberg ve diğerleri, 1999: 21) (Simon, 1993: 131-142) (Mainardes ve diğerleri, 2014: 43-61) (Sarvan ve diğerleri, 2003: 73-122) (Drucker, 1999: 53) (Nickols, 2016: 4-7).

1.1.3. Stratejik Yönetimin Tarihi Gelişimi

Stratejik yönetim 20. Yüzyılın ikinci yarısında ilk defa gündeme gelmiştir. Sanayi devrimi sonrasında seri üretimin artması, yeni işletme ve fabrikaların açılması, küçük üretim atölyelerin yerlerini fabrikalar, el sanatlarının yerini seri üretim bantları alması, ticari serbestleşme, dinamik dış çevre etkileri ve

küreselleşmenin artmasıyla öncelikle yönetim sonrasında ise stratejik yönetim kavramları önem kazanmıştır (Özbozkurt, 2019: 68).

Harvard Üniversitesinde 1920’li yıllarda “işletme politikaları” olarak stratejik yönetim üst düzey yöneticilere yönelik, işletmenin birçok fonksiyonunu bütünleştiren bir yönetim anlayışı olarak okutulmaya başlanmıştır. İşletmeler 1950’li yıllarda mevcut durumu değerlendirme ve ekonomik durumu planlarken 1960’lı yıllarda analitik bakış açısıyla geleceği tahmin etmeye yönelik birkaç yıllık planlar yapılmaya başlanmıştır. 1970’li yıllarda stratejik yönetim önem kazanmaya başlar ve sadece geleceği tahmin etmek yerine daha uzun vadeli planlar hazırlayıp işletmeye rehberlik etmesi için kullanılmaya başlanmıştır. Ayrıca stratejik yönetimin kişiye özel olarak yapılmasından dolayı bir sanat olduğu gündeme gelmiştir (Barca, 2005: 12). 1980’li yıllarda uzun vadeli planların yanı sıra faaliyet gösterdiği sektörü ve rakipleri de analiz etmeye başlamıştır. 1990’lı yıllara gelindiğinde artık planlamanın ötesine geçilerek işletmeyi bir bütün olarak stratejik bilinçle incelemeye başlanır. 1990lı yılların ikinci yarısından itibaren işletmelerin tamamen belirsiz bir çevreden faaliyet gösterdiği dinamik boyutu kabul edilmiştir (Koçer, 2007: 60) (Snyman ve Kruger, 2004: 8).

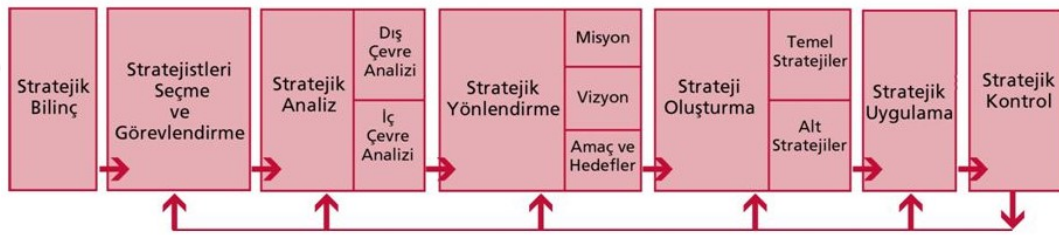
1.2. Stratejik Yönetim Sürecinin Adımları

İşletmeler stratejik yönetim süreciyle; elde edilmek istenen faydaları belirleyebilmek, daha fazla fırsat bulabilmek, iletişim ve koordinasyonu geliştirmek, güçlü bir motivasyon oluşturarak işletmenin değişimle başa çıkmasını amaçlar (Hussey, 1998: 56). Fakat işletmenin stratejisini belirleyip uygulamaya koymanın stratejik yönetim sürecini başarılı olup olmayacağına garantisizdir. İşletmenin yönetim süreci iyi gitse bile değişimi öngörebilme ve tepki verme yeteneği gelişmemişse değişim karşısında eylemsiz kalıp sürecin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olabilir. Meydana gelebilecek beklenmedik durumlar karşısında oluşan zorlukların üstesinden gelmek stratejistin sorumluluğundadır. Stratejik yönetim sürecinin başarılı olması; öngörülemeyen ve beklenmedik dış faktörler ortaya çıksa bile başarılı performansı sağlayacak işletmenin esnek ve hızlı bir şekilde yeniden kendine bir konum oluşturmaya bağlıdır (Chaneta, 2015: 18).

Stratejik yönetim sürecinin ilk adımı yöneticilerin ve işletmenin sahip olması gereken stratejik bilinçtir. Stratejik yönetim süreci tamamen üst kademe yönetimin sorumluluğundadır. Sürecini yönetecek olan stratejist seçilir. Sonrasında stratejinin hayata geçmesi için beş adım takip edilir; stratejik analiz, yönlendirme ve oluşturma, uygulama ve kontrol (Aytar ve Selamet, 2021: 95-96).

Tablo 1.2. Stratejik Yönetim Süreç Tablosu

Stratejik Yönetim Süreci (genel bakış)



Kaynak: (Ülgen, Mirza, 2013)

1.2.1. Stratejik Bilinç

Stratejik yönetim süreci birçok geleneksel bakış açısında bulunmasa da stratejik bilince sahip olmakla başlar. Bu nedenle stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması stratejik bilinçtir çünkü gelecek ve işletme arasında ki ilişkiyi kurmak stratejik bilinç ile mümkün olur (Arıcioğlu ve Yiğitöl, 2018: 183).

Bilinç; kişinin sahip olduğu donanımı ve çevresini bilme, tanıma yeteneğidir. Bu yeteneğe sahip olan kişilerin çevrelerini ve insanları izleme ve yorumlama kabiliyetine sahiptir. Stratejik bilince sahip olan yönetici ise stratejik karar verme, yetkilendirme, uygulama ve stratejik yönetim sürecini uzun vadede yönetebilme yeteneğine sahiptir (Sotarauta, 1999: 19) (Thompson, 2001: 8). Stratejik bilinç; dinamik ve karmaşık çevrede ki değişimi yönetmek için sahip olunması gereken bir yetenektir. İşletme stratejik bilinç sayesinde işletmeyi bir bütün olarak değerlendirebilir. Çevreyi izleme, rakipleri takip etme, sürdürülebilirlik, geleceğin sistematik olarak değerlendirilmesi ve tüm bunların çıktısı olarak stratejinin belirlenmesi stratejik bilinç sayesinde mümkündür (Arıcioğlu ve Yiğitöl, 2018: 187).

Stratejik bilince sahip olan işletmeler; mevcut durumu değerlendirip gelecekte karşılaşılabileceği sorunları tahmin edebilir ve bu sorunları çözmek için çevreyi sürekli olarak izlemeye ve anlamaya çalışırlar. Stratejik bilinçle çevreyi değerlendiren yöneticiler hem mevcut rekabet üstünlüğünü koruyabilirler hem de gelecekte karşılaşılabileceği durumlarda hızlı ve esnek tepkiler verebilirler (Naktiyok, Timuroğlu et al. 2009, aktaran Karcıoğlu, Sıçrır, 2019: 112).

Devamlı olarak sorgulayan ve bilgi toplayan yöneticiler, karar vermeden önce analiz yapıp sonrasında sahip olduğu sezgileri de kullanarak karar verirler. Değişimin hızlı olduğu ve riskin her geçen gün arttığı çevrede, nasıl bir gelecekte var olmak istiyorsa işletmenin tüm kaynaklarını bu amaç doğrultusunda kullanarak stratejik yönetim sürecinin daha iyi sürdürülmesi stratejik bilince sahip olmakla mümkündür. Stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olarak belirtilen bu bilinç düzeyi aynı zamanda süreçte performansın nasıl ölçülüp, değerlendirileceği, kararlar alınması, uygulanması ve kontrol edilmesi süreçlerinde de stratejik bilinç var olmalıdır. Tüm süreçte varlığı önem taşır. Stratejik bilinç sayesinde yöneticiler kaygıyı değil geleceği yönetir ve sürdürülebilirliği sağlarlar (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2018: 187).

Stratejik bilincin olmadığı stratejik yönetim sürecinin sadece planla formüle edilmiş halini uygulamak işletmenin büyümesi ve gelişmesi için yeterli değildir. Stratejinin uygulamasında ve karar vermede strateji sürekli olarak göz önünde bulundurulurken harekete geçildiğinde stratejik bilinç zamanla tüm örgütte oluşacaktır. Bu sayede tüm örgütte hızlı esnek karar verme ve kendi kendini örgütlenme yeteneğinin gelişmesi mümkündür. Aksi takdirde stratejinin uygulama aşamasında temel konularda bile çözümden uzak tartışmalar olacaktır (Sotarauta, 1999: 20-25).

Stratejik bilinç; üst düzey yöneticilerin ve çalışanların gelecekle ilgili karamsarlığa kapıldığı zaman geleceği aydınlatan bir el feneri görevi görür. Çünkü stratejik bilinç sayesinde işletmenin sahip olduğu avantajların farkındadır ve gözlem yeteneği sayesinde dış çevrenin işletmeye olabilecek etkisini öngörebilirler. Bu farkındalık işletmenin geleceği yönetmesini, kaos ve karmaşıklık durumlarında kaybolmamasını sonuç olarak stratejik yönetim sürecini değişime uyum sağlayarak

yönetmesini sağlayacaktır. Stratejik yönetim bir sanatsa stratejik bilinçte sanat yapma yeteneğidir (Davis ve diğ, 2012: 324-325).

1.2.2. Stratejik Yönetimde Analiz

Süreci yönetecek olan stratejistin seçiminden sonra ilk yapılması gereken işletmenin hem iç hem de dış çevre koşullarının durum değerlendirilmesi için yapılan analizlerdir. İşletme analizlerle hem kendini hem de genel dış çevreyi ve faaliyet gösterdiği çevreyi değerlendirir. Dış çevrenin giderek daha dinamik ve karmaşık olmasını, değişimin hızı, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimler karşısında işletmenin varlığını sürdürebilmesi için çevrede meydana gelen değişimlerden haberdar olmalı ve değişimi sürekli takip etmesi gereklidir. İşletmenin değişimi önceden öngörebilmesi ve değişime hızlı cevap vermesi için kendi potansiyelini bilmesi gerekir. Bu farkındalıkla dış çevreyi okuyan bir stratejist değişim karşısında ne yapacağını veya değişimin işletmeyi nasıl etkileyeceğinin bilincinde olur. Stratejinin dış çevreye duyarlı olmasından dolayı stratejik yönetim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi dış çevreden gelecek bilgiler için dış çevre analizi ve bu bilgileri kullanabilmek için de iç analizler oldukça önemlidir (Bargorett ve Williams, 2014: 3-4) (Hill ve Jones, 2008: 9-10).

Dış çevre de birbiriyle bağlantılı olarak 2 temel çevre vardır. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik (PEST) faktörlerin olduğu genel çevre ve işletmenin için de faaliyet gösterdiği endüstriyel çevredir (Özbozkurt, 2019: 76). Çevre analizi yaparken ilk olarak ekonomik, sosyal kültürel, teknolojik ve politik yasal faktörler dikkate alınır. Bu doğrultuda çıkar gurupları, toplum, pazar, rakip, tedarikçi, yönetsel analizler seçilen strateji doğrultusunda değerlendirilip fırsat veya tehdit olarak belirlenmelidir (Koçer, 2007: 44). Genel çevreyi anlayabilmek için politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin analizi, endüstriyel çevreyi anlamak için de Porter'ın beş güç modeli kullanılır.

1.2.2.1. Genel/Uzak Çevre Analizi

Genel veya uzak çevre unsurları sektörel çevrenin üst sistemidirler, işletmeyle doğrudan ilişkileri yoktur fakat işletmeyi dolaylı olarak etkilerler. Genel olarak

politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişiklikler takip edilir. Bu faktörlerin her birinin ayrı ayrı incelenmesi gerektiği gibi birbirlerine olan etkilerinin de incelenmesi gerekmektedir çünkü yasal bir düzenleme ekonomik faaliyetleri yada teknolojik bir yenilik sosyal yapıyı etkileyebilmektedir (Hussey, 1998: 82). Fakat dış çevreyi sürekli olarak politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik olarak ayrı ayrı takip etmek yorucu, gereğinden fazla bilgi içeren ve maliyetli bir süreç olacaktır. Bu yüzden işletmeler dış çevrede meydana gelen değişimlerinin içinde bulunduğu endüstriye olan etkilerini takip etmeleri işletmeler için daha faydalı bir yaklaşım olacaktır (Yıldırım, Erbaş, 2012: 120).

Kotler (1998), PEST analizinin işletmenin pazar büyüme hızını, potansiyelini ve operasyonların gidişatını anlaması için yararlı bir araç olduğunu belirtmektedir. PEST analizi yapmak; stratejilerin belirlenmesini, yönetilmesini, pazarlama faaliyetlerinin planlanmasını ve işletmenin gelecekte var olmak istediği pozisyona sahip olmak için çevreyi anlamasını sağlayacaktır. Porter'a göre ise PEST analizi işletmenin performansını etkileyen çevre koşullarının hakkında bilgi sahibi olmasını, mevcut olana ve değişime pozitif olarak uyumlu olmasını sağlar (Koumparoulis, 2013: 32).

1.2.2.1.1. Politik

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkenin resmi makamları ve bu makamlara bağlı birimlerin sağladığı siyasi otorite ortamı politik çevresini oluşturup bu resmi makamların aldığı somut kararlarsa işletmenin dahil olduğu yasal çevresidir. Politik çevre unsurları olarak; alınan kararlar ve uygulanma biçimi, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, iş hayatına müdahale eğilimi... gibi unsurlar stratejistin göz önünde bulundurması gereken unsurlardır. Yasal çevrede; istihdam, vergi, yatırım, teşvik, dış ticaret politikalar gibi konularda alınan bir karar işletmeyi doğrudan etkileyebilir. Bu yüzden hem politik hem de yasal çevrede ki gelişmeler ve alınan kararların yakından izlenmesi gerekmektedir (Ülgen, Mirza, 2013: 82-83). Çünkü politik ve yasal çevre de alınan kararlar işletmeyi doğrudan veya dolaylı olarak mutlaka etkileyecek ve devletin aldığı kararların sonuçları işletmeler için fırsat yada tehdit olacaktır (Stambaugh ve Trank, 2010: 672).

İşletme yerel piyasada faaliyet gösteriyor olsa bile küreselleşmenin de etkisiyle uluslararası alanda meydana gelen krizden mutlaka yerel olarak da etkilenecektir. Bu yüzden işletme yerel politik çevreyi izlerken bir yandan da ufuklarını geniş tutmalı ve uluslar üstü gelişmeleri de izlemelidir. Bu alanlarda ki politik çevre işletmeyi sınırlı olarak etkileyecek olsa bile gelecekte meydana gelecek değişim durumunda değişikliğe uyum sağlamak için doğru stratejiyi daha kısa sürede geliştirebilir (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015: 1).

1.2.2.1.2. Ekonomik

Faiz oranları, enflasyon oranları, işsizlik rakamları, kurdaki değişimler, ithalat ve ihracat rakamları ve devletin ekonomik kararları takip edilmesi gereken ekonomik faktörlerdir. Devletin politik yapısı ve aldığı kararlar doğrudan ekonomiyi etkiler. Bu yüzden politika ve ekonomi birlikte hareket ederler. Aynı zamanda dış çevrede meydana gelen değişimlerin etkileri hem politik ortamlarda hem de ekonomik faaliyetlerde görülür. Ekonomik gidişatın iyi olduğu yıllar hem iç hem de dış yatırımcı için bir fırsat olurken, depresif bir ekonomi birçok işletmeyi iflasına neden olacak ve yabancı yatırımcının ülkeden çekilmesi sonucunda ekonomik dengeler de değişecektir. Her krizin içinde gizli olan fırsatlar bazı yeni girişimleri de meydana getirecektir (Koumparoulis, 2013: 33).

Ekonomi analizinde ilk bakılacak değer insanların satın alma gücü ve enflasyon rakamlarıdır. Enflasyonun yüksek olduğu ekonomilerde alıcıların satın alma gücü düşerken diğer yandan üreticilerinde girdi fiyatlarını da etkiler. Aynı zamanda döviz kurunda ki dalgalanmalar ve yüksek vergilerde satın alma gücünü düşürecektir. Banka faiz oranlarının iki farklı etkisi gözlemlenir. Yüksek olduğu dönemlerde insanlar yatırıma yönelirken, düşük olduğu dönemlerde daha çok harcama eğilimi gösterecektir. Fakat ekonomik faktörler her sektörlerde aynı etkiyi göstermez. Bu yüzden işletmenin ekonomik etkiler ve endüstri dinamikleri arasındaki etki tepkiyi ayırması gerekmektedir. Tüm ekonomik etkileri gözlemlemek işletmelerin ayrıntıda kaybolmasına sebep olacağı için ekonomik etkilerin kendi faaliyet alanlarını kısa ve uzun dönemdeki kritik etkilere sahip olan faktörleri analiz etmesi daha çok yarar sağlayacaktır (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015: 4).

1.2.2.1.3. Sosyal

Sosyokültürel çevre insanların değer yargılarının, olaylar karşısındaki davranış biçimlerini ve olaylara bakış açılarını, kültürel alışkanlıklarını, yaşam biçimlerini, harcama alışkanlıklarını, çalışma biçimlerini ve gelirlerini, zevklerini kapsayan ve etkileyen unsurları barındıran çevredir. Günümüzde işletmelerin dikkat etmesi gereken iki unsur bulunmaktadır. Bunlar; sosyal değişim ve küresel bileşme kavramlarıdır. Küreselleşme ve göç nedeniyle iş gücü ve sermayenin dünya çapında dolaşımı artmıştır. İş gücünün ülke içinde ve ülkeler arasında serbestçe dolaşması bölgelerdeki sosyokültürel yapıyı da değiştirmiştir. Göçlerle beraber insanlar gittikleri yerlere kültürlerini de götürmesi yeni iş fırsatlarının doğmasına da neden olmaktadır. Sosyal değişimle beraber bireylerin yaşam şekillerinin değişmesi, eğitim düzeyleri, gelir dağılımları da değişmektedir. Küresel birleşme; müşterilerin ihtiyaçları ve istekleri giderek birbirine benzemeye başlamasıdır. Fakat işletmeler benzer ürünleri pazarlarken ülkelere göre uyarlaması gerekmektedir (Frynas ve diğ, 2015: 54). Potter'ın da belirttiği gibi her yerde uygulanacak tek bir strateji yoktur.

İşletme stratejik kararlar öncesinde sosyokültürel ve demografik yapıyı, beklentilerdeki değişimi ve eğilimi incelemesi işletmenin uygulayacağı stratejilerde bu değişimi değerlendirmesi stratejinin verimliliğini sağlayabilecek unsurlardan biridir. Toplumdaki değişimi önceden görmek ve toplumun beklentilerini karşılayacak şekilde işletmeyi konumlandırmak için hem sosyokültürel ve demografik yapıyı hem de hedef kitlesi olan bireylerin eğilimlerini iyi analiz etmek gerekmektedir. Aksi halde sosyal unsurlardaki değişimi göremeyen strateji başarıya ulaşamayacaktır (Arabacı, 2010: 41).

1.2.2.1.4. Teknolojik

Teknolojik gelişmeler 20. Yüzyılın ikinci yarısında hız kazanarak hayatın her alanında etkili olmaya başlamıştır ve etkisi her geçen gün kelebek etkisiyle katlanarak devam etmektedir. Küçük bir teknolojik buluş farklı alanlarda yeni gelişmelere yol açarak zincirleme olarak birçok alanı etkilemektedir. (Antoniou ve Ansoff, 2004: 275-276).

Girişimciler tarafından meydana getirilen inovasyonlar teknolojinin hızını ve yönünü belirler. Yeni teknolojiler mevcut sınırları aştıkça eski teknolojiler geçerliliğini yitirip ortadan kalkmaktadır. İşletme üretimde veya süreçte yapacağı teknolojik yatırımlarla rekabet üstünlüğü sağlasa da bunu koruması kolay değildir. Çünkü rakiplerinde bu teknolojik gelişmeleri takip etmesi ve kullanması kaçınılmazdır. Bu nedenle teknolojik gelişmeleri yakından takip edip rakiplerinden daha erken kullanmakla fırsat yaratırken takipçi işletmeler için tehdit unsuru olabilir (Ülgen, Mirza, 2013: 85). Kısa sürede rakipleri tarafından meydana gelen yenilikler taklit edilecek veya pazardaki tedarikçiler teknolojik gelişmeleri daha ulaşılabilir hala getirip daha yaygın olarak kullanılabilir. Bu yüzden teknolojinin rekabet üstünlüğü olması ve korunması için stratejistin gelişmeleri yakından takip ederek sürekli bilgi güncellemesi ve rakiplerinden önce kullanması sayesinde olacaktır (Sammut-Bonnici ve Galea, 2015: 5-6).

1.2.2.2. Porter 5 Kuvvet Modeli ile Endüstriyel Çevre Analizi

Dış çevre analizinde işletmenin faaliyet gösterdiği çevrenin mevcut durumunu ve geleceği hakkında bilgi toplayarak sektörü anlamasını Porter'ın beş kuvvet modeliyle yapabilirler. Beş kuvvet modeliyle işletmenin faaliyet gösterdiği pazarı, pazardaki rekabeti, tedarikçileri ve alıcıları inceleyerek hem sektörün mevcut durumunu hem de pazarın hareketlerini izleyerek ne yönlü bir değişim olacağını önceden yakalama fırsatı bulur (Porter, 2008: 26).

Beş kuvvet analiziyle sektörü anlamak stratejinin başlangıç noktasıdır. Sektörde görünen karlılığın yanı sıra karlılığın nedenini anlamayarak stratejiye başlanmalıdır. Beş kuvvet sayesinde işletme sadece dış çevreyi değil aynı zamanda sektördeki yerini, güçlü ve zayıf yanlarını da belirleyerek sektörde müşteriler, tedarikçiler ve rakipler arasında ki pozisyonunu da görmüş olur. Böylelikle beş kuvvet analiziyle hem dış çevreyi hem de işletme kendini analiz etmiş olur. (Coşkun, 2014: 46)

Stratejik yönetim de sektörel dış çevreyi anlamamızı sağlayan bu beş güç;

1. Giriş Tehdidi

2. Tedarikçilerin Gücü
3. Alıcıların Gücü
4. İkame Ürünlerin Tehdidi
5. Sektördeki Rekabet

1.2.2.2.1. Giriş Tehdidi

Şirket stratejisini belirledikten sonra faaliyet gösterecek pazarı incelemek için dış çevre analizi yaparken öncelikle pazara giriş tehditlerini incelemelidir. Her sektör bu konuda farklılık göstereceği için stratejinin uygulama aşamasından önce işletmenin pazarın giriş engellerini iyi belirlemesi gerekmektedir.

Sektörde faaliyet gösteren rakiplerin; birim maliyetlerinin düşük olması, sahip oldukları kaynaklar, maliyet avantajı, güçlü tedarikçi ve dağıtım kanallarının olması sektöre yeni girecek işletme için dezavantaj ve sektöre giriş engelidir. Çünkü bu avantajlara sahip mevcut işletme karşısında sektöre yeni giren bir işletmenin üstünlük sağlaması zordur. Sektöre girecek yeni firmanın mevcut işletmenin karlılığını ve pazardaki payını düşürme riski olduğu için sahip olduğu avantajlarını koruyarak sektöre yeni bir firmanın girişini engeller (Porter, 2008: 26-27).

Sektöre hakim olan mevcut işletmeyle müşterilerinin arasında güven ve sadakat olduğu bir bağ zamanla oluşur. Bu bağı sağlayan işletme müşteriler için vazgeçilmez bir konuma gelebilir. Fakat sektöre yeni giriş yapan firma daha düşük maliyetli olsa bile, yeni firmayı tercih etmesi müşteriye farklı ve yeni maliyetler oluşturabilir. Bu durumda yine alıcı eski tedarikçisini tercih edecektir. Yeni giriş yapacak firma rakibi ve müşterileri arasında ki hem maddi fayda hem de manevi bağlılığı bozamayacağı durumlarda yeni işletme için pazara giriş engeli olacaktır.

Devlet politikaları sektöre girişi kısıtladığı yada kolaylaştırdığı durumlarda olabilir. Kısıtlama durumunda mevcut sektörü korumak için sektöre girişi tamamen engeller yada zorlaştırabilir. Kolaylaştırma durumunda sektörün gelişmesine yardımcı olmak için destekler (Porter, 2008: 27-28). Genel politik ve yasal çevrenin analizine ek olarak sektörel olarak da incelenmesi gerekmektedir. Devlet

mevzuatlarını incelemek kısıtlama durumunda işletmeyi maddi kayıplardan korurken kolaylaştırdığı durumlarda işletme devletin yardımını alarak süreci kolaylaştırabilir.

Giriş engellerinin az olduğu durumlarda sektörün yapısı her yeni işletmeden etkilenip değişebilecektir. Giriş engellerinin yoğun olduğu ve sektörde faaliyet gösteren büyük firmaların olduğu durumlarda ise mevcut işletmeler arasında ki rekabeti etkileyecektir. Giriş engellerinin yüksek olması sektörün karlılığının bir göstergesi olarak kabul edilmiştir (Cengiz, Oral, 2019: 132).

Porter'a göre sektöre giriş engellerinde yedi özelliği; Sektöre yeni girecek büyük firmaların mevcut firmaların sahip olduğu maliyet avantajı karşısında duramaması, sektörde müşterinin marka ve kalite bağlılığını kazanmış olan firmaların faaliyet göstermesi, yeni giriş yapacak işletmenin mevcut işletmeler kadar güçlü dağıtım kanallarının olmaması, sektörde faaliyet gösteren mevcut işletmelerin yeni girişi engellemek için fiyatlarını düzenlemesi, müşterinin yeni işletmeyi tercih etmesi durumunda karşılaşıacağı yeni bir maliyet olması, sektöre giriş için ihtiyaç olan yüksek sermayenin yeni giriş için engel teşkil etmesi, devlet veya hükümetlerin yasal düzenlemelerinden kaynaklanan arttıran/azaltan giriş engelleri.

1.2.2.2.2. Tedarikçilerin Gücü

Sektörde faaliyet gösteren her işletmenin tüm girdisini kendi bünyesinde yapması neredeyse imkânsız olduğu için her işletmenin tedarikçileri mevcuttur. İşletmenin maliyet avantajı ve operasyonel etkinlik için tedarikçileriyle iyi ilişkiler kurması gerekmektedir.

Sektörde faaliyet gösteren tedarikçilerin büyüklüğü, miktarı ve alternatifi olup olmaması tedarikçinin gücünü belirleyen kriterlerdir (Cengiz, Oral, 2019: 133). Tedarikçilerin güçlü olduğu sektörlerde tedarikçiler kolaylıkla sektör karlılığını etkileyecek güce sahiptir. Sektörün tedarikçiye olan ihtiyacı, tedarikçinin alıcıya olan ihtiyacından fazlaysa avantajlı ve güçlü olan taraf tedarikçidir (Porter, 2008: 28).

Sektörde faaliyet gösteren farklı tedarikçilerin olduğu durumlarda bile tedarikçi değiştirmek her zaman karlı bir durum değildir. Çünkü mevcut müşteriden

aldığı mal veya hizmete göre yatırım yapmış bir firma yeni tedarikçiye geçiş maliyetine katlanmak durumunda kalacaktır. Tedarikçilerin farklılaştırılmış ürünler sunduğu durumlarda da işletme kolaylıkla farklı bir tedarikçiye geçemeyecektir. Pazarın yüksek karlı olduğu durumlarda ise tedarikçilerinde pazara girmeyi isteyebilir (Porter, 2008: 30).

Porter'a tedarikçilerin pazarlık gününe sahip olduğu durumların altı özelliği; sektörde tek el veya az sayıda tedarikçinin bulunması, yeni tedarikçiye geçiş maliyetinin yüksek olması, tedarikçinin patent sahibi olması, alternatif ürünlerin olmaması, pazarın karlılığından dolayı tedarikçinin pazara girme isteği.

1.2.2.2.3. Alıcıların Gücü

Tedarikçilerin güçlerinin bir diğer boyutu da alıcıların gücüdür. Alıcılarda tedarikçiler kadar sektörün şekillenmesini sağlayacak etkiye sahiptirler. Eğer sektörde ki güçlü etki alıcıların elindeyse işletmenin sektör üzerindeki etkisi azalacaktır. İşletme her zaman sektörde karlılığını ve devamlılığını sürdürmeyi amaçlar fakat işletmenin yaptığı üretim faaliyetlerinin pazardaki çıktısını belirleyen de alıcılardır. İşletmenin sürekliliğini sağlaması için alıcıların daha kaliteli mal veya daha fazla hizmet taleplerini karşılama sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin karlılığını azaltması pahasına olsa da alıcıların memnuniyetini sağlamak isterler. Özellikle sektörün fiyatlara duyarlı olduğu, rakip işletmelerin faaliyet göstermesi, alternatif satıcıya geçiş yapmanın alıcı için herhangi bir maliyeti olmaması gibi durumlarda sektörlerde güç yine alıcıların elindedir. Fakat alıcı için fiyat ve maliyet çok önemli olsa da bunun önüne geçen durumlar vardır. Satın alınan ürünün maliyetinin alıcı için önemsiz olduğu, önceliğin fiyat yada maliyet değil de kalitenin olması yani fiyatın önüne geçen beklentilerinin olduğu durumlarında alıcıları daha az fiyata duyarlıdır (Porter, 2008: 31).

Porter'a alıcıların güçlü pazarlık gücüne sahip olduğu durumların beş özelliği; sektörde çok az yada tek alıcının olması, sektörde faaliyet gösteren birden çok alternatif firma olması, alıcının rakip firmaya geçiş yaptığında herhangi bir

maliyetle karşılaşmaması, sektör karlılığının yüksek olduğu durumlarda alıcılarında sektöre girmesi, alternatif ürünlerin daha iyi olması.

1.2.2.2.4. İkame Ürünlerin Tehdidi

İkame ürünler; belirli bir sektör ürünü ile aynı veya aynı olamasa da aynı işlevi yerine getirebilecek, aynı ihtiyacı giderecek alternatif ürünlerdir. İkame ürünlerin aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin benzer ürünleri olduğu gibi farklı sektörde faaliyet gösteren bir işletmenin ürünü ikame ürün olabilir. Günümüzde seyahatlerin, eğitimlerin, yüz yüze toplantıların... yerini çevrimiçi görüşmelerin alması ikame ürünlere bir örnektir, yüz yüze iletişimin sağladığı avantajlar olmasa da ihtiyacı gideren bir alternatif olmuştur. İkame ürünlerin her zaman aynı işlevi gidermesi gerekmez. Aynı sektörde faaliyet gösteren direkt rakiplerden farklı olabilir ve aynı sektörün ürünleri olmasa bile ürün alternatifi yine de ihtiyacı giderecektir. İkame ürün tehdidi her zaman mevcuttur çünkü burada önemli olan alıcının ihtiyacının giderilmesidir.

Porter iki durumda ikame tehdidinin yüksek olduğunu belirtmiştir. İlki; bir sektörde ürünün göreceli olarak diğer rakiplerine göre fiyat ve performans dengesi ne kadar iyiyse alıcı için o kadar tercih edilebilir. Her zaman rakibin ikame ürünü fiyat-performans olarak daha fazla bir yarar sağlaması durumunda alıcının ikame ürüne geçme tehdidi vardır. İkincisi ise alıcının ikame ürünü tercih ettiği zaman kendisi için daha fazla maliyet ortaya çıkıyorsa ikame ürünün tehdidi rakipleri açısından yeni yüksek olacaktır (Porter, 2008: 31).

1.2.2.2.5. Sektördeki Rekabet

Rakipler ve rakipler arası rekabetin şiddetiyle yapılan rekabet analizi sayesinde işletme hem sektörü hem de sektördeki konumunu incelemiş olur. Aynı zamanda sektörün dinamiklerini anlamamızı, rakiplerin mevcut durumlarını, rakipler arasındaki rekabetin şiddetini ve piyasaya nasıl etkilerini anlamamızı sağlar (Ülgen, Mirza, 2013:101). Piyasadaki rekabet işletmenin kendisini geliştirmesinde itici bir güçtür. Rakiplerin gerisinde kalmamak, karlılığını ve sürdürülebilirliğini sağlamak için

belirleyeceği rekabet stratejileri işletmenin dinamik çevreye uyum sağlamasıyla mümkündür.

Sektördeki rakipleri tek bir noktadan incelenmek işletmeyi yanıltabilir. Ürün, hizmet, kalite, fiyat, satış sonrası destek... gibi alıcının tercih sebebi olabilecek her nokta incelenmelidir. Rakip su an ne yapıyor ve gelecekte ne yapmayı planlıyor sorularının cevaplarını bulmak ancak derinlemesine yapılan rekabet analiziyle mümkündür.

Sektörde rekabetin yüksek olması o sektörün karlılığında sınırlayıcı bir etki yapacaktır. Rekabetin yoğunluğu ve rekabetin konumu karın derecesini belirler. İşletmelerin hangi boyutta rekabet ettikleri rekabetin temelini oluşturan ve işletmenin rekabet gücünün olup olmadığını da gösterir. Eğer bir işletme rakipleriyle aynı boyutlarda faaliyet gösteremiyorsa ve rekabette sadece satış fiyatını dikkate alıyorsa bu işletmenin hem karlılığını hem de müşterinin gözünde malın diğer niteliklerini azaltacaktır. Aynı sektörde faaliyet gösteren işletmelerin ürünleri aynı özellikleri gösteriyorsa işletmeler yeni müşteriler kazanmaları için fiyatları indirme durumunda kalması, sabit maliyetlerin yüksek olması, verimliliği artırmak için kapasitenin artırılması ve ürünlerinin yaşam ömürlerinin kısa olduğu bu dört durumda fiyat rekabeti meydana gelir. İşletmenin fiyat rekabetinde kazanması çok zordur. Bunun yerine işletme faaliyetlerini farklı bölümlere ayırması tavsiye edilir. İşletmenin ürün guruplarında farklılaştırmasıyla farklı ihtiyaçları olan müşterileri kazanacaktır. Bu durumda hem rekabet gücü hem de karlılığı artmış olur (Porter, 2008: 32-33).

Porter'a göre işletmeler arasındaki rekabet yoğunluğunun beş özelliği; aynı sektörde rekabet eden benzer işletmelerin sayısı ve büyüklüğü, sabit maliyetlerin yüksek olması, sektör büyüme hızının düşük olması, bağlılık, yatırımlar, devlet engeli, sektörde uzmanlaşma gibi durumların sektörden çıkışı engellemesi, işletmenin karlılığın ötesine geçen farklı hedeflerinin olması.

1.2.2.2.6. Gizli Tehditler

Sektörde faaliyet gösteren işletmelere katkı yapan müşteriler ve tedarikçilerin pazarlık güçleri, sektöre yeni girecek yada mevcut rakiplerin sınırları Porter'ın beş

kuvvet analiziyle incelendiğinde endüstrinin uzun vadedeki kar potansiyeli belirlenmiş olur. Strateji belirlenirken bu beş faktörden sadece birine yönelmek yerine genel yapıyı dikkate alınmalıdır. Sektörün görünür yapısı çok karlı ve yatırım için cazip görünse bile derinlemesine analiz yapmanın yanı sıra aşağıdaki faktörler göz önünde bulundurularak gizli tehditleri işletmenin önceden görmesini sağlar (Porter, 2008: 35).

Sektörün büyüme oranı; hızlı büyüyen endüstriler her zaman karlı ve yatırım için çekici görünür fakat bu büyüme oranlarından tüm taraflar faydalanmak isteyecektir. Bu durum sektör karlılıkları hızla düşerek en az kar eden sektörlerden biri haline gelebilir. Teknoloji ve inovasyon; işletme üretim teknolojilerinde ileri teknoloji kullanması yada inovasyon yapması işletmenin kalitesini artırıp, üretimini hızlandırırsa bile bunun karşılığını pazarda bulamayabilir. Devlet etkisi; devletin endüstriye etkisi artı veya eksi olarak tek bir yönden değil, birçok farklı noktadan işletmenin stratejisine etki edebilir. Tamamlayıcı ürünler ve hizmetler; ayrı olarak fazla bir değeri olmayan ancak birleşince işe yarar ve faydalı olan ürün veya hizmetlerdir. Tamamlayıcı ürün veya hizmetler görünür değildir fakat ürünün müşteriler için daha değerli yaparlar.

Analiz; elde edilen bilgiler sayesinde yöneticileri stratejinin daha verimli olabileceği üç alternatifte yönlendirir. İşletmenin potansiyelinin belirlenmesi sayesinde rakipleri karşısında daha güçlü olmasını sağlayacak şekilde konumlandırma yapabilir. Endüstrideki değişimlerden yararlanma stratejistin gelecekte oluşabilecek pozisyonları öngörmesi sayesinde oluşur. Mevcut durumda rekabete girmeye engel olan faktörler endüstri yapısının değişmesiyle ortadan kalkabilir İşletmenin beş kuvvet analizinden edindiği bilgileri iyi değerlendirip, uygulaması sektörü iyileştirecek yeni rekabet yollarının bulup sektör yapısını yeniden şekillenebilir. Sektör yapısının yeniden şekillenmesi tüm tarafların karlılığının artması sayesinde olur. Talebin artıp, kalitenin yükselmesi ve maliyetlerin azalmasıyla oluşacak kar havuzu tüm taraflar için büyüüp değer yaratacaktır (Porter, 2008: 36-39).

1.2.2.3. SWOT Analiz

Stratejik yönetim sürecinde stratejik kararlar almadan önce işletmenin durum analizini yapmak için en yaygın kullanılan araç SWOT analizidir. Karar vermek için önemli bir destek aracı olan SWOT analizli işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlar ve tehditlerini belirledikten sonra güçlü yönleri üzerine strateji oluşturabilir, zayıf yönlerini ortadan kaldırması gerektiğinin farkına varır, fırsatları değerlendirebilir, fırsatları üzerine strateji oluşturabilir veya tehditlere karşı işletmeyi korumasına yardımcı olur (Yüksel, Dağdeviren, 2007: 364).

SWOT analizi karar aşamasından önce işletmenin mevcut durum analizini sağlar ve dış ortamda meydana gelecek beklenmedik durumlar karşısında hareket kabiliyetinin sınırlarını belirler. Dış çevreden gelebilecek fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla politik, ekonomik, sosyal, teknolojik gelişmeleri ve rakiplerin değerlendirmesi yapılır. Bu bağlamda sadece mevcut durumu analizi değildir, aynı zamanda dış çevre analizidir. SWOT analizi sayesinde işletme kaynak ve yetkinlik temelli stratejik planlama yaparken dış çevreyi takip edip aynı zamanda iç faktörlerin gelişimi analizden elde edilen veriler sayesinde mümkün olur (Dyson, 2004: 632).

İşletmenin sahip olduğu başlıca üstünlükleri; pazarda rakipleri karşısında daha fazla payının olması, yüksek karlılık, üretim teknolojisi ve buna bağlı olarak verimlilik, işletmenin coğrafi konumu, kalifiye iş gücü ve etkili bir lider... bu üstünlükler işletmenin stratejik yönetim sürecinde daha başarılı olmasını sağlayacaktır. İşletmenin sahip olduğu üstünlükler organizasyon için her zaman bir değer iken zayıflıklarda geliştirmesi gereken unsurlardır. Bir işletmenin başlıca zayıflıklar; insan kaynaklarında ki yetersizlik sonucu kalifiye iş gücünün olmaması ve personel değişiminin sık yapılması, kötü yönetim, bölümler arası eksik iletişim ve çatışmasının olması, teknolojiye uyum sağlayamamak... olabilir. Fırsatlar dışarıdan gelmesi beklenen ve fırsatı gördüğü anda işletmenin hızla değerlendirip organizasyona entegre etmesi gereken durumlardır. Yeni pazarlar, düşük maliyet avantajı sağlayabilme, iş gücü verimliliğini yükseltebilme, pazardaki rakiplerinin azalması ve pazarda büyüme istikrarı yakalayabilme... gibi durumlar değerlendirilebilecek fırsatlara örnek olarak verilebilir. Fırsatları değerlendirirken

dışarıdan gelen beklenmedik tehditlere karşı hazırlıklı olmak durumundadır. Girdi maliyetlerinin artması, vergi artışları, yüksek enflasyona bağlı olarak paranın değer kaybı, pazara yeni rakiplerin girmesi ve bunun sonucunda da rekabetin artması yada pazardaki mevcut rakiplerin güçlenmesi...(Aktan, 2008: 13). İşletme fırsat ve tehditleri yakalayabilmesi için dış çevreyi sürekli izlemesi gerekmektedir. Güçlü ve zayıf taraflarını bilmesi işletmeye stratejik yönetim avantajı sağlayacaktır.

İşletmenin stratejik yönetimde SWOT analizini kullanması için dört formülasyon yapılmaktadır. İlki güçlü yönlerini kullanarak fırsatları iyi değerlendirmesidir. Burada işletme rekabet gücü oluşturma, yeni bir pazara giriş, ürün geliştirme gibi yeni stratejilerinde güçlü yönlerini kullanabilir. İkinci olarak güçlü yönlerini kullanarak karşılaştığı tehditlerin etkisini ortadan kaldırabilir yada azaltabilir. Üçüncü olarak düşük rekabet gücü olan ve rakipleri karşısında zayıf olan işletmenin savunma strateji benimsemesidir. Bu stratejisi başarılı olduğu takdirde zayıflıklarını fırsata dönüştürmüş olur. Son olarak işletme tehditlerin etkisini azaltmak için zayıflıklarına odaklanmasıdır (Chang ve Huang, 2006: 158-159).

1.2.3. Stratejik Yönlendirme ve Strateji Oluşturma

Stratejik Yönlendirme; analizlerden elde edilen bilgilerle işletmenin var oluş nedenini, başlangıç noktasını, gelecekte var olmak istediği yeri ve hedeflenen yere gelmesi için sahip olması gereken özellikleri tanımlayan aynı zamanda çalışanların yaptıkları işle aralarında bir bağ kurmalarını sağlayan işletmenin misyon, vizyon ve hedefleri ile tanımlanır. Strateji yönlendirmeden önce yapılan PEST ve SWOT analizlerle işletme kendini ve bulunduğu ortamı incelemiş olur. İşletmenin kendini tanıyarak belirlediği vizyon, misyon, hedefler ve sonuç olarak da strateji daha sağlıklı ve uygulanabilir olur Elde ettiği veriler doğrultusunda öncelikle misyon, vizyon ve hedeflerini belirler. (Frost, 2003: 51-52) (Hill ve Jones, 2008: 31-32)

Misyon; işletmenin var olma nedenini anlatan ve neden var olduğunu sorusunun cevabıdır. Vizyon; işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yer, işletmenin arzuladığı geleceğin resmidir. Şu an bulunduğu noktadan nereye gitmek istediğini anlatır. İşletmenin ana hedefini anlatan vizyon kısa, net, anlaşılır olmalı aynı

zamanda çalışanlara ilham verici ve motive edici etkiye sahip olmalıdır (Alkhafaji, 2003: 41). Hedefler; misyonun korumak ve vizyonunu gerçekleştirmek için yapması gereken hamlelerdir. Gelecekte var olmak istenen yere nasıl ulaşılacağını anlatır. İşletmenin gelecekte arzuladığı yere ulaşmak için öncelikle ana hedefleri belirler. Bu belirlenen hedefler açık, ölçülebilir, gerçekçi olmalıdır. (Altıok, 2011: 62-63)

Stratejik yönlendirme aynı zamanda işletmedeki çalışanların strateji anlamasını ve benimsemesini sağlar. İşletme çevresindeki her paydaşın bu değerleri anlaması işletmenin yaptığı işi daha anlamlı bulmasını sağlar. Aynı zamanda işletmenin ileriye dönük bakış açısı ile işletmeye sürdürülebilirlik sağlayacaktır. Dış çevreden gelen beklenmedik olaylarla karşılaşılması durumunda, kriz veya durgunluk dönemlerinde işletmeye yol gösterici olacak ve motivasyon sağlayacaktır (See ve dig, 2010: 317).

1.2.4. Stratejik Yönetimin Sürecinin Uygulanması

Hareket evresi olarak da adlandırabileceğimiz bu evrede belirlenen stratejik planlar uygulanmaya başlar. Bu süreçte işletme stratejisini gerçekleştirme için tüm kaynaklarıyla hareket geçilir. Harekete geçme aşaması olan uygulama işletmeler için oldukça zorlayıcı ve birçok problemlerle karşılaşacakları bir süreç olacaktır. Çünkü uygulama aşaması dinamik ve karmaşık bir süreç olup iç ve dış değişimlerden sürekli olarak etkilenecektir. Bu yüzden her aşamada olduğu gibi uygulama aşamasında da dış çevre etkilerini dikkate alarak esnek bir yapı benimsenmelidir. Meydana gelecek beklenen veya beklenmedik değişikliklere işletme uyum sağlayacak ve uygulamayı sektöre ugratmayacak şekilde yönetilmesi işletmenin sürdürülebilirliğini sağlayacaktır. (Snyman ve Kruger, 2004: 14-15).

Uygulama aşamasında işletme stratejiye uygun insan kaynakları gözden geçirilerek stratejiyi gerçekleştirebilecek liderler ve insan kaynaklarının görevlendirilmesi yapılır. Bu görevlendirme sonrasında kişilere gerekli eğitimler verilmesi hem stratejinin benimsenmesi hem de uygulaması için daha iyi bir çalışma yapmalarını sağlar. Strateji uygun yapının kurulması ve işletmenin tüm kaynaklarının

belirlenmesiyle birlikte uygulama aşamasında tüm sistem hareket geçmiş olacaktır (Ülgen, Mirza, 2013: 73).

Stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için kurulacak olan kuvvetli iletişim ağı sayesinde alınan geri dönüşlerle uygulama ve kontrol daha etkili bir şekilde yönetilebilir (Koçer, 2007: 75). Strateji doğrultusunda alınan kararlar, yapılar planların paylaşılması stratejinin her kademedeki çalışanın benimsenmesini sağlar. Bu sebeple paylaşım, iletişim ve haberleşme konularına üst yönetimin özen göstermesi stratejinin uygulanması ve stratejistin bilgi toplaması için faydalı olacaktır.

Stratejik yönetimin sorumluluğu tamamen üst yönetime aittir. Fakat uygulama aşamasında ve alt kademeye kadar stratejinin benimsenmesi ve uygulanmasında en önemli rolü orta kademe yöneticiler üstlenir (Koçer, 2007: 75).

Orta düzey yöneticiler konuları gereği üst yönetimden aldığı bilgilerin uygulanmasını sağlayan kişidir. Bu yöneticileri işletme için önemli yapan değer ise stratejinin uygulandığı günlük faaliyetleri düzenlemesi ve bilgi kaynağı olmasıdır. Orta düzey yöneticiler konuları gereği hem işletme içi bilgilere hem de dış çevreyle yakın bağlantılı oldukları için iç ve dış çevre bilgilerini daha hızlı edinirler. Çünkü pazar ve müşteriye daha yakın oldukları için dış kaynaklardan daha hızlı bilgi alırlar aynı zamanda stratejiyi değerlendirme, uygulanması ve uyumu konusunda daha fazla bilgiye sahiptirler. Stratejinin uygulanma aşamasını üstlenen orta düzey yöneticiler strateji sürecini etkileme potansiyeline sahiptirler çünkü uygulama aşamasını yakından takip edip değerlendirip gerekli değişimleri yaparak sürecin devamlılığını sağlarlar. Hem üstlerini hem de astlarını ikna etme kabiliyetine sahip oldukları için özellikle astları motive edip stratejinin gerçekleşmesi için çalışmalarını yürütürler. Orta düzey yöneticinin en temel görevi örgüt stratejisinin uygulanmasıdır. Fakat üst yönetim tarafından stratejinin belirlenmesi ve planlanması aşamasında orta düzey yöneticiler dahil edilmez. Bu durum orta düzey yöneticinin strateji daha az bağlı olmasına ve stratejiyi benimsememesine neden olur ve uygulama aşamasında daha az başarı sağlanabilir (Gökçe, 2019: 603-604). Bu yüzden stratejinin uygulama aşaması için alınan kararlara orta düzey yöneticinin dahil edilmesi hem onları motive eder

hem de operasyonel faaliyetleri yakından takip eden bu yöneticilerin bilgileri iç dinamikleri yönetmek için stratejiye katkı sağlayacaktır.

1.2.5. Stratejik Yönetimde Kontrol

Stratejik yönetimin işletmeye ve yönetim sürecine bir bütün olarak baktığı için kontrol son aşamada yapılan bir değerlendirme olarak bakmak yerine sürecin her aşamasında olan bir durum olarak değerlendirmek gereklidir. Stratejik yönetimin ana hedefi rekabet üstünlüğünü korumak ve işletmenin sürdürülebilirliğini sağlamak olduğu için kontrol yapmak için son aşamaya gelinmesini beklemek yerine sürecin her aşamasında olmalıdır (Marginson, 2002: 1027).

Arıcıoğlu ve Yiğitöl'ün 2018 yılında yaptığı çalışmada uzun dönem kavramının artık belirsiz bir hal aldığı görülmüştü. 20-30 yıla kadar uzayan stratejik planların uygulanabilmesinin en önemli nedeni; stratejik yönetimin hedeflediği sürdürülebilirliği stratejik bilinç dâhilinde işletme ölçeğine bağlı olarak yapılmasıdır. Sürecin 20-30 yıl sürdürülebilmesi kontrol aralığının daha sık yapılmasıyla sağlanır (Arıcıoğlu ve Yiğitöl, 2018: 190).

1.3. Küreselleşme Sürecinde Çevre Analizinde Ortaya Çıkan Değişiklikler

1.3.1. Ekonomik Dalgalanmaların Boyutu ve Hızı

Her ekonomi zaman içerisinde dalgalanmalar gösterir. Sabit bir hızla, istikrarlı ve deterministik yapıda bir hareket ekonomiler içinde söz konusu değildi. Ekonomik dalgalanmaların refah, canlanma, daralma ve çöküntü olmak üzere dört aşaması bulunmaktadır. Günümüzde tüm dünya ekonomisi görünmez bağlarla birbirine bağlı olması, küreselleşme, finansal faaliyetlerin serbestleşmesi, dış ticaret faaliyetleri gibi nedenler ekonomik dalgalanmaların hem boyutlarını artırmış hem de aralıklarını sıklaştırmıştır.

2019 yılında son 10 yılda meydana gelen ekonomik dalgalanmaların nedenleri üzerine yapılan araştırmada dört alan vurgulanmıştır. Bunlar; yerelde yaşanan mali krizlerin nedenlerinin küresel çaplı neden sonuç ve politik etkileri, iş dinamizmindeki düşüşten kaynaklı olarak üretimin, yatırımın düşmesi ve işsizliğin

artması, gelir dinamiklerinin değişmesinden kaynaklı olarak servet eşitsizliğinin artması, temsili temsilci olarak adlandırılan yaşanmış ve çözümlenmiş ekonomik dalgalanmalar ve krizler rol model olarak kullanılırken şu an da yeterli olmadığı ve her krizin kendine has olduğu vurgulanmıştır (Gertler ve Klenow, 2019: 1-10). Prof. Dr. Ayşegül Özsoy'un kriz üzerine yaptığı araştırma sonucunda krizde hayata kalmak ve krizden güçlü çıkabilmek için; işletmenin faaliyetlerine son vermesi yerine küçülmesi, dış ticarete ağırlık vererek ihracatı artırması, finansal konularda tedbirli olması, bu süre zarfında müşteri sadakatini koruyabilmesi, müzakere becerilerini kullanabilmesi ve krizin içindeki fırsatları görebilmesi işletmenin krizden sağ çıkmasını sağlayacağını belirtmektedir (Özsoy, 2020).

1.3.2. Yerel ve Küresel Bağlamda Toplumdaki Değişikliklerin Sosyo-Kültürel Yapıya Yansıması

Küreselleşmenin sosyokültürel yapıya etki etmesi sanayi devrimiyle başlamıştır. Sanayileşmenin hızlandığı bölgelere yapılan göçler sonrasında medya kanıyla kültürün ihraç edilmesi kültürel yapıyı değiştirmeye başlamıştır. 20. Yüzyılın sonrasında kültürel yapının değişimini sağlayan en büyük etki teknolojik gelişmeler, ulaşım imkânlarının kolaylaşması ve uluslararası ilişkilerle yerelden küresel sosyokültürel yapıya geçişin daha hızlı yayılmasını sağlamıştır (Hassi ve Storti, 2012: 6).

Küresel düzeyde yaşanan bu değişim bilgi, finans, ekonomi, ticari, politik ve kültürel değişimlerin bütünleşme birleşmesini de sağlamıştır. Teknolojinin sağladığı iletişim araçlarıyla ülkelerin sınırları kaldıran ve değişimin tüm yönlerde etkili olduğu bir süreç oldu (Raikhana ve diğ., 2014: 9). Kültürün yerelden küresele taşınması ve değişmesi; tüketim kültürünü değişmesi, yaşam tarzlarının benzerleşmesi, kimlik karmaşası ve ulusal kültür ve kimliklerin zayıflaması gibi olumsuz sonuçlarının yanı sıra değerlendirilebilecek fırsatlara ulaşımın önünü açması bir avantaj olarak değerlendirilmektedir (Jensen ve diğ., 2011: 285-301).

1.3.3. Değişen Demografik Yapı Bağlamında Ülkelerin Nüfus Değişiklikleri

Küresel bağlamda demografik dinamiklerin değişimlerin etki ettiği alanlar oldukça geniş bir yelpazede olduğu görülmektedir. Yaş ortalamalarında ki değişimler, kadınlarında iş hayatına katılmasıyla meydana gelen cinsiyet yapısında ki değişim, gelir düzeyi ve buna bağlı olarak harcama alışkanlıkları, eğitim fırsatları, göçler sonucunda nüfus yoğunluğunun değişmesi gibi yerel ve küresel etkileri bir çok alanda değişiklik gösterdiği görülmektedir.

İnsanların gelir kaynaklarına daha kolay ulaşabileceği bölgelere göç etmesi kentlerde kümelenmesine neden olmuştur. Bundan dolayı nüfus yapısı da değişmekte ve yerel bölgelerden kentleşmiş bölgelere göç yapılması beraberinde birçok çevresel ve kültürel sorunu da beraberinde getirmiştir. Az gelişmiş ülkelerde kırsal kesimden kentte yapılan göçler sonucunda çevresel olarak yetersiz alt yapı, hava ve su kirliliği gibi sorunları, gelir dağılımı ve harcama alışkanlıklarında ki değişim, kültürel kimlik karması sonucunda oluşan adaptasyon sorunları yaşanmaktadır (Özgür, 2017: 2).

Yaş yapısına bakıldığında teknoloji, sağlık ve ulaşım ağlarında ki gelişmelerle ölüm oranlarının azalmasında ki etkiyi hem genç hem de yaşlı nüfus üzerinde etkileri görülmektedir. Yeni doğan ve çocuk ölümleri azalırken, yaşlı nüfusun hayat kalitelerini artırarak daha uzun yaşaması sağlanmıştır Yaşın bir diğer etkisini göç konusunda görülmektedir. Savaş, kaynakların yetersiz olması, yaşam koşullarını iyileştirme arzusu, istihdam imkânlar ve eğitim talepleri nedeniyle genç nüfusun yaşlılara oranla daha fazla göç etmesine neden olmaktadır. Genç nüfusun yaptıkları bu göçler gittikleri ülkelerin yada şehirlerin demografik yapısının etkilemesinin yanı sıra bireyin yaşam kalitesini artırması, çalışan ve işveren açısından istihdam yaratması, eğitim imkanlarına ulaşması gibi bireysel sonuçları da bulunmaktadır (Daly, 2006: 187).

2019 yılında birleşmiş milletler tarafından yayınlanan bir raporda 1950 yılında yüzde 13 olan çocuk nüfusunun 2050 yılında yüzde 7 ye düşmesi ve 1950 yılında yüzde 5 olan yaşlı nüfusun 2050 yılında yüzde 16 ya yükselmesini belediklerini yayınlamışlardır. Genç nüfusun yoğun olduğu bölgeler işsizlik sorunu

ile mücadele etmesi gerekirler yaşlı nüfusun yoğun olduğu bölgelerde istihdam açığı, uzun emeklilik yaşları ve göçmen iş gücüyle desteklenmesi gibi demografik etki ve ihtiyaç olması beklenmektedir. Bunun sonucunda da ihtiyaçlar, tüketim alışkanlıkları, emeklilik ve vergi gibi politik konulara da etki edecektir (Dobrucalı: 2020).

1.3.4. Ulus Devletten Ulus Şirkete Geçiş İle Devletin Konumunun Tartışılması

Ulus devlet; ortak değerlere sahip, aynı dili konuşan aynı soydan gelen aynı kültüre ve tarihi geçmişi sahip olan milletin bir arada yaşadığı siyasi olarak örgütlenmiş biçimidir. Ulus ötesi yada uluslar üstü şirket ise; iki veya daha fazla ülkede ekonomik faaliyetleri olan şirketlerdir. Bu şirketlerin öz sermayesine sahip ana şirketleri genellikle belli bir ülkede olur ve diğer yabancı ülkelerde ki işletmenin varlıklarını kontrol eden kuruluşlardır. Ulus ötesi şirketler uluslararası ekonomide, ticaret, pazarlama, rekabette ve kalkınmada önemli ve buldukları ülkeleri doğrudan etkileyen şirketlerdir (Bartley, 2018: 146) (Özyakışır, 2006: 80).

Küreselleşmenin sağladığı ticari serbestlik sayesinde çok uluslu şirketlerin istedikleri bölgelere istedikleri yatırımları yapması ve bu yatırımların ülkelere getirdiği yabancı kaynakla ulus-devlet baskılanmaktadır. Bu bağlamda çok uluslu şirketler hükümetler karşısında üretim, finans, bilgi ve güvenlik alanlarında daha güçlü bir konum elde etmektedirler (Dura ve Kılıçarslan, 2011: 89). Küresel düzeyde bakıldığında şirketin yatırım nedenleri olarak; ucuz iş gücü ve geniş hammadde kaynaklarına ulaşma en önemli iki neden olarak görülmektedir. Gizli nedenler olarak; yasal boşluklardan yararlanarak hiçbir kısıtlama olmadan üretim yapabilmeleri, çevresel konularda duyarlı olmayan ülkelerde kısıtlama yapılmadan üretim yapabilmesi, az gelişmiş ülkeye yapılan yatırım sonucunda ülkeyi politik bakımdan baskılayarak kendi çıkarları doğrultusunda düzenleme yapma güçlerinin olması, yerel pazarı baskılayarak yerel rakipleri oyun dışına kolaylıkla itebilmesi ulus üstü şirketlerin yabancı ülkelere yatırım yapma nedenleridir. Ulus devletin bir özelliği de bireylere sağladığı aidiyet duygusudur fakat bireyler artık ülkelerinden

çok çalıştıkları şirketlere aidiyet duygusu hissetmektedirler (Omoteso ve Yusuf, 2017: 56).

Devlet ve uluslar üstü şirketler arasındaki bağlar kaotik yapıdadır. Yatırım yapılan ülkede ekonomi, siyaset, kültür gibi konularda köklü dönüşüm sağlayan ulus ötesi şirketler devlet içinde devlet konumuna gelmiştir. Şirketlerin ülkelerden beklentileri yasal ve ekonomik korumadır bu bağlamda ülkelerin yasal düzenlemeler yapması bu ikili ilişkide ulus devletin önemini her geçen gün biraz daha azalmaktadır.

1.3.5. Üretim Teknolojilerini Değişimi Bağlamında Esnek ve Çevik Üretim

Kitle üretim başladığı yıllarda sadece müşterinin ihtiyacını gidermeye yönelik tek tip üretimler sanayileşmenin başlangıcı olmuştur. Tek tip seri üretimde ürün ön plandayken müşterinin talepleri göz ardı edilmekteydi. 1960'lı yılların ortalarında rekabetin önem kazanmasıyla beraber işletmeler stratejilerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Pazara yeni rakiplerin girmesi ve değişen müşteri talepleri, çeşitlilik, hız, teslimat, kalite ve maliyet önemli hale gelmiştir. Bu talepler sonucunda değişen çevreye uyum sağlayarak pazarın taleplerini karşılamak için çevik ve esnek üretim kullanılmaya başlamıştır. Çünkü bir işletmenin değişen üretim teknolojileri karşısında varlığını devam ettirmesi için değişimin takipçisi ve uygulayıcısı olmak ancak çevik üretim ve esnek olabilme kabiliyeti sayesinde mümkündür.

Çeviklik kavramı Ulusal Bilim Vakfı tarafınca şöyle tanımlanmıştır; “değişen pazar taleplerine yanıt olarak imalat girişiminin herhangi bir yönünü hızla değiştirme yeteneği”. Kidd (1995) çevikliğin temel iki unsuru olarak da esneklik ve hızı vurgular. Çevik üretimin diğer unsurları; dış çevrenin yeni pazarlarda yarattığı fırsatlara ve değişen müşteri taleplerine hızlı cevap verebilme, değişim durumuna kolaylıkla geçiş yapabilme, sürekli değişimi benimseyerek dinamik yapı ve çok yönlü olması, çalışanlara sürekli eğitimler ve sorumluluklar vererek bilgi ve beceri sahibi olmalarını sağlayarak iş gücünü yetkilendirmesidir. Çevik üretimin merkezinde müşteri taleplerinin yarattığı değişim bulunmaktadır (Abdelilah ve diğ, 2018: 1142) (Kidd, 1995: 1-4).

Çevik üretimin temel unsuru olan esnek üretim ise işletmenin hareket kabiliyetidir. Çünkü çevik üretim sistemi müşterilerin taleplerini ve ihtiyaçlarını en kısa zamanda, en az maliyet ve yüksek kalitede karşılama yeteneğiyken esnek üretim sistemi ise pazardaki beklenmeyen bir durum karşısında çevik üretim yapan firmanın hızlı tepki vererek kaynaklarını verimli bir şekilde yeniden dağıtma kapasitesidir (Abdelilah ve diğ., 2018: 1141). Talep edilen ürünlerdeki nitelik ve miktar, mevsimsel etkiler, tedarikçi kaynaklı sorunlar, personel devri gibi dış çevreden gelebilecek beklenmedik olaylara adaptaysan çevik üretimle beraber benimsenen esnek yapı yeteneği sayesinde mümkündür (Katayama ve Bennett, 1999: 44).



İKİNCİ BÖLÜM

KAOS YÖNETİMİ

2.1. Kaosun Kavramsalı ve Tarihi Gelişimi

Sözlük anlamı ile kaos, “evrenin düzene girmede önceki biçimden yoksun, uyumsuz ve karışık durum ve kargaşa” olarak tanımlanmaktadır. Yunanca da bir şeyi doğurmak için esneyip yarılmak anlamına gelen “khasko” filinden türemiştir. Kaos kendisinden sonra oluşacak durumları etkileyen düzensiz ve karmaşık durumları ifade eder. Mitolojide ilk tanrı olan kaos evrenin yaratılış kaynağıdır. Bu yaratılış kaos ile başlar (Kaçmaz, 2005: 3).

Kavramla ilgili bir diğer tanım “kompleks, doğrusal olmayan dinamik sistemlerin düzensiz ve öngörülemez davranışı” olarak tanımlanmaktadır. Kaos; iç ve dış etkilere açık, öngörülemez, kontrol edilemeyen ve küçük değişikliklerin büyük sonuçlara neden olduğu durumları ifade eder. Kaos dinamik ve kaotik sistemleri anlamamıza yardımcı olup, uzun vadede öngörülemeyen durumlara odaklanır (Yakut, 2018: 163).

Kaos teorisinin en temel özelliklerinden biri de sistemlerin kaotik olmasıdır. Kaotik sistemler; içerisinde iç ve dış birçok ögeyi barındıran, bu durumların sistemi etkilediği, değiştirdiği, doğrusal olmayan dinamik sistemlerdir. Başlangıç koşullarına bağlıdır ve başlangıç koşullarında oluşacak değişimden etkilenen kaotik yapılarda bu etkiyle yeni bir yapı ortaya çıkar fakat bu yapıların başlangıç koşullarında ki etkileri belirlenemez (Mutlu, 2006: 246).

Sistem kaosa girdiğinde içinde bulunduğu düzensiz ve kararsız durumlar kaotik olarak adlandırılır. Kendini tekrar etmeyen kaotik durumlar küçük bir etki bile düzensizlik ve rastgele durumun devam etmesine neden olur. Başlangıç koşullarına hassas bağlı olan kaotik durumlarda uzun dönemli bir tahmin yapmak neredeyse imkânsızdır. Kaotik durumlar aynı zamanda fraktal bir yapıya sahiptir. Çünkü kaotik

durumda zaman arttıkça sistem aynı biçimde tekrar edip, benzer karakterde davranışları tekrar edecektir (Kılıç, 2010: 25).

Kaos geleneksel yöntemlerin dışında kalan bir bilimdir. Geleneksel metotlarla aynı yolu izlemez fakat gerçek dünyayı daha yakındır ve daha iyi modellememizi sağlar (Smith, 2007: 37).

Kaos ilk olarak fizik ve matematik gibi fen bilimlerinde kullanılmaya başlanmıştır sonrasında sosyal, ekonomi, uluslararası ilişkiler gibi sosyal bilimlerin ilgi alanında girmiştir. Dinamik, karmaşık ve karşılıklı ilişkilerin olduğu her alanda çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Çünkü kaos tek yönlü ve doğrusal olmayan toplum yapısının karmaşık ilişkilerini dinamik sistemler olarak inceler. Kaos teorisi öngörülemeyen, doğrusal olmayan dinamik her sistemin diğerlerinden ayırt edilecek bir çalışma alanına sahiptir (Levy, 1994: 167).

Geleneksel bilimin yerini alan yeni bilim kuantum, kaos ve karmaşıklıkla tanımlanmaktadır. Yeni bilim doğrusal olmayan dinamik yapıdaki yaşayan kaotik sistemlerdir. Sistem kendi kendine dengeyi bulsa da bu denge bozulma eğilimindedir ve karmaşıklık içerir. İndirgemeci bir yaklaşımla sürecin bir parçasına odaklanmak yerine tüm süreci kapsayan disiplinler arası etkileşimle bütün sürece odaklanır (Kamacı, 2010: 10).

Kaosu fırtınalı dönemler olarak tanımlayan Drucker bu fırtınalı dönemlerde yaşanacakların tahminin güçlüğünden bahseder. Ne kadar bilinmez olursa olsun kaosun yer aldığı fırtınalı dönemleri anlayıp, kabul edip, hızlı ve güçlü şekilde tepki verenler için büyük fırsatlar yakalayabileceklerini belirtir (Özonaran, 2017: 255).

Yeni bilim olarak adlandırılan kaos teorisini Rockler (1991) beş madde olarak özetler;

1. Kaos kuramı, evrenin doğrusal olmayan yönlerinin açıklanmasına yardımcı eder.
2. Kaos kuramı, Newton mekaniğinin indirgemeci yaklaşımı ile kuantum fiziğinin rastgeleliği arasında bir köprüdür.

3. Kaos kuramı, sistemin başındaki küçük değişikliklerin büyük sonuçlara gideceğini belirtir.
4. Kaosu anlamının bir sonucu da evrenin açık sistem olduğunun görülmesidir.
5. Birçok beşeri sistem, en iyi şekilde kaos kuramı ile açıklanabilir. İnsan vücudunun doğası ve hava tahminleri bunun en belirgin örnekleridir (Kamacı, 2010: 10).

İlk olarak fen bilimlerinde kabul gören kaos teorisi aslında sosyal bilimlerin kapsamındaki toplum yapısıyla yakından ilişkilidir. Sosyal bilimler bağlamında kaos teorisinin ilkelerini Hesse şöyle sıralar:

1. Kaotik sistemler, doğrusal değildir. Bunun sonucunda analitik olarak çözümlenemeyebilirler. Bunlarda sebep sonuç ilişkisi aranmaz.
2. Kaotik sistemler, karmaşık formlardadırlar. Her son ünitenin analizi daha fazla boyutu ve düzensizlikleri gösterir. Böylece ölçümler herhangi bir limite dönüştürülemez,
3. Kaotik sistemler, doğanın yapısında vardır. Örneğin, suya atılan bir taşın gittikçe genişleyerek oluşturduğu çemberler ve bunun her seferinde gözlemlenebilmesi zamanla tekrar eden bir olgu olup, herkes tarafından gözlemlenmektedir.
4. Karmaşık sistemler, dönüt mekanizmasına sahiptirler. Bu mekanizmada çıktı aynı zamanda girdi olarak sisteme döner.
5. Kaotik sistemler, başlangıç durumlarına aşırı hassasiyet gösterirler. Başlangıçtaki çok az gibi görülen farklılıklar çok büyük etkiler yaratabilir (Kamacı, 2010: 28).

Kaos teorisinin tarihi gelişimine baktığımızda teoriye dair ilk bulgular 19.yy'ın sonlarında ve 20.yy başlarında Batıda yapılan çalışmalarla gündeme gelmiştir fakat bu bulgular herhangi bir sisteme oturtulup sunulmamıştır. Teorinin

günümüzdeki adını alması ve önem kazanması 21. Yüzyılın son çeyreğinde gerçekleşmiştir (Kaçmaz, 2005: 6).

Kaos teorisine en önemli katkıları yapan iki isim vardır. İlki Fransız matematikçi Jules Henri Poincare diğerde MIT’de meteoroloji profesörü Edward Lorenz’dir.

İlk isim Jules Henri Poincare’dir. Bu çalışma 1889 yılında Norveç kralının merakı sayesinde olmuştur. Norveç kralı güneş sisteminin kararlı olup olmadığını merak etmiş ve bir yarışma düzenlemiştir. Fransız matematikçi Jules Henri Poincare; sistemde iki yada daha fazla cisim olduğundan sistem hareketlerinin ne yönde ve nasıl ilerleyeceğinin bilinmezliğinden ve deterministik sonuçlar elde etmenin imkansızlığından bahseder. Poincare güneş sisteminin başlangıç noktasına hassas bağlı olduğunu ve evrenin dinamik yapısı nedeniyle başlangıç noktasının bilinemeyeceğini sonuç olarak da kararlı olup olmadığını bilinmezliğinden bahseder. Hiçbir şeyin ispatlanamayacağını öne sürerek yarışmanın kazananı olur. Aynı zamanda bu çalışmasında “kaos” kelimesini ilk kez kullanarak teorinin isim babası olur (Balcıoğlu, 2017: 33). Poincare’in bu çalışmasında birden çok yapının bulunduğu dinamik sistemlerin hareketlerinin sonsuz ve sürekli değişen yapılarda olduğunu belirtir. Bu dinamik sistem içinde kaosu barındırır. Çünkü birden çok yapıyı içinde bulunduran dinamik sistemlerin başlangıç noktalarının bilinemeyeceği için sonucu tahmin etmenin yada kalıcı çözüm bulmanın neredeyse imkansız olduğunu belirtir.

İkinci Edward Lorenz’dir. Bu çalışma 1960 yılında meteoroloji mühendisi olarak MIT’de çalışan Edwaard Lorenz tarafından yapılmıştır. Lorenz’in bu katkısı tesadüfen ortaya çıkmıştır. Basit hava tahmin raporlarının uzun küsurlü sayılarını üç haneye yuvarlayarak bilgisayara verilerini girer. Lorenz’in bu yaptığının sonucu değiştirmeyeceğini düşünür fakat beklediğinden çok farklı bir sonuç elde eder. Lorenz sayılarda yaptığı bu değişimi en hassas bir termometrenin bile algılamayacağı düzeyde yükselterek tekrar programı çalıştırdığında hiçbir değişimin olmayacağını bekliyordu fakat çok farklı bir sonuç elde etti. Uzun dönemleri kapsayan verilerin grafiği kelebeğin kanatlarına benzeyen sarmal bir şekil meydana getirmişti. Lorenz

bu çalışmasıyla kaotik davranışları nedeniyle uzun dönemli ve güvenilir hava tahmini yapmanın mümkün olmayacağını sonucuna vardı (Demirci ve diğ., 2013: 118).

2.1.1. Determinizm

Determinizm; bir sistemin şimdiki halinin önceki durumunun sonucunun olduğu, her durumu önceden belirlemenin mümkün olduğu, kesin neden sonuç ilişkisinin bulunduğu, tahmin edilebilir, küçük girdilerin etkisinin küçük ve büyük girdilerin etkisinin büyük olduğu, zamanla değişmeyen, kararlı ve kesin olan doğrusal sistemlerdir (Samur ve İntepeler, 2016: 170). Doğada ve toplumda ki durumlar ne kadar karmaşık ve belirsiz olsa da Newton'cu görüşle her şey formüle edilip çözülebilir (Akmansoy, 2012: 10).

Her şeyin bir nedeninin olduğu nedensellik düşüncesi 16 yüzyılda ortaya çıkıp, ağırlık kazanmıştır. Bunun üzerine Isaac Newton 1687 de Principia Mathematica adlı kitabında hareketin 3 temel yasasını ortaya koyar ve bu yeni modern bilim her alanda determinizme göre uyarlanır (Alpar, 2012: 28). 19. Yüzyıl Batı'da doğada veya toplumda dengeyi bozacak her olaya müdahale edip dengeyi sürekli koruyan determinizm en rağbet gördüğü zamanlardır (Kaçmaz, 2005: 29). Determinizm kavramının temeli haline gelen Newton'cu yaklaşım günümüzde klasik bilim olarak adlandırılrsa da, onun hareket yasaları 20. Yüzyılın başlarına kadar bir çok bilim dalında yeni modern bilim olarak hâkimiyet kurar ve kullanılır (Mermer, 2017: 697).

Deterministlik sistemler "Newton fiziği" olarak da adlandırılan klasik bakış açısında sürekli doğrusal hareket halinde ve sebep sonuç arasında doğrusal bağlantılı, dengeli sistemlerdir. Newton hareketinin üç temel yasasında; evren saat gibi işleyen düzenli bir yapısı olan, başlangıç noktasını biliyorsak sonucunu da bildiğimiz, aynı şartların daima aynı sonuçları veren ve tahmin edilebilen deterministlik yapıyı açıklar (Mercan, Demirci, Oyur, 2013: 119). Doğrusal ilişkileri tanımlayan her şeyin belirli ve bilinebilir olduğu düzenli ve rasyonel olan deterministlik yapılarda hedeflenen dengeye ulaşmak ve dengede kalmaktır (Bayramoğlu, 2016: 51).

Doğrusal sistemlerin en önemli özelliği her şeyin kesin ve belirli olmasıdır. Doğrusal sistemlerde ki neden sonuç ilişkisiyle yapılacak değişikliklerin sonuçları kesin olarak bilinir. Girdide yapılacak değişim oranı çıktıda da aynı değişime neden olur. Küçük değişiklikler küçük, büyük değişiklikler büyük etki yapar. Kararlı, belirlidir, kesindir ve öngörülebilir sistemlerdir. Hiç bir karmaşıklığa ve kaosa yer yoktur (Öge, 2005: 289).

Newton'un deterministik yaklaşımını klasik örgüt teorisinde de görürüz. Düzenli ve dengeli yapı kurallara bağlı ve bir bütün olarak hareket eder. Örgütte her şey bir makine düzeninde tasarlanır ve örgüt bu düzenle çalışır. Oluşan herhangi bir hata bir mühendislik hatası yada istisnadır. Henry Ford'u başarıya ulaştıran deterministik bakış açısıyla hazırladığı iş planı ve çalışma düzeni sayesinde olmuştur. Henry Ford "insanlardan istediğimiz tek şey kendileri için önceden hazırlanmış olan işleri yapmalarıdır" demiştir. Bu yaklaşımda başarı ancak dengenin korunmasıyla ve denge yitirildiğinde bu durumun nedenlerini incelemek yerine tekrar eski denge noktasının sağlanmasıyla olmaktadır. Çünkü başarı ancak istikrarlı dengeyle mümkün olur (Bayramoğlu, 2016: 50).

Einstein göre bir durumun olasılıkları belirli bir süre için olabilir fakat sonucu belirleyici olan deterministik ögeler olmalıdır ve asla belirsizlik kalmamalıdır. Bütün evreni deterministik olarak gören Einstein görüşünü şu cümlesiyle özetler "sevgili Tanrı zar atmaz" (Diker Çamlıbel, 2003: 2).

Doğrusallık barındıran, kesin sonuçları olan ve yüksek tahmin edilebilirliği olan deterministik sistemler günümüzün kaotik dünyasında cazip bir sistem gibi görünse de uygulaması zordur. Çünkü kesin sonuçlar elde edip, tahminde bulunup sistemin analitik çözümlerinin yapılabilmesi için sistemin başlangıç koşullarının bilinmesi gerekir. Başlangıç koşullarının net olarak bilinmesi iki ve daha fazla olay içeren durumlarda oldukça zordur (Alpar, 2012: 28).

Newton'un deterministik evrenini Ilya Prigogine ve Isabelle Stengers 'Kaostan Düzene' adı kitaplarında şöyle açıklar: "On yedinci ve on sekizinci yüzyıllarda 'klasik bilim' veya 'Newtonculuk' adı altında bir araya toplanan

düşüncelerin tümünü ele alırsak, bunlar öyle bir dünya tablosu çizdiler ki, her olay, en azından prensipte, hatasız olarak belirlenebilen başlangıç şartları tarafından kararlaştırılmıştı. Öyle bir dünya idi ki, onda rastlantıya hiç yer yoktu; bütün parçalar evrensel bir makinenin çarkları gibi birleştirilmişlerdi.” (Prigogine ve Stengers, 1998: 11).

2.1.2. Dinamik Sistemler

Dinamik sistemler determinist sistemlerin tam tersidir. Değişim dinamik sistemlerin temel özelliğidir. Sistem kısa sürede denge durumunda kalsa bile bu denge bozulmaya yatkındır ve tüm sistem zaman içerisinde değişir, küçük değişiklikler büyük yada büyük değişimler küçük etkiler yapabilir, girdideki değişimi aynı oranda çıktıda göremeyiz, gelecek tahmin edilemez ve değişimin sürekli olduğu dinamik sistemlerde kesin olan hiçbir şey yoktur (Samur ve İntepeler, 2016: 170).

Dinamik sistemler birçok unsuru aynı anda içerisinde barındıran ve bu unsurların sistemi etkilediği, karşılıklı etkileşimin olduğu canlı ve yaşayan sistemlerdir. Bu etkileşimle sistem sürekli değişir, yeni bir duruma geçer, gelişir ve öğrenir. Bu değişim ve gelişimi öğrendiklerini yine sisteme dâhil ederek sağlar (Mercan ve diğ, 2013: 116).

Dinamik sistemlerin düzensizliği konusunda yapılan ilk çalışma matematikçi Simon de Laplace’dır. Laplace evrensel hareketler de Newton’cu görüşü benimser fakat bireysel ve toplumsal davranışların tahmin edilemez olmasını düzensizlik kavramıyla açıklar (Koçak, 2006: 2). Evren her zaman kendi düzenini doğrusal bir sistemle sağlar fakat bu durum evrendeki olaylar haricinde gerçekleşen durumlar için geçerli değildir.

Doğrusal sistemlerdeki eşitlik ve benzerlik durumu, sistemin bir parçasının diğer parçalarıyla benzerlik gösterebilir. Doğrusal sistemlerde girdi ve çıktı kesin olarak bilinebilir. Fakat dinamik sistemlerde eşitlik ve benzerlik yoktur. Doğrusal sistemleri toplumda ya da doğada göremezken dinamik sistemleri her alanda görebiliriz. Dinamik bir sistem olan kaos teorisi de doğrusal bir yapı olmadığı için girdiler ve çıktılar arasında bağlantı da yoktur (Öge, 2005: 292). Düzen ve

düzensizlik bir aradadır. Birbirlerine bağı ve muhtaçtırlar. Biri olmadan diğeri var olamaz (Bölükbaşı, 2013: 6).

Doğrusal olmayan dinamik sistemlerinde uzun vadeli öngörü yapmamıza engel olan üç neden vardır. Dinamik sistemlerin analitik çözümleri yoktur, ölçüde belirsizlik ilkesi nedeniyle başlangıç noktası kesin olarak bilinemez ve başlangıç noktasına hassas bağı oldukları için başlangıç durumunda meydana gelen küçük değışikler büyük sonuçlara neden olabilirler (Akmansoy, 2012: 11).

Dinamik sistemlerin ayırt edici özelliğı; içinde barındırdığı karmaşıklığa ve bilinmezliğe rağmen kaostan her zaman tutarlı bir düzen çıkar (Akmansoy, 2012: 51). Doğrusal olmayan karmaşık sistemlerde hem düzen hem de kaotik çevrenin etkisiyle düzensizlik bir arada bulunur. Sistem kendi içinde düzen barındırırken, kaotik değışkenlerin etkisiyle düzensizliğe hızlı bir şekilde geçebilir. Tüm sistemler de düzen bozulma eğilimindedir. Fakat sistemi kaotik etkilerle bozan kaostan her zaman öncekinden farklı yeni bir düzen doğar. Kaos içinde hem düzeni ve hem de düzensizliği barındırır (Yakut, 2018: 164). Dinamik sistemlerin bir diğeri ayırt edici özelliğı ise hataya ve kaos durumlarına bakış açısidir. Deterministik sistemlerde meydana gelen hata istenmeyen bir durumdur ve hemen ortadan kaldırılıp tekrar eski dengeye ulaşılması hedeflenir. Dinamik sistemlerde hatalara bakış açısı doğrusal sistemlerdekinin tam tersidir. Dinamik sistemlerde meydana gelen bir hata sistem dinamiklerini iyileştirmeye ve geliştirmeye yarayan önemli bilgiler içirir. Dinamik bakış açısıyla bakılırsa sistemde meydana gelen dengeyi bozan iç veya dış bir etken sistemi yeni bir noktaya götürüp geliştirebilir. Geri beslemeli sistemler olan deterministik sistemlerde oluşan hatalara bir eksiklik değıil öğretici birer unsur olarak bakılır (Kılıç, 2010: 21).

Dinamik sistemlerin belirsiz ve tahmin edilememesi sistemin kaotik olmasıyla ilgilidir. Kaotik sistemler; içerisinde birden fazla yapıyı barındıran doğrusal olmayan sistemlerdir. Dinamik yapıdaki kaotik sistemlerin tahmin edilemezliği sistemin doğrusal olmamasıyla ve başlangıç noktasında etkilerin asla bilinmemesinden kaynaklanır (Açıklan, 2010: 36). Çünkü sistemi etkileyen bir çok farklı bilinen yada bilinmeyen faktör vardır. Bu faktörlerin sistemi nasıl ve ne kadar

etkileyeceği bilinemez. Sistemin sahip olduğu denge hali geçidir ve bozulmaya yatkındır. Dengenin bozulması durumunda organizasyon çekicilerin etkisiyle evirilerek yeni bir denge durumuna geçer. Kaos ortaya çıkıp dengeyi bozması tehlikeli ve istenmeyen bir durum olarak algılansa da esnek yapıda kaosu kabul eden sistem farklı bir yapı ve yenilikler getirecektir. Toplum canlı bir organizmadır. Doğar, büyür, gelişir ve sonuç olarak hep bir değişim içerisindedir. Büyürken içten ve dıştan etkilerle karmaşıklaşıp, farklı bir duruma geçer. Toplumda ki farklılıklar doğrusal değildir. Doğrusal olmayan toplumlarda kaos kaçınılmazdır. Değişimin yapısını, hızını ve yönünü belirleyen birey ve toplum arasında ki ilişkidir. Birey ve toplum arasında ki değişim dinamik ilişkilerle ortaya çıkar (Erol, 2008: 126).

Düzen içerisinde nedensellik barındırır. Neyin ne zaman olacağını belirli olduğu hiyerarşik bir sıralama vardır. Sistemler düzen içinde kalmak isteseler de bu uzun vadede yararlı olmaz, çünkü her düzen bozulma eğilimindedir. Düzen içinde kalma çabası sadece günü kurtarmalarını sağlar. Bir arada olan yapılar başlangıçta düzensiz olsa bile sonradan düzenli ilişkiler kurulur. Ortaya çıkan oluşum aykırı değildir sadece farklı özellikleri vurgulayan bir yapı oluşacaktır. Hiçbir yapı kendini oluşturan temel parçalardan aykırı bir şey oluşturmaz. Yeni yapının ortaya çıkmasıyla eski yapı tamimiyle bozulur. Yeni olan her şey doğrusallıktan uzaklaşıp kaos girerek dinamik durumlarda ortaya çıkar (Erol, 2008: 136).

2.1.3. Fraktallar

1907 de St. Albanslı Fourneir, evrende maddenin dağılımının düzenli ama fraktal bir biçimde gerçekleştiğini öne sürmesiyle gündeme gelmiştir (Smith, 2007: 113). Fraktal kelimesi Latince de kırık taş anlamına gelmektedir. Fraktal yapılar tam yuvarlak yada tam düz olmayan; girintili, çıkıntılı şekillerden oluşurlar (Akmansoy, 2012: 14).

Fraktal geometri diğer bir deyişle doğanın geometrisi olarak da bilinen fraktallarla ilgili ilk çalışmayı Polonyalı matematikçi Benoit Mandelbrot tarafından 1975 yılında yapılmıştır. Bilim tarihinde fraktal kelimesini ilk kullanan da Mandelbrot'tur. Maldelbrot doğanın ve kaos manzarasının geometrisini keşfetmiştir.

Doğada hiçbir varlığın kare, çember, dikdörtgen bir yapıda olmamasını klasikleşmiş şu cümlesiyle anlatır “Siz hiç küre şeklinde bulut, koni şeklinde dağ gördünüz mü?” (Baysal, 2014: 8).

Deterministik bakışla açıklanamayan, düzensiz ve istenmeyen durumların anlaşılmasını sağlayan fraktallar bu istenmeyen durumların içerisinde düzeni ifade eder. Doğrusal olmayan ve düzensiz görünen durumların içerisindeki gizli olan düzeni fraktal imgeler sayesinde bulabiliriz. Düzensiz gibi görünen nesnelere ve görüntülerin hepsinde fraktal imgeler bulunmakta, doğanın doğrusal olmayan yapısını kendi içerisinde gizli olan düzen ile açıklamaktadır.

Fraktallar kendi içlerinde benzerliklere sahiptirler. Fraktal yapı sürekli yada büyük çapta büyütülüp veya küçültüldüğünde bile aynı şekli görebiliriz. Kendi kendini tekrar eden küçülme veya büyüme durumlarında bütün yapının özelliklerini kaybetmeden kendine benzer şekillere sahiptir. Her parça bütünü yada üs, alt parçanın özelliklerini taşır. Düzenli bir düzensizliğe sahip olan fraktal yapılarda düzensizlik farklı boyutlarda ama değişmeden varlıklarını sürdürürler. Birbirlerini tekrar eden fraktal yapıların her ayrıntısı benzerdir ancak birebir aynı değildir. Yapının herhangi bir parçası yada yapının düzensizliği bütünle benzerdir, bu durum fraktal yapıların kendine benzerlik özelliğidir. Kar taneleri, çiçekler, ağaçların dalları, damarlar, sahil şeritleri... gibi örnekler verilebilir (Uçar, 2010: 60). Örneğin kıyıları oluşturan sahil şeritlerine baktığımızda düzensiz bir yapıda olduklarını görürüz. Fakat kıyı şeridine ayrıntılı olarak bakmak için detaylara indiğimizde, bütünde gördüğümüze benzer girintili çıkıntılı benzer yapıyı görürüz (Uyar ve Öztürk, 2017: 154).

Sosyal sistemlerde fraktal yapılar örgütsel kültür sayesinde sağlanır. Örgütsel kültür fraktalların kendi kendine benzemesini, örgütün bir parçasının bütün sistemin özelliklerini taşımasını ifade eder. Fraktal yapıda faaliyet gösteren bir örgüte her birey ve bölüm birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bu fraktal yapı içerisinde en alt ve en üst düzeydeki yöneticilerin uyum içerisinde aynı yapıda çalışmasını sağlayan örgütsel kültürdür (Berber, 2003: 31). “Tıpkı bir DNA'nın tüm organizmanın

özelliklerini taşıması gibi, bir bölüm de içinde bulunduğu organizasyonun tümüne ait nitelikler taşır.” (Ayrıl, 2000: 43).

Fraktallarla ilgili en popüler örneklerden biri kar taneleridir. Hiçbir kar tanesi diğeriyle aynı şekle sahip değildir çünkü başlangıç noktasına hassas bağlı olan kar tanelerinin oluşumunda meydana gelen mikro ısı değişimlerin sonucunda her kar tanesi farklılaşır (Balcıoğlu, 2017: 35). Düzen ve düzensizliğin bir arada olması gibi fraktal kar taneleri birbirlerinden hem farklı hem de benzerdir. Kar tanelerinde kaos teorisinin bir çok unsurunu aynı anda gözlemlemek mümkündür. Başlangıç noktasına hassas bağlıdır, kar tanelerini etkileyen birçok dinamik yapı vardır, kendi içinde dinamik bir düzene sahiptir, nasıl bir şekil alacağını tahmin etmek mümkün değildir, her kar tanesi makro düzeyde ayı ve mikro düzeyde farklılar taşımaktadır.

James Gleick, bunu şu şekilde açıklar; “Buz kristalleri türbülanslı bir havanın içinde, simetri ve tesadüfün çok iyi bilinen karışımıyla harmanlanarak, altı katlı indeterminizme has bir güzellikle biçimlenirler. Su donarken, kristaller dışarı doğru küçük uçlar çıkartır; bu küçük uçlar büyür, sınırlarında istikrarsızlık oluşur ve yanlardan yeni küçük uçlar fişkirir. Kar taneleri şaşırtıcı bir inceliğe sahip olan matematik yasalarına riayet eder; bu küçük uçların tam olarak ne kadar hızla büyüyeceklerini, çaplarının ne kadar olacağını ya da kaç kere dallanacaklarını ön görmek de mümkün olmamıştır.” (Çinçin, 2015: 17).

2.2. Kaos Teorisinin İlkeleri

2.2.1. Başlangıç Noktasına Hassas Bağlılık

Başlangıç noktasına hassas bağlılık; öngörülebilirliğin sınırlı olmasıyla ile doğrudan bağlantılıdır. Sistemin başlangıç noktasına hassas bağlı olduğu durumlarda sistemin belirli ve kesin bir planı olsa bile gelecekte halini öngöremeyiz. Başlangıç noktasında yapılacak en küçük bir hata üssel büyüme göstererek öngörülebilirliği ortadan kaldırır. Bu durum dinamik ve sınırlandırılmamış sistemlerde görülür (Kaçmaz, 2005: 49).

Başlangıç noktasına hassas bağıllığı ilk inceleyen kaosun isim babası Henri Poincaré'dir. Newton'un deterministik yasaları iki gök cismini incelemede mükemmel başarı sağlarken ikiden daha fazla gök cismini incelenmek istendiğinde analitik çözüm yapılamadı. Fakat 20. Yüzyıla girerken Üç Cisim Problemi olarak anılan bu konu astronomide dikkat çekti ve Norveç Kralı II. Oscar güneş sisteminin kararlı olup olmadığını ispatlayana ödül vereceğini duyurdu. 1900 yılında Henri Poincaré çalışmasında kaosun en temel özelliği olan başlangıç koşullarına hassas bağıllık konusunu inceledi. Güneş sisteminin hareketlerini belirleyen denklemin çözümü için başlangıç koşullarının bilinmesi gerektiğini ve başlangıç koşullarına hassas bağıllık olduğu için güneş sisteminin kararlı olup olmadığını asla belirlenemeyeceğini kanıtladı. Güneş sisteminin kararlı olup olmadığını çözümlenemeyeceğini göstererek ödül sahibi oldu. Yaptığı bu tespiti "kaos" olarak adlandırarak teorinin isim babası oldu (Uçar, 2010: 38).

Poincaré başlangıç noktasının hassaslığını ve sonuçlarının bilinemeyeceğini şöyle anlatır; "Dikkatlerimizden kaçan küçük noktalardan biri, öylesine büyük ve önemli sonuçlara neden olur ki, bizde kalkıp bu sonucun rastlantı sonucu ortaya çıktığını söyleriz." Bu durum başlangıç noktasının bilinmezliğini belirtir ve şöyle devam eder; "Başlangıç koşullarındaki küçük bir hata nihai ölçüde muazzam bir hataya neden olacaktır. Bu durumda, olacağı öngörmek olanaklı değildir" (Öge, 2005: 286).

2.2.2. Kelebek Etkisi

Kaos teorisine en önemli katkıyı 1960 yılında MIT meteoroloji profesörü Edward Lorenz yapmıştır. Lorenz basit hava tahmin raporu hazırlayabilmek için bilgisayarına verile girmekte ve sonuçta bulunduğu sıcaklık değerlerini grafikte göstermekteydi (Mercan ve diğ, 2013: 118).

"Edward Lorenz bir rastlantı sonucu olarak ortalama bir sıcaklık değerini yuvarlayıp fonksiyonu tekrar çalıştırdı. Bilgisayara sıfırdan sonraki üçüncü basamaktaki değeri yuvarlaması komutunu vermişti. Yani bilgisayar, 15,4086 Fahrenheit sıcaklık değerini, 15,409 Fahrenheit yapıyordu. Günlük yaşamda 15,409

Fahrenheit ile 15,4086 Fahrenheit arasındaki 0,004 derece önemsenmeyecek kadar azdır. En hassas termometre bile bu kadar küçük bir sıcaklık farkını ölçemez. 0,004 derecelik bir değişim bir odaya konulan kelebeğin vücut sıcaklığı ya da kanat çırpmasıyla havanın hızında yaratabileceği değişikliğe karşılık gelir. Lorenz başlangıçta bu kadar küçük bir değişikliği göz ardı etti. Normalde 0,004 derece kadar küçük bir fark olan iki fonksiyonun sonuçları arasında bir fark olmaması beklenirdi. Ancak Lorenz, bilgisayarında, 30 gün sonraki sıcaklıkta, farklı başlangıç değerleri arasında çok büyük bir fark saptadı.” (Uçar, 2010: 40). Lorenz bu çalışmasının sonucunda doğrusal özellik göstermeyen, periyodik olmayan hiçbir sistemde tahmin yapmanın mümkün olmadığı bu yüzden de uzun vadeli doğru hava tahmini yapmanın mümkün olmayacağı sonucunu çıkarmıştır (Özonaran, 2017: 256). Lorenz’in bu çalışması 1963 yılında bir dergide yayınlanmasıyla teori popülerlik kazanmaya başlamıştır (Tekel, 2006: 225).

Meteoroloji uzmanı Edward Lorenz ısı değişimi belirlemek için üç farklı denklem yapmıştır. Bu denklemlerin farklı değerler vererek hava tahmin modeli oluşturmayı denemiştir. Verilen değerlerin sonucunda oluşan sarmal ve hiçbir zaman birbirini kesmeyen kelebek motifi şeklinde grafik ortaya çıkar (Balcıoğlu, 2017:34).

Lorenz, içsel düzene sahip kaotik sistemlerin iki temel özelliğiyle kaos teorisini açıklamıştır. İlki başlangıç noktasına hassas bağlılık; olayların birbirine ve başlangıç noktasına hassas bağlı olması zincirleme olarak birbirlerini etkileyen küçük ve önemsiz görünen değişiklikler büyük ve önemli sonuçlarla kriz durumuna gelebilir. Tam tersi olarak yapılan büyük değişikliklerden beklenen etkiler alınmayabilir. Kelebek etkisi olarak da adlandırılan bu durumu Lorenz “Pekin’de kanat çırpın bir kelebeğin havada oluşturduğu hava dalgalarının gelecek ay New York’ta fırtınaya neden olabilir.” olarak örneklendirir. Lorenz bu örnekle; küçük bir etkiyle oluşup zincirleme olarak tüm sistemi etkileyerek büyük bir felakete neden olabilecek kriz noktasına vurgu yapar. Sistemleri kararlı halden uzaklaştıran faktör kelebek etkisi faktörüdür. Kelebeğin kanat çırpması gibi birçok küçük değişiklik artarak devam etmesi durumunda sistemleri statik durumdan çıkarır. Bu durum olumlu yâda olumsuz yönde sistemlerde sürükleyici etki yapar (Balcıoğlu, 2017: 35) İkinci olarak

rastgele olmamak; düzensiz ve nedensiz olarak görünen sistemin kendi içinde düzeni vardır. Durum ne kadar kaotik olsa da düzensizliklerinin içinde düzeni barındırdılar. Fakat sistem birçok değişkenin etkisi altında olduğu için açıklanamaz (Öge, 2005: 288).

Bir sistemin başlangıç noktasına hassas bağlı olması ve başlangıç koşullarının bilinmemesi sistemin kaotik özellikler taşıdığına temel göstergesidir (Baysal, 2014: 23). Doğrusal olmayan kaotik sistemde kelebeğin kanat çırpması sonucunda birçok ve farklı alternatif sonuçlara sahip olacaktır (Bayramoğlu, 2016: 51). Çünkü kaos sistemi bir bütün olarak ele alır, sistemdeki bütün ögeler birbiriyle bağlantılıdır. Başlangıç noktasına hassas bağlı bir sistemin başlangıcında yapılan bir değişiklik sistem içerisinde ki bütün yapıları etkiler (Diker Çamlıbel, 2003: 59). Aynı zamanda başlangıç noktasına bağlı her sistem veya süreç kaos teorisi bağlamında farklı ve benzersiz bir yapıya sahip olur (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019: 149).

Poincare tarafından tartışılan bir örnek ise şöyledir; yürüyerek işine giden bir adam ve binanın çatısında çalışan bir kiremitçi vardır. Kiremitçinin kazara çatıdan düşürdüğü bir kiremit yürüyen adamı öldürür. İşe giden adam evden daha erken yada daha geç çıksaydı sonuç farklı olabilirdi (Bishop, 2017). Başlangıç noktasına hassas bağıllık durumunu sadece büyük sistemlerde değil hayatımızın her alanında her gün görebiliriz. Örneğin sabah saatlerinde ana yollardan birinde meydana gelen küçük bir trafik kazası sadece kazaya karışan araçları değil, o saatte yolda bulunan birçok insanların o günkü işlerinde kelebek etkisi yapabilir.

2.2.3. Rastgele Olmama

Rastgele olmama; kaotik yapıların içindeki düzenin olduğu anlamına gelir. Kaotik yapılar dinamik bir süreç içerisinde meydana gelir, dışta düzensiz görünen bu yapıların kendi içerisinde ki düzeni rastgele değildir (Biçici, 2016: 31).

Kaos teorisine göre; evrende gerçekleşen her olay mutlaka bir parametreye bağlı olarak meydana gelmektedir. Lorenz'in hava durumları üzerinde yaptığı çalışmalar esnasında keşfettiği kelebek etkisiyle hiçbir sonucun tesadüfen meydana gelmediğini belirtmektedir. Kaos tesadüfen ya da rastgele olarak gerçekleşmez,

sadece bakılan açıdan sonucun bilinemeyeceğini belirtir. Sonucu bilmiyor olmamız, sonucun bilinmez olduğunu kanıtlamaz. Kaos teorisinin rastgele olmaması beş maddeyle açıklanır; düzen düzensizliği oluşturur, her düzensizliğin içinde düzen vardır, tüm yeni düzenler düzensizlikten doğmaktadır, yeni düzende uzlaşma ancak bağlılığın değişiminin ardından kendini gösterecektir ve ulaşılan yeni düzen de tahmin edilemez bir yöne doğru gelişme gösterecektir (Mermer, 2017: 699).

2.2.4. Garip Çekiciler

Sistemler sabit bir nokta etrafında düzeni koruma eğilimindedir. Çekiciler ise sistemin düzenini bozarak kaotik ve tahmin edilmeyen olaylardan meydana getirir ve bütün sistem çekici ögenin etkisi altına alır. Sistemin yoğunlaştığı alanlarda çekici alanlardır ve çekici ögelerin etkisi altına giren sistem içerisinde bulunan birden fazla etki harekete geçtiğinde sistem düzenden uzaklaşarak kaotik bir yapıya girip ilk andaki denge noktasından uzaklaşır. Sistem içerisinde çekiciler hem fazladır hem de makro sistemlerin bir parçası olduğu için kaos teorisi bağlamında kriz olarak görülmeyen olağan durumlardır (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019: 153).

Edward Lorenz tarafından 1963 yılından bulunan “Lorenz Çekeri” atmosferik olayları açıklayan determinist sistemlerdir. Sistemin durumu zamana bağlı değişiklikler gösterirken bu çekicilerde sistem iki büyük olasılık arasından kalır. Bu olasılıklar arasında ve çevresinde nasıl hareket edeceği bilinmez fakat sistemin hareketi belirli bir alan içerisinde sınırlıdır. Sadece hangi olasılığın meydana geleceği ve nasıl bir rota çizeceği bilinmez. Lorenz çalışmanın sonucunda 2-3 günden fazla kesin hava tahmini yapmanın mümkün olmadığını belirtmiştir (Alpar, 2012: 44). Lorenz’in bu keşfi; sistemin bozulup çekici ögelerin etkisi altına girme eğilimini göstermiştir (Samur ve İntepeler, 2016: 171).

Çekiciler doğrusal olmayan dinamik sistemlerin yöneticisidir. Sistemi bozup düzensiz hale getirdikten sonra tekrar denge noktasını bulmalarını sağlarlar. Kaos teorisinde; sistemin dengesi bozulmaya başlayıp düzen kaybolduğunda farklı çekici ögeler meydana gelir. Hangi çekici ögenin enerjisi fazlaysa sistem o yöne doğru evrilir. Güçlü çekici ögeye doğru hareket eden sistem için artık zayıf çekici ögelerin

bir önemi kalmamıştır. Eski çekici öge baskın olup sistemin kararsızlığını dağıtabilirse sistem eski denge durumunun bir benzer haline geri döner. Fakat yeni çekici ögenin etkileri daha baskın durumdaysa, sistem eskisinden tamamen farklı yeni bir sisteme geçer. Güçlü çekicinin sistemi kendine çekmesiyle sistem denge durumundan çıkarak kaos eşiğine itilir (Akmansoy, 2012: 32).

Çekicilerin meydana getirdiği çatalanma noktalarından önce her sistem denge durumundadır (Bayramoğlu, 2016: 58). Sonuç olarak sistem yeni bir denge noktası bulur ve farklı bir çekici ögenin etkisi altına girene kadar bu durumda kalır.

Çekici ögelerin etkisiyle kaosa giren sistem yine çekici ögelerin sayesinde kaotik hale gelen sistemin entropisini azalmasını sağlayacak ve kaostan yeni bir düzen çıkacaktır. Sistemin bozulup düzensizliğin olduğu karmaşıklık hali entropidir. Kaostan yeni bir düzenin çıkması ancak entropinin azalmasıyla sağlanır. Dinamik bir sistem içerisinde çeşitli ve çok sayıda olması sistemin karmaşıklık düzeyini belirler. Bu dinamik sistem ögelerinin karşılıklı etkileşimi sistemin entropisini kolayca artırabilir. Karmaşıklık düzeyi arttıkça entropi artar. Entropinin azalıp sistemin yeni bir düzen kurabilmesi çekici ögenin sistemi kendine çekip yeni bir düzenin oluşmasıyla mümkündür (Diker Çamlıbel, 2003: 15).

Güçlü çekicinin etkisine giren ve artık kaotik bir hal alan sistemin çekicilerini tanımlayıp, durum tespiti yapabilirsek sistemin yeni denge noktası bilinebilir (Beesley, 2011: 2). Çekicinin tanımlanması sistemin değişime karşı vereceği tepkiyi ve değişimi tahmin etmemizi sağlar (Bayramoğlu, 2016: 51).

Üç çeşit çekici vardır. Bunlar;

- 1 Sadece tek bir çekici öge vardır ve sonucu da tek boyutludur. Çekici öge sistemi tüm sistemin içerisinde kolaylıkla bulunabilir.
- 2 Döngü çekicileri; Çekiciler bir döngünün etrafında gelişir, ileri ve geri yönlü olarak hareket ederler, aynı döngü etrafından uzaklaşmazlar.
- 3) Torus veya selenoide adı verilen bu çekiciler üç boyutludur. İlk iki türle kıyaslandığında bu çekiciler daha düzensiz ve kaotik yapıya sahiptirler.

Bir çok bir çok sayıdaki birbirine bağımlı türün daha kompleks etkileşimini temsil eder.

- 4) Fraktal çekiciler; Kendi kendini örgütleme özelliğine sahip olan fraktal çekiciler diğer çekici türlerinden tamamen farklıdır. Başlangıç koşullarına hassas bağlı olan bu çekiciler asla kendilerini tekrarlamazlar. Bu yüzden de tahmin edilmesi imkânsızdır (Açıkalm, 2010: 38).

2.2.5. Kaos Eşiği

Kaos eşiği; sistemin düzensizlikten düzene geçerken ki düzenin bozulup sistemin düzenini kaybettiği yol ayrımıdır. İçinden bulunduğu denge durumundan çıkarak, düzensiz bir duruma geçen sistemin ne yönde değiştiğini açıklamada kullanılır. Sistemin denge durumundan çıkmasıyla farklı sistemlere yönelmesini sağlayabilecek bu yol ayrımı çatallaşma noktalarında çıkar. Kaos eşiğinde olan karmaşık sistemden yeni bir düzen çıkar (Saygan, 2014: 417).

Düzen ve kaos arasında bulunan kaos eşiği sistemi düzenli yapıdaki belirlenmiş hareketler yerini düzensiz tahmin edilemeyen hareketlere bırakır ve sistem kaos eşiğine gelmiş olur. Bu noktadan sonra sistemin değişim süreci başlar ve risk altına girer. Sistem devamlılığını sağlamak için gerekli dinamik yapıya sahipse yeni bir düzene girebilir aksi durumda sistemi olumsuz yönde de etkileyebilir. Bozulup kaos eşiğine gelen sistemde artık tamamen belirsiz, düzensiz ve tahmin edilemeyen durumlar meydana gelir (Berber, 2003: 38).

Denge durumunda ki sistemde kaos eşiğinin aşılması sonrasında sistemin karşısına çatallaşma noktaları gelir, bu noktadan sonra sistemin yapısı tahmin edilemeyen farklı bir durumda şekillenir. Eski baskın çekici öge kaos eşiğindeki durumda kararsızlığın karşısında baskın gelirse, düşük ihtimalle sistem eski denge durumuna dönebilir. Fakat yeni çekici öge daha baskın olursa sistem yeniden şekillenip kendi kendini örgütler ve yeni bir denge noktasına ulaşır. Kaos eşiğine gelmiş ve karşısına çatallaşma noktaları çıkmış her türlü karmaşık sistem genellikle yeni denge noktası bulup farklı bir düzene girer (Çobanoğlu, 2008: 114).

Kaos eşiğinde faaliyet gösteren örgüt; etkiye açık, sınırları belirli olmayan, açık sistemlerdir. Kaos sonrası tekrar düzene giren açık sistem, elde ettiği bu düzeni sürekli kaybeder, kapalı sistemler ise varlıklarını devam ettiremezler. Kaos eşiğinde sistem yeni çekicinin etkisi altına girip yeni bir düzen alırsa yaratıcı, farklı ve çeşitli davranışlar gösterip yenilik kazanabilir (Sayğan, 2014: 417). Çünkü tamamen denge noktasında faaliyet gösteren bir örgütte yenilik ve yaratıcılık görülmez. Sistemin kaos eşiğine sürüklenmesi kendi sınırlarını aşmasına, büyümesine ve nihayetinde yenilenmesine yardımcı olur (Berber, 2003: 36-38).

2.2.6. Kendi Kendini Örgütleme

Kendi kendini örgütleme; aynı sistem içinde var olan bireylerin neyi, ne zaman ve nasıl yapacağına dışardan müdahale olmadan sistemin yeni bir düzen alma halidir (Sayğan, 2014: 416).

Açık sistemlerin sürekli çevreyle iletişim halinde olmasından dolayı sistemin varlığını sürdürmesi için çevreyle uyumlu olması gereklidir. Sistem çevreden çeşitli girdiler alıp, bu girdileri kendine uyarlayıp, sistemin çevreye uyumlu hale getirmesi geri besleme sayesinde olur. Sistem girdi-süreç-çıkıtı olarak ilerlerken çevreden aldığı farklı bilgileri kendine göre işleyerek dış çevreyle uyum sağlayarak yeniden kendi kendini örgütlemiş olur.

Geri besleme; dengeleyici ve pekiştirici olarak iki farklı döngüye sahiptir. Kendi kendini örgütleme ancak pekiştirici geri besleme ile mümkündür. Dengeleyici geri beslemede kaos istenmeyen bir durumdur. Sistemin mevcut durumunu korumak için ve dengenin bozulmaması için kaos yaratabilecek girdileri ortadan kaldırmayı hedefler. Pekiştirici geri besleme ise sapmayı kuvvetlendirici özelliğe sahiptir. Olumlu yada olumsuz pekiştirici beslemede beklenmeyen değişim başladığı andan itibaren kuvvetlenerek artar. Sürekli bir hareketin olduğu pekiştirici geri besleme dinamiktir ve her zaman sistemi farklı bir noktaya taşıyarak sistemin yeniden kendi kendini düzenleyip yeni normallikte varlığını devam ettirir (Öge, 2005: 295).

Örgütlerin insanlardan oluşması ve insan davranışlarının sürekli değişmesi kaotik örgüt yapısının temelidir. Kaos her zaman canlı varlıkların birbiriyle ilişkiye

girmesi ve birbirlerinden etkilenmesiyle kendiliğinden ortaya çıkar. Kaotik dünyada örgüt çalışanlarını hiyerarşik ve planlı örgütler yerine kendi kendilerine örgütlenebilen yapıda olmalıdırlar. Bireylerin iletişim halinde olduğu kaos durumlarında bilinçli bir şekilde yeni davranış kalıpları üreterek kendiliğinden yeni bir yapıya geçebilirler. Yeni bir örgütlenmeye geçerken çekiciler, türbülans ve kaos eşiği sistemi zorlayacak olsa da tamamen yıkıcı bir etki olmayacaktır, yeni yapı farklı bir örgütlenmeye gitse de sistemin devamlılığı makro düzeyde sağlanacaktır (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019: 151).

Kaos ve kararsızlık ortamlarında talepleri karşılayabilmek ve değişen sisteme adapte olabilmek için bağımsız sistemler gerekir. Kendi kendini örgütleyen sistemlerde bireyler değişimle beraber kendilerini yönetebilir. Sistemin hayatta kalması, yenilenmesi ve sürekli gelişimi bu sayede mümkündür. Bu durumda çalışanların gelişimi ve yeni durumlara uyum sağlayabilmesi için yeni beceriler edinmeli ve eğitime önem verilmelidir. Bu eğitimlerle birlikte her yeni duruma adapte olan örgüt dinamik bir sistem haline dönüşecektir. İnsanlar arasında ki değişim ve yeni durumlara uyum bütün sistemi değiştirecek ve kendini yeniden organize ederek yeni bir dengeye ulaşacaktır. Her yenilik de denge noktasını yeniden değiştirecektir (Öge, 2005: 297).

2.2.7. Türbülans

Lorenz'in 1963 yılında sıvıların akışkanlığı üzerine yaptığı çalışmalardan esinlenerek türbülans ilkesini kaos teorisine eklemiştir. Türbülans; bir sistemin bütün düzeylerinde karmaşanın, düzensizliğin ve rastgele hareketlerin olduğu durumdur. Türbülans ilkesinin teoriye katkısı sistemin tümüne etki edip sistemi tamamen karmaşık, rastgele ve dağınık bir duruma sürüklemesidir. Bu durumda türbülans tüm sistemi kaos eşiğine götürür. Sistem türbülansa girdiğinde yapı dağılmış haldedir, böyle bir yapıda enerji giderek daha az kullanışlı bir hale dönüşür. Makro düzeyde sistem korunsa da kaos teorisi görüşünde türbülansın etkisi artıp güçlendikçe kısıtlı olan öngörü giderek azalır, türbülansın etkisi azaldıkça öngörü kabiliyeti tekrardan artar (Levy, 1994: 168) (Yeşilorman, 2006: 80).

Türbülânsta hareket halindeki sistem tamamen düzensizdir ve hareketleri rastgele haldedir. Başta düzenli olan akış bozulup sarmallar ve girdaplar oluşturur. Bu durumda enerji büyük ölçekten dağılarak hızla azalmaya başlar ve sistemin her yerinde düzensizlik hâkimdir fakat türbülânın ilerleyen durumlarında düzensizliğin enerjisi azalır. Türbülân girmiş bir sisteme yakından bakıldığında düzenli yeni sistemlerinde dâhil olduğunu görürüz (Kamacı, 2010: 19).

2.2.8. Tekrarlar

Tekrarlar; sistemin çıktının bir sonraki basamakta girdi olarak aynı sistem içerisinde kullanılmasıdır. Sistem içinde tekrarlar küçük farklılıklar oluşturarak aynı davranışın sisteme tekrar dâhil olmasıdır. Dönüt halkaları olarak da ifade edilen tekrarlarla sistem basamak basamak başlangıç noktasından giderek uzaklaşır. Bu kaotik davranış biçimi matematik sayının kendisiyle çarpılması örnek olarak verilir. Sayı kendisiyle çarpılıp çıkan sonucun tekrar kendisiyle çarpıldığı da doğrusal olmayan kaotik düzen ortaya çıkar (Kamacı, 2010: 23).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİNİN KAOS TEORİSİ ÜZERİNDEN DEĞERLENDİRİLMESİ: YÖNETİCİLER ÜZERİNDEN BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

İşletmeler stratejilerini hem belirlerken hem de stratejik yönetimin sürecini yönetirken belirsizlik altında belirsizliği yönetebilmek için kararlar alırlar. İşletmelerin istedikleri bir gelecekte var olmaları bu belirsizliği yönetebilme ve kaostan düzene çıkarken meydana gelen yeni yapıya uyum sağlamakla mümkündür. Stratejik yönetim süreci beklentiler ve analizler doğrultusunda planlanmış olsa da süreç esnasında işletme dış etkenlerden etkilenecek ve farklı bir yapıya sahip olacaktır.

Bu doğrultuda; stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olan strateji oluşturma ve planların hayata geçtiği strateji uygulama sürecinin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıya olan etkileri, stratejik yönetim ile kaos teorisi arasında ki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır.

3.2. Araştırmanın Kapsamı

Anket Türkiye’de faaliyet gösteren ilk 1000 firmanın yöneticileri üzerinden yapılmış olup, İstanbul Sanayi Odasının (İSO) yayınladığı Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu ve ikinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşun içerisinde yer alan firmalar üzerinden rastgele örneklem yöntemiyle 200 farklı işletmenin yöneticilerine uygulanmıştır.

İstanbul Sanayi Odasının (İSO) 2020 yılında yayınladığı 2018 yılı “İSO Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” verilerine göre İSO ilk 500 sanayi kuruluşu içinde; 492 özel kuruluş ve 8 kamu kuruluşundan oluşmaktadır. (İSO, 2018a). “İSO Türkiye’nin İkinci 500 Büyük Sanayi Kuruluşu” araştırması verilerine

göre 496 özel kuruluş ve 4 kamu kuruluşu tarafından oluşmaktadır. Araştırma bu şirketler arasından rastgele seçilerek uygulanmıştır.

Araştırma veri toplama yöntemlerinden anket tercih edilmiştir. Saha çalışması Necmettin Erbakan Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri Tez Projelerinin desteği kapsamında alt yüklenici firma tarafından gerçekleştirilmiştir. Anket verileri e-posta yoluyla toplanmıştır.

3.3. Araştırma Metodolojisi ve Hipotezler

Araştırma verileri toplamak için kullanılan anket 4 bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların çalıştıkları işletmedeki görevleri, işletmenin hukuki yapısı, işletmenin faaliyet gösterdiği sektörü ve çalışan sayıları hakkında demografik bilgilerin edinilmesi amaçlanmıştır. Stratejik yönetim süreci hakkında bilgi toplamak için; anketi cevaplayan yöneticilere ikinci bölümde strateji oluşturma ve üçüncü bölüm stratejinin uygulanması hakkında sorular sorulmuştur. Dördüncü bölüm yöneticilerin kaos teorisi hakkında bilgilerini ve işletmelerin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ve işleyişi değerlendiren sorular bulunmaktadır. Anket cevaplarını analiz etmek için SPSS 22 paket programı kullanılmıştır. Elde edilen veriler; demografik dağılımları yüzde ve frekans olarak analiz edilmiş, güven ve normallik analizi yapılmış, regresyon ve korelasyon analizleri ile incelenmiştir.

Anketin ikinci ve üçüncü bölümü olan strateji oluşturma ve strateji uygulama ile ilgili sorular Sibel Aydemir(2011) “Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak, Bartın, Karabük Bölgesi Örneği” doktora tezinde geliştirdiği ve kullandığı anket formundan yararlanılmış. Anketin dördüncü bölümü olan kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı ve işleyiş ile ilgili sorular Ahmet Ecmel Ayrıl (2000) “Kaosla Baş etmenin Yolu: Hızlı-Esnek-Entegre-Yaratıcı Organizasyonlar” doktora tezinde geliştirdiği ve kullandığı anket formundan yararlanılmıştır.

Anketi cevaplayan yöneticiler hakkında bilgi almaya yönelik 4 soru, strateji oluşturma bölümünde 12 soru, strateji uygulama bölümünde 22 soru ve kurumsal yapı ve işleyiş bölümünde 45 soru sorulmuştur. Ölçek olarak beşli Likert ölçeği

kullanılmıştır ve 1 hiç katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olarak ölçeklendirilmiştir.

Araştırmanın temel hipotezi; H_A “Strateji oluşturma ve strateji uygulama, kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı etkiler.” Temel hipotezden yola çıkarak oluşturulan alt hipotezler aşağıdaki gibidir;

H₁: İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji oluşturma arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: Strateji oluşturma ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: Strateji oluşturma ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: Strateji uygulama ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.

3.4. Araştırmanın Bulguları ve Bulguların Değerlendirilmesi

3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılan 200 yöneticinin işletmedeki görevi, işletmenin hukuki statüsü, işletmenin faaliyet gösterdiği sektör ve çalışan sayısının demografik dağılımları frekans ve yüzde olarak gösteren bilgiler Tablo 3,1’de verilmiştir.

Tablo 3.1 Demografik Özellikler

Demografik ve Diğer İstatistik Bilgiler	Frekans	Yüzde (%)
Görev		
Genel Müdür	1	0,5
Üretim Bölümü Müdürü	14	7,0
Pazarlama Bölümü Müdürü	6	3,0
Finansman Bölümü Müdürü	19	9,5
İnsan Kaynakları Bölümü Müdürü	151	75,5
Diğer	9	4,5
Toplam	200	100,0
İşletmenizin hukuki şekli		
Tek Kişi İşletmesi	1	0,5
Kolektif şirket	3	1,5
Limited şirket	18	9,0
Anonim Şirket	178	89,0
Toplam	200	100,0
Faaliyet gösterdiğiniz sektör		
Tarım	10	5,0
İmalat	157	78,5
Ticaret	24	12,0
Hizmetler	3	1,5
Diğer	6	3,0
Toplam	200	100,0
İşletmedeki çalışan sayısı		
1-9 kişi	3	1,5
10-49 kişi	5	2,5
50-199 kişi	36	18,0
200 ve üzeri	156	78,0
Toplam	200	100,0

Ankete katılan üst düzey yöneticiler 6 gruba ayrılmıştır. İşletmedeki görevleri incelendiğinde %0,5'i (1 kişi) genel müdür, %7'si (14 kişi) üretim bölümü müdürü, %3'ü (6 kişi) pazarlama bölümü müdürü, %9,5'i (19 kişi) finansman bölümü müdürü, %75,5'i (151 kişi) insan kaynakları müdürü ve %4,5 (9 kişi) diğer görevle olarak adlandırılan hakla ilişkiler sorumlusu, kurumsal iletişim sorumlusu, personel müdürü, gibi diğer bölümlerde yönetici olduğu gözlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin hukuki yapısı 4 grupta incelenmiştir. İşletmelerin hukuki yapısı şöyledir; %0,5'i (1 işletme) tek kişi işletmesi, %1,5'i (3işletme) kolektif şirket, %9'u (18 işletme) limited şirket ve %89'un (178 işletme) anonim şirket olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörler 5 grupta incelenmiştir. Araştırmaya katılanların %5'i (10 işletme) tarım, %78,5'i (157 işletme) imalat, %12'si (24 işletme) ticaret, %1,5'i (3 işletme) hizmetler ve %3'ü (6 işletme) diğer sektörlerden olduğu belirlenmiştir.

Ankete katılan işletmelerin çalışan sayısı 5 grupta incelenmiştir. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları şöyledir; %1,5'i (3 işletme) 1-9 kişi, % 2,5' (5 işletme) 10-49 kişi, %18' (36 işletme) 50-199 kişi ve %78'i (156 işletme) 200 ve üzeri şirketler olduğu belirlenmiştir.

3.4.2. Güvenilirlik Analizi ve Normallik Dağılımı

Anketin ikinci bölümü strateji oluşturma, üçüncü bölümü strateji uygulama ve dördüncü bölüm olan kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı soruları 5 Likert ölçeğinde kullanılmıştır ve 1 hiç katılmıyorum, 2 katılmıyorum, 3 kararsızım, 4 katılıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum olarak cevaplamaları istenmiştir. Likert ölçeği kullanılmasından dolayı soruların iç tutarlılığını, soruların homojen yapısını açıklamak ve sorgulamak için güvenilirlik analizinde Cronbach Alfa testi kullanılmıştır. Cronbach Alfa kat sayısının yüksek olması soruların homojen dağılımının ve tutarlılığının sağlandığının göstergesidir. Cronbach Alfa testine göre güvenilirlik ölçekleri şöyledir (Yıldız ve Uzunsakal, 2018: 19);

$0, 00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0, 40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0, 60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0, 80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.2. Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	N	Cronbach's Alpha
Strateji Oluşturma	12	0,665
Strateji Uygulama	22	0,633
Kurumsal Yapı	33	0,723

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri; strateji oluşturma 0,665, strateji uygulama 0,633 ve kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı 0,723 olarak güvenli bir ölçekte olduğu tespit edilmiştir.

Anketin kaos teorisini incelendiği bölüm olan kurumsal yapı bölümünden bazı sorular homojen dağılım sağlamamış ve güvenilirliği düşük bulunmuştur. Bu yüzden homojen dağılım sağlamadığı ve güvenilirliği düşük olduğu için kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı bölümünde 12 soru çıkarılıp tekrar analiz edilip 0,723 düzeyinde güvenilir ölçek tespit edilmiştir.

Tablo 3.3. Normallik Dağılımı

		Strateji Oluşturma		Strateji Uygulama		Kurumsal Yapı ve İşleyiş	
		Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error	Statistic	Std. Error
Ortalama		4,5792	0,01855	4,5277	0,01491	4,2842	0,01466
95% Confidence Interval for Mean	Lower Bound	4,5426		4,4983		4,2553	
	Upper Bound	4,6157		4,5571		4,3131	
5% Trimmed Mean		4,5921		4,5348		4,2886	
Medyan		4,5833		4,5455		4,3030	
Variance		0,069		0,044		0,043	
Standart Hata		0,26230		0,21084		0,20726	
Minimum		3,00		3,77		3,76	
Maksimum		5,00		4,95		4,73	
Range		2,00		1,18		0,97	
Interquartile Range		0,33		0,32		0,30	
Çarpıklık		-1,298	0,172	-0,419	0,172	-0,220	0,172
Basıklık		5,658	0,342	0,240	0,342	-0,528	0,342

Normallik dağılımı için verilerin dağılımlarının, ortalama, medyan, çarpıklık ve basıklık katsayıları gibi istatistikler üzerinden incelenmesi, betimsel yöntemler olarak belirtilmektedir. Bu kapsamda aritmetik ortalama, mod ve medyanın eşit ya da yakın olması, çarpıklık ve basıklık katsayılarının ± 1 sınırları içinde 0’a yakın olması normal dağılımın varlığına kanıt olarak değerlendirilmektedir. (Demir ve diğ, 2016: 133)

Tablo 3.3 baktığımızda strateji oluşturma verilerinin ortalaması 4,5792, medyan değerinin ortalaması ise 4,5833 yakın değerde olduğu bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -1,298 ve 0,566 olup ± 1 sınırları içinde ve 0'a yakın olmasından dolayı normal dağılım göstermektedir.

Strateji uygulama verilerinin ortalaması 4,5277, medyan değerinin ortalaması ise 4,5455 yakın değerde olduğu bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -0,419 ve 0,240 olup ± 1 sınırları içinde ve 0'a yakın olmasından dolayı normal dağılım göstermektedir.

Kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı ve işleyiş verilerinin ortalaması 4,2842, medyan değerinin ortalaması ise 4,3030 yakın değerde olduğu bulunmuştur. Çarpıklık ve basıklık değerleri sırasıyla -0,220 ve -0,528 olup ± 1 sınırları içinde ve 0'a yakın olmasından dolayı normal dağılım göstermektedir.

3.4.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, iki değişkenin birlikte değişiminin ölçüsüdür. Değişkenler arasında ilişkinin miktarını ve yönünü bulmak için korelasyon katsayısı kullanılır. Korelasyon katsayısı "r" ile gösterilir. Matematiksel olarak -1 ile +1 arasında ki değerleri alır. Korelasyon analizi sonucu "r" katsayısının artı değerde olması değişkenler arasında aynı yönde pozitif bir ilişkinin olduğunun göstergesidir ve eksi değer alması zıt yönlerde negatif yönlü bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. (Sipahi ve diğ., 2010: 144). Korelasyona katsayısı; iki değişken arasındaki ilişkide değer olarak; 0,70 – 1,00 arasında yüksek, 0,70 – 0,30 arasında orta, 0,30 – 0,00 arasında düşük düzeyde bir ilişki vardır. (Kösterelioğlu ve diğ., 2016: 156) (Şen, 2016: 11)

Araştırmamızdaki değişkenler arasında ilişki olup olmadığını analiz etmek için korelasyon analizi yapılmış ve araştırma hipotezleri korelasyon analizinden elde edilen verilere göre değerlendirilmiştir. Elde edilen korelasyon analiz sonuçları aşağıdaki tablo 3.4 de görülmektedir.

Tablo 3.4. Korelasyon Analizi

Korelasyon Analizi	Kurumsal Yapı ve İşleyiş	İşletmenin Hukuki Yapısı	İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör	Strateji Oluşturma	Strateji Uygulama
Kurumsal Yapı ve İşleyiş	1,000	0,061	-0,019	0,424	0,477
İşletmenin Hukuki Yapısı		1,000	-0,036	0,122	0,036
Strateji Oluşturma				1,000	0,526
Strateji Uygulama					1,000

Tablo 3,4'deki korelasyon analizi sonuçlarına göre; işletmenin sahip olduğu kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji oluşturma ve strateji uygulama arasından pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($p<0.05$). Kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı ile strateji oluşturma ve strateji uygulama arasındaki ilişki orta düzeyde bir ilişkidir ($r_{\text{strateji oluşturma}} = 0,424$, $r_{\text{strateji uygulama}} = 0,477$).

İşletmenin sahip olduğu kaos teorisi bağlamındaki kurumsal yapısını ile strateji oluşturma arasında bulunan pozitif yönlü orta düzey anlamlı ilişkiden yola çıkarak; H_1 ; “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji oluşturma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir. ($r=0.424$, $p<0.05$)

İşletmenin sahip olduğu kaos teorisi bağlamındaki kurumsal yapısı ile strateji uygulama arasında bulunan pozitif yönlü orta düzey anlamlı ilişkiden yola çıkarak; H_2 ; “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.” kabul edilmiştir. ($r=0.477$, $p<0.05$)

Strateji oluşturma ve strateji uygulama arasında anlamlı, pozitif yönlü ve orta düzey bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak H_3 ; “Strateji oluşturma ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. ($r=0.526$, $p<0.05$)

Aratışma kapsamında işletmenin hukuki şekli ile kurumsal yapı, strateji oluşturma ve strateji uygulama değişkenleri ile ilişkisi de incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlar aşağıda ki gibidir;

İşletmenin sahip olduğu kaos teorisi bağlamındaki kurumsal yapısı ile işletmenin sahip olduğu hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak; H₄; “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. ($r=0.061$, $p<0.05$).

Strateji oluşturma ile işletmenin hukuki şekli arasında anlamlı fakat düşük düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Bu sonuçtan yola çıkarak H₅; “Strateji oluşturma ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. ($r=0.122$, $p<0.05$).

Strateji uygulama ile işletmenin hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu yüzden H₆; “Strateji uygulama ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. ($r=0.036$, $p<0.05$).

Tablo 3.5. Hipotez Sonuçları

Sıra	Hipotezler	İlişki Düzeyi	Kontrol
H ₁	İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji oluşturma arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,424	KABUL
H ₂	İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,477	KABUL
H ₃	Strateji oluşturma ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,526	KABUL
H ₄	İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,061	RED
H ₅	Strateji oluşturma ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır	0,122	KABUL
H ₆	Strateji uygulama ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.	0,036	RED

3.4.4. Regresyon Analizi

Regresyon analizi iki veya daha fazla bağımlı ve bağımsız değişkenler arası ilişkileri incelemek için kullanılır. Regresyon analizi ile değişkenler arasındaki birlikteliğin olup olmadığını ve bir değişkenin diğer değişken veya değişkenler üzerinde etkisi olup olmadığı incelenir. Regresyon modeli kurmak için her zaman bir bağımlı değişken ve bir veya birden çok bağımsız değişken olması gerekmektedir. Değişken bir tane ise basit regresyon, birden çok ise çoklu doğrusal regresyon analizi yapılır. (Kılıç, 2013: 90-91) (Şen, 2016: 18)

Bu çalışmada kurumsal yapı bağımlı değişken olmak üzere yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 3.6'da verilmiştir. Modelde kullanılan kısaltmalar aşağıdaki gibidir;

Kaos teorisi Bağlamında Kurumsal Yapı= K

Strateji Oluşturma= S1

Strateji Uygulama= S2

İşletmenin Çalışan Sayısı=İÇS

İşletmenin Hukuki Şekli= İHŞ

İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör= İFGS

Regresyon modelinin genel anlamlılığının sınındığı anova test sonucuna göre F değeri 14,476 olarak hesaplanmıştır. Hesaplanan F istatistiği anlamlıdır ($p=0.000$). Tablo 3.6 aynı zamanda hangi değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ve analize dahil edilen değişkenlerin katsayı değerlerini de göstermektedir. Çoklu regresyon analizi sonucunda belirlilik katsayısı olan $R^2=0,272$ olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre bağımsız değişkenler tarafından bağımlı değişkendeki varyansın %27'si (adjusted R Square:0,25) açıklandığı bulunmuştur. Buna göre bağımsız değişkenler olan strateji oluşturma ve strateji uygulama, bağımlı değişken olan kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı olumlu ve anlamlı olarak yordamaktadır. Analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre strateji oluşturma $\beta=0.19$, $t(194)=3.22$, $p<0.05$ strateji uygulama $\beta=0.35$, $t(194)=4.90$, $p<0.05$ değerlerini almıştır.

Regresyon analizine dahil edilen diğer değişkenlerin ise anlamlı düzeyde etkileri olmadığı görülmüş ve bu nedenle de modele eklenmemiştir ($p > 0.05$).

Tablo 3.6. Regresyon Analiz Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	Regresyon Katsayıları	t	p
(Constant)	1,740	5,295	0,000
İşletmenin Hukuki Şekli (İHŞ)	0,009	0,341	0,733
İşletmenin Faaliyet Gösterdiği Sektör (İFGS)	0,009	0,502	0,616
Strateji Oluşturma (S1)	0,185	3,215	0,002
Strateji Uygulama (S2)	0,348	4,897	0,000
İşletmenin Çalışan Sayısı (İÇS)	0,014	0,632	0,528
R²=0,272			
F= 14,476 (p=0.000).			

Buna göre oluşturulan regresyon denklemi aşağıdaki gibidir;

$$\text{Kaos teorisi Bağlamında Kurumsal Yapı (K)} = 1,74 + (0,19) * S1 + (0,35) * S2$$

Modelde; strateji oluşturma değişkenindeki 1 birimlik artışın kurumsal yapı üzerinde 0,19 birim, strateji uygulama değişkenindeki 1 birimlik artışın kurumsal yapı üzerinde 0,35 birim artışa sebep olduğu görülmektedir. Regresyon analizi sonucunda elde edilen sonuçlardan yola çıkılarak araştırmamızın ana hipotezi olan; “H_a= Strateji oluşturma ve strateji uygulama kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı etkiler” hipotezi kabul edilmiştir.

SONUÇ

Dünya hızla değişiyor. Değişimin bu hızı krizleri de derinleştiriyor. Küreselleşmenin bir sonucu olarak teknolojik, ekonomik ve politik alanlarda ki değişimlerin hızı hem artmakta hem de geniş kapsamlı bir alanda etkileri görülmektedir (Kılan Ermut, 2019). Derin ve sık krizlerin olduğu bir çevrede varlıklarını devam etmek isteyen işletmelerin kaosu anlamının ve stratejik bilince sahip şekilde stratejik yönetim sürecini devam ettirmeleri daha da fazla önem kazanıyor. Yöneticilerin dış çevreyi sürekli takip etmesi, keşfetmeye ve anlamaya çalışması, bugünün aksiyonları ile gelecek arasında köprüler kurması, fırsatları ve tehditleri görebilmesi için stratejik bilince sahip yönetim sürecini uygulamaları ile mümkün görünüyor (Scoblic, 2020).

Stratejik yönetim işletmelerin karmaşık dünya düzeninde yollarını kaybetmemelerini sağlayacak bir yol haritası sunmaktadır. Günümüzde stratejik yönetim sürecini doğrusal, formüle edilmiş ve net olarak belirlemek ve uygulamak imkansız hale gelmiştir. Özellikle hızlı değişimler ve krizler göz önüne alınmadan belirlenen ve uygulanmaya çalışılan bir stratejik yönetim anlayışı başarıya ulaşamayacaktır.

Determinist stratejik yönetim anlayışı olarak süreç; planlama, görevlendirme, yürütme ve kontrol aşamalarında oluşan süreç kaos teorisi bağlamında uygulanması imkansız bir süreçtir. Çünkü stratejik yönetim süreci doğrusal bir süreç değildir, başlangıç noktaları belirlenemez, başlangıç noktasında veya süreç içerisinde ortaya çıkan etkenler değişikliklere sebep olabilir (Arıcıoğlu ve Karabıyık, 2019: 148).

Bernard Burnes'in 2005 yılını da örgütsel değişimin son 20 yılda ne yönlü olduğu üzerine yaptığı çalışma sonucunda en iyi yönetilen şirketler değişimi sürekli takip edip, inovasyonlarla değişimleri işletmelerine katıp, kaos ve düzen arasında yani kaosu kısıyında faaliyet gösteren şirketler olduğu sonucuna varmıştır. Her işletme kaosu kısıyında faaliyet göstermektedir. İşletmelerin hayatta kalmaları için değişimi kabul ederek değişiklikleri bünyelerine dâhil etmeleri, kendi kendilerini

örgütleyebilen bir yapıda olmaları, kaosun kıyısında faaliyet gösterirken kaostan düzen çıkarabilecek yapıda olmaları gerekmektedir (Burnes, 2005: 83).

Çalışmamızın teorik kısmında ki stratejik yönetim süreci stratejik bilinçle başlamış, genel çevre ve endüstriyel çevre analizlerine geniş yer verilmiştir. Çünkü işletmeler kaosun kıyısında faaliyet gösterirken çevre analizlerinden edindikleri bilgiler sayesinde süreci anlama ve yönetme kapasitelerine sahip olacaklardır. Sonrasında çevreden edindikleri bilgiler sayesinde stratejik yönlendirme, oluşturma ve uygulama yapmaları sürece daha dinamik bir yapı kazandıracaktır. Stratejik yönetimde kontrolün son aşamada yapılması gereken bir eylem yerine sürecin içerisine belirli aralıklarla yapılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Zira stratejik yönetim de uzun dönem kavramı belirsiz bir kavram haline gelmiştir. Küreselleşme sürecinde çevre analizin ortaya çıkan değişiklikler ekonomik, sosyal, demografik, devlet ve üretim çerçevesinde değişimin ne yönlü olduğu açıklanmıştır. Kaos teorisinin tarihi gelişimi, temel öğeleri açıklanmış sonrasında ise kaos teorisinin temel ilkelerine geniş kapsamda yer verilmiştir.

Anketin stratejik yönetim bölümü Sibel Aydemir'in 2011 yılında yaptığı "Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişki Algılarının İncelenmesi: Zonguldak, Bartın, Karabük Bölgesi Örneği" doktora tezinden alınmıştır. Sibel Aydemir stratejik yönetim sürecinin oluşturma, uygulama ve değerlendirilmesi ile ilgili sorularla aile işletmelerinin stratejik yönetime bakışlarını ölçmüştür. Biz anketin oluşturma ve uygulama kısmında ki soruları alıp uyguladık. Çünkü stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesinin bir son kontrol olarak değil belirli aralıklarla yapılması gerektiği kanısındayız. Sibel Aydemir bu çalışmasını KOSGEB'e kayıtlı 152 aile işletmesine uygulamıştır. Sonuç olarak aile işletmelerinin faaliyet süresi ve çalışan sayısı arttıkça stratejik yönetim sürecine ihtiyaç duydukları ve bu doğrultuda strateji oluşturma aşamasına geçtikleri görülmüştür. Stratejik yönetim sürecinde planların uygulama aşamasının finansal olarak bir getiri sağlamadığını düşündükleri olduğu görülmüştür. Ancak stratejilerin uygulanması çalışanların iş güvencesini sağlaması için yararlı olabileceği görüşünde

olduğu görülmüştür. Aile işletmelerin stratejik yönetim süreci konusunda bilinçlendirilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Kaos teorisini incelemek için ise Ahmet Ecmel Ayrıl'ın 2000 yılında yaptığı "Kaosla Başatmenin Yolu: Hızlı-Esnek-Entegre-Yaratıcı Organizasyonlar" başlıklı doktora tezinden alınmıştır. Ahmet Ecmel Ayrıl bu çalışmasında organizasyonların varlıklarını günümüzde ve gelecekte sürdürmeleri için hangi niteliklere sahip olması gerektiğini bir kurum üzerinden 170 kişiye uygulamıştır. Sonuç olarak kaotik bir ortamda belirsizle baş edebilmenin çok önemli bir rekabet unsuru olduğu sonucuna varılmıştır (Ecmel Ayrıl, 200: 130) Dinamik olmayan, uzun vadeli kesin planların yapıldığı ve emir komuta şeklinde işletmelerin stratejik planları olmaksızın başarılı olmayacağına görüşündedir. Bu doğrultuda işletmelerin kademeler arasında ki sınırların gevşemesi gerektiği ve bunun işletmelerin hızlı, esnek, entegre, yaratıcı kurumlar haline gelerek mümkün olabileceği sonucunda varmıştır. İşletmenin bu faktörleri uygulaması halinde yenilikçi, müşteri odaklı, başarı-yetki-ödül uyumu ve ortaklaşma unsurlarında ilerleme kaydettiği tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın ana amacı; stratejik yönetim sürecinin başlangıcı olan strateji oluşturma ve planların hayata geçtiği strateji uygulama sürecinin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıya olan etkileri, stratejik yönetim ile kaos teorisi arasında ki ilişkinin araştırılması amaçlanmıştır. Anket Türkiye genelinde faaliyet gösteren ISO 1000 kayıtlı işletmeler arasından 200 işletmeye uygulanmış ve işletmelerde çalışmakta olan 200 üst düzey yöneticiye tarafından cevaplanmıştır. Anket verilerinin istatistiksel analiz sonucunda Cronbach Alfa güvenilirlik değerleri; strateji oluşturma 0.665, strateji uygulama 0,633 ve kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı 0,723 olarak güvenli bir ölçekte olduğu tespit edilmiştir. Anketten elde ettiğimiz verilere göre kurulan hipotezlerle korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin anket sorularına verdikleri yanıtlardan yararlanılarak oluşturulan hipotezler korelasyon ve regresyon analizleri ile incelenmiştir. Araştırmanın ana hipotezi regresyon, alt hipotezleri ise korelasyon

analizleri ile incelenmiştir. Elde edilen hipotez sonuçlar aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

Araştırmamızın ana hipotezi olan H_A ; “Strateji oluşturma ve strateji uygulama, kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı etkiler” hipotezi regresyon analizinde model oluşturulmuştur. Model sonucunda bağımlı değişken olan kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı ve bağımsız değişkenler olan strateji oluşturma ve strateji uygulamayı olumlu ve anlamlı yordamış ve kabul edilmiştir. Oluşturulan modelde görüldü ki; strateji oluşturma ve strateji uygulama da meydana gelen değişimler kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı da etkileyecektir. Alfred Chandler, 1990 yılında yayınladığı makalesinde işletmelerin gelecekleri hakkında kapsamlı çalışmalar yapıp oluşturulan uzun dönemli stratejilerin yapıyı etkileyeceğini şöyle savunmuştur: “yapı stratejiyi takip eder”. (Çubukçu, 2018: 85). İşletmenin oluşturacağı strateji işletmenin kurumsal yapısını da etkileyecektir.

H_1 “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji oluşturma arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve H_2 “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezlerinin sonucu orta düzeyde ve pozitif yönlü anlamlı bulunmuştur. “Kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı ile strateji oluşturma ve strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır” sonucu elde edilmiştir. Buradan yola çıkarak kaosun etkisi altında olan kurumsal yapı, stratejik yönetim sürecini etkileyecektir. Çünkü dış çevrede meydana gelen ve beklenmedik olaylar tüm yapıyı etkileyecektir. Yapı makro düzeyde devamlılığını koruyacaktır fakat kaosun etkilediği stratejik yönetimde yenilikler ve farklılıklar meydana gelecektir. H_A , H_1 ve H_2 hipotezlerinden yola çıkarak; kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı, strateji oluşturma ve strateji uygulama birbirleriyle bağlantılıdır ve birbirlerini etkiler.

Araştırma verilerinde strateji oluşturma ve stratejinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı H_3 “Strateji oluşturma ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ile test edilmiş, anlamlı ve pozitif bir yönlü ilişki tespit edilmiştir. Sonuç olarak strateji oluşturma ve uygulama birbirleriyle bağlantılı süreçlerdir. Strateji oluşturma, stratejinin uygulanmasında doğrudan etkilidir Strateji

uygulama ise; stratejik yönetim süreçlerin de uzun dönem kavramının belirsizleşmesi ve süreçlerin 20-30 yıl gibi geniş kapsamlı hale gelmesiyle oluşturulan stratejiye makro düzeyde bağlı kalırsa da uygulama sırasında meydana gelen değişim, oluşturulmuş stratejide de değişimi meydana getirecektir.

İşletmenin hukuki şekli ile kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı, strateji oluşturma ve strateji uygulama değişkenleri ile ilişkisi H₄, H₅ ve H₆ ile incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda işletmenin sahip olduğu kaos teorisi bağlamındaki kurumsal yapısı ile işletmenin sahip olduğu hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak; H₄; “İşletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısı ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilmiştir. Hukuki şekil ve strateji oluşturma H₅ hipotezi; “Strateji oluşturma ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ile test edilmiş ve test sonucunda pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Sonuç olarak; işletmenin hukuki yapısı ile işletmenin oluşturduğu stratejiyi birbiriyle ilişkilidir ve hukuki yapı stratejiyi oluşturma aşamasında, oluşturulan strateji etkileyecektir. Fakat strateji uygulama ile işletmenin hukuki şekli arasındaki ilişki H₆ hipotezi; “Strateji uygulama ile hukuki şekli arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ile test edilmiş. Fakat hukuki yapı ile strateji uygulama arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. H₆ hipotezinden elde ettiğimiz sonuç; hukuki yapı ile strateji oluşturma arasında anlamlı bir ilişki varken H₆ hipotezinde hukuki yapı ile stratejinin uygulanması arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Buradan yola çıkarak hukuki yapının etkisi sadece strateji oluşturmada ile etkili ve ilişkili olduğu, uygulama aşamasına geçildiğinde hukuki yapının strateji uygulama arasında bir ilişkisi kalmadığı sonucuna varılabilir.

Bu kapsamda yukarıda ki tüm sonuçlar incelendiğinde; stratejinin oluşturulması ve stratejinin uygulanması kaos teorisi bağlamında kurumsal yapıyı etkileyeceği ve işletmenin kurumsal yapısı kaostan etkilendiğinde işletmenin stratejik yönetim süreci de etkileneceği sonuçları elde edilmiştir.

Bu çalışmanın literatüre katkısı;

- Stratejik yönetim süreci oluşturulmadan önce kapsamlı çevre analizleri yapılması gerekmektedir. Bu doğrultuda çevre analizleri PEST, Porter'ın 5 kuvvet modeli, SWOT ve küreselleşme sürecinde çevre analizinde ortaya çıkan değişimler olarak 4 başlık altında alınmıştır.
- Kaos teorisin kavramsalı, tarihi gelişimi ve temel ilkeleri kapsamlı olarak anlatılmıştır.
- Anket verilerinden elde edilen araştırma sonucunda ise;
 - İşletmenin oluşturduğu ve uyguladığı stratejiler işletmenin kaos teorisi bağlamında kurumsal yapısını etkileyecektir.
 - Kaos teorisi bağlamında kurumsal yapı; işletmenin strateji oluşturma ve strateji uygulama aşamalarında etkili olacaktır.
 - strateji oluşturma ile işletmenin sahip olduğu hukuki yapı arasında bağlantı vardır.

Bundan sonraki çalışmalar için öneriler;

- Kaos teorisinin daha kapsamlı incelemek için farklı sektörlerde saha çalışmaları yapılabilir
- Kaos teorisinin stratejik yönetim üzerine etkilerini ölçmek için çevre analizlerini işletmelerin ne ölçekte ve nasıl yapıldığı incelenebilir
- Kaos teorisi; yüksek öğretim kurumu tez merkezinde işletme ana bilim dalında kaos teorisini arattığımızda sadece 2 yüksek lisans tezi ve 4 doktora çalışması yapıldığı görülmektedir. İşletme ana bilim dalında yapılacak her çalışması literatüre katkı sağlayacaktır

KAYNAKÇA

- ABDELİLÂH, B., El KORCHİ, A. and BALAMBO, M.A** (2018), “Flexibility And Agility: Evolution And Relationship”, **Journal of Manufacturing Technology Management**, Vol. 29 No. 7, pp. 1138-1162
- AÇIKALIN, Şuay Nilhan** (2015). Leadership İn Chaos: Angela Merkel And Eurocrisis, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Uluslararası İlişkiler Ana Bilim Dalı, Uluslararası İlişkiler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- AKCAKAYA, Murat** (2012). “Kamu Sektöründe Performans Yönetimi ve Uygulamada Karşılaşılan Sorunlar”, **Karadeniz Araştırmaları**, 2014, Sayı 32, Kış, ss.171-202.
- AKMANSOY, Vesile** (2016). Kaos Teorisi ve Eğitim Bilimlerine Yansımaları, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Eğitim Yönetimi Teftişi Planlaması ve Ekonomisi Programı, Yüksek Lisans Tezi, Burdur.
- AKTAN, Coşkun Can** (2008), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, **Çimento İşveren Dergisi**, Cilt 22, Sayı: 4, ss. 4-21.
- ALKHAFAJİ, A. F** (2003). **Strategic Management Formulation, İmplementation And Control İn A Dynamic Environment**. USA: The Howorth Press
- ALPAR, Orcan** (2012). Kaos Teorisi ve Kaotik İşletme Uygulamaları, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- ALTIOK, Pınar.** (2011), “Applicable Vison, Mission and The Effects of Strategic Management on Crisis Resolve”, **Procedia Social and Behavioral Sciences**, V:24, ss: 61-71
- ARABACI, İ.Bakır** (2010). “Stratejik Planlamada Çevre Analizi Tekniği Olarak Pest Analiz (F.Ü. Eğitim Fakültesi Örneği)”. **E-Journal of New World Sciences Academy Qualitative Studies**, Cilt 5, Sayı 3, ss.38-49.
- ARICIOĞLU, M. Atilla ve Büşra Yiğitol** (2019). **Paradigm Change in Strategic Management**. Handbook of Research on Managerial Thinking in Global Business Economics, pp. 179-195. USA: IGI Global.
- ARICIOĞLU, M. Atilla, Hüseyin Karabıyık** (2019). “Örgütlerin Geleceğine Bir Önerme Olarak Kaos Teorisi ve Kaos Olgusunu Anlamak”, **Medeniyet ve Toplum Dergisi**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 145-156.

- ANTONIOU**, Peter. H., & Ansoff, Igor. H. (2004). "Strategic Management Of Technology". **Technology Analysis & Strategic Management**, 16(2), 275–291.
- AYDEMİR**, Sibel (2011). Aile İşletmelerinde Yöneticilerin Stratejik Yönetim ve Planlamaya İlişkin Algılarının İncelenmesi: Zonguldak-Bartın-Karabük Bölgesi Örneği, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Zonguldak.
- AYRAL**, Ahmet Ecmel (2010). Kaosla Baş Etmenin Yolu: Hızlı-Esnek-Entegre-Yaratıcı Organizasyonlar, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme (İngilizce) Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- AYTAR**, Oğuzhan. ve **SELAMET**, Ali Aydoğdu. (2021). "An Empirical Research on Strategic Management: A Research on SME Managers". **Journal of Life Economics**. 8(1), pp. 93-100,
- BALCIOĞLU**, Burak (2017). "Kaos Teorisi'nin Ölçme ve Metroloji'ye Etkileri", **Mühendis Beyinler Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss. 33-40.
- BARCA**, Mehmet (2005). "Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 5, Sayı 1, ss. 7-38.
- BARGORETT**, Evans. & Williams, Bernie., 2014. Macro-environmental Analysis for the Alberta Midstream Oil and Gas Sector. <http://dtp.lib.athabasca.ca/action/viewdtrdesc.php?id=49640> (Erişim Tarihi:16.6.2021)
- BARTLEY** Tim (2018) "Transnational Corporations and Global Governance", **Annual Review of Sociology**, Vol 44, No 1, pp.145–165.
- BAYRAMOĞLU**, Gökben (2016). "Karmaşıklık Paradigması Işığında Örgüt Teorilerinin Yeniden Değerlendirilmesi", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 35, ss. 49-63
- BAYSAL**, Mehmet (2014). Kaos Teoremi ve Ekonomi: 2008 Kriz Değerlendirmesi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Ana Bilim Dalı, İktisat Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- BEESELEY**, Julie (2010) "Organized Crime: A Chaotic Notion", **The Australian and New Zealand Critical Criminology Conference**, pp. 1-7.
- BERBER**, Aykut (2003). Kaos Eşiğinde Adapte Olabilen Karmaşık Sistemlerin ve Ürün Geliştirme Modeli: Bir Örnek Olay,, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, Doktora Tezi, İstanbul.
- BİÇİCİ**, Fırat (2016). "Kaos Teorisi, Determinizm ve Yeni Bilim Paradigması Sürecinde Sosyal Bilimler ve Turizm Araştırmaları Açısından Önemi", **Turizm Akademik Dergisi**, Cilt 3, Sayı 1, ss. 29-38.

- BİSHOP**, Robert (2017), “Chaos”, **The Stanford Encyclopedia of Philosophy**, Metaphysics Research Lab, Stanford University, (Spring 2017 ed.), <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/chaos/> (Erişim 21.4.2021).
- BÖLÜKBAŞI**, Mustafa (2013). “Christopher Nolan’ın ‘Batman Üçlemesi’ Üzerine İdeolojik Bir İnceleme”, **Yedi Sanat, Tasarım ve Bilim Dergisi**, Sayı 9, Ss.1-10
- BURNES**, B (2005). “Complexity Theories And Organizational Change”, **International Journal of Management Reviews**, Vol 7, No 2, pp. 73–90.
- CENGİZ**, Ali ve Emel Oral (2019). “Doğrulayıcı Faktör Analizi İle Porter’in Beş Kuvvet Modeli Temelinde Konut Sektöründeki Rekabeti Etkileyen Faktörlerin Analizi”, **Harran Üniversitesi Mühendislik Dergisi**, Cilt 4, Sayı 3, ss.130-139.
- CHANETA**, Isaac (2015). “Strategic Management Process”, **Journal of Comprehensive Research**, Vol 5, pp. 17-26.
- CHANG**, H.H. and W.C. Huang (2006). “Application Of A Quantification SWOT Analytical Method”, **Mathematical and Computer Modeling**, Vol 43, Issues 1–2, pp. 158-169.
- ÇİNÇİN**, Kemal (2015). Zaman, Simetri ve Kaos İlişkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Felsefe Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- ÇOBANOĞLU**, Fatma (2008). “Değişim Mantiğini Anlamak: Akış ve Dönüşüm Olarak Örgüt”, **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt 23, Sayı 23, ss.110-119.
- COŞKUN**, Bekir . (2014). “M. Porter’in 5 Kuvvet Modeline Göre Sağlık Hizmetleri Sektörünün Rekabet Analizi”. **Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi**, 7 (1) , ss 43-60 .
- ÇUBUKÇU**, Murat (2018). “Stratejik Yönetimin Gelişim Süreci ve Stratejik Yönetime Dair Literatürdeki Güncel Araştırma Konularının Sınıflandırılması”, **Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cilt 1, Sayı 2, ss.61-84
- ÇUBUKCU**, Murat (2018). "Strateji Ve Yapı Uyumu Konusunda Literatürdeki Mevcut Çalışmalar", **Sakarya İktisat Dergisi**, 7 / 3 ss: 79-99
- DALY**, Herman E (2006). “Population, migration, and globalization”, **Ecological Economics**, Vol 59, pp. 187-190
- DEMİRCİ**, Kemal ve Nuray Mercan ve Emine Oyur (2013). “Alvin Toffler’a Göre Bilgi Çağının Yeni Paradigması: Kaos Teorisi”, **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, Cilt 8, Sayı 1, ss. 115-127.

- DAVIS**, P. S., Allen, J. A., & Dibrell, C. (2012). "Fostering Strategic Awareness At An Organization's Boundary." **Leadership & Organization Development Journal**, 33(4), pp. 322–341.
- DEMİR**, Ergül., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi". **Current Research in Education**, 2(3), 130-148.
- DİKER ÇAMLİBEL**, Nazire (2003), Belirsizlik Ortamında Planlama Düşüncesi "Sinerjetik Toplum, Sinerjik Yönetim ve Sinerjist Planlama Modeli", Örnek Olay: 17 Ağustos - 12 Kasım 1999 Depremleri Sonrası Kaos ve Kendi-Kendine Organizasyon Süreci, Yıldız Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul.
- DOBRUCALI**, Birce (2020). "Geleceği Şekillendirecek Beş Küresel Sorun" [https://hbrturkiye.com/blog/gelecegi-sekillendirecek-bes-kuresel-sorun_\(Erisim_21.4.2021\)](https://hbrturkiye.com/blog/gelecegi-sekillendirecek-bes-kuresel-sorun_(Erisim_21.4.2021)).
- DRUCKER**, Peter F."21. Yüzyıl için Yönetim Tartışmaları" 1999, Epsilon Yayınları.
- DURA**, Cihan ve Kılıçarslan, Zerrin (2011). "Ulusötesi Şirketler ve Ulus Devlet: Güç Kayması Üzerine Bir Araştırma", **Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Cilt 1, Sayı 31, ss. 11-37.
- DYSON**, Robert G (2004). "Strategic Development And SWOT Analysis At The University Of Warwick", **European Journal of Operational Research**, Vol 152, pp.631–640
- EROL**, Metin (2008). "Düzen, Kaos ve Değişme", **Hacettepe Üniversitesi Türkiyat Araştırmaları (HÜTAD)**, Sayı 9, ss.125-154.
- ERYİĞİT**, Burak Hamza (2016). "Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Yıl 2013, Cilt 4, Sayı 9, ss.152-172
- FROST**, Frederic A(2003). "The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: An Australian Study", **Strategic Change**, 12(1), pp 49-62.
- FRYNAS**, George and Frynas and Kamel Mellahi (2015) **Global Strategic Management**, 3rd Edition, Oxford: Oxford University Press.
- GERTLER**, Mark and Klenow, Pete (2019). "Economic Fluctuations And Growth NBER Reporter", Vol 2, pp. 1-13
- GÖKÇE**, Şükran (2019), "Orta Düzey Yönetim/Yönetici Üzerine Bir Literatür Araştırması", **Business And Economics Research Journal**, Cilt 10, Sayı 5, ss. 1155-1166.

- GÜÇLÜ**, Nezahet (2003) Stratejik yönetim, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt:23, Sayı:2, ss.61-85.
- HASSİ**, Abderrahman and Storti, Giovanna (2012). “Globalization And Culture: The Three H Scenarios”. **InTech Press**, pp.3-20
- HİLL**, Charles, & Jones, Gareth. (2008). **Essentials of strategic management**. USA: Cengage Learning
- HUSSEY**, David (1998) **Strategic Management: From Theory To Implementation**, 4th edn. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- İSO**, (2018a): Türkiye’nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu 2018. *İstanbul Sanayi Odası*
- İSO**, (2018b): Türkiye’nin 500 İkinci Büyük Sanayi Kuruluşu 2018. *İstanbul Sanayi Odası*
- JENSEN LA**, Arnett JJ, McKenzie J (2011). “Globalization And Cultural Identity” **Handbook of identity theory and research**. New York: Springer Publishing Company. pp. 285–301.
- KAÇMAZ**, Gökçe (2005). Kaos Teorisi ve Sosyoloji: Toplumların Denetlenmesinde Yeni Bir Adım, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KAMACI**, Mehmet Cemal (2010).Liderlik Eğitim Programının Eğitim Yöneticilerinin Kaosu Yönetmede Sergiledikleri Davranışlarına Etkileri, Hacettepe Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- KARCIÖĞLU**, Fatih ve Harun Sıçrar (2019) “Stratejik Bilinç ve Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişki: Erzurum Örneği”, **Is, Güç: Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt 21, Sayı 3, ss. 107-124.
- KATAYAMA**, Hiroshi and Bennett, David (1999). “Agility, Adaptability And Leanness: A Comparison Of Concepts And A Study Of Practice”, “**International Journal of Production Economics**, Elsevier, Vol. 60, No 1, pp 43-51.
- KIDD**, P. T., 1995, “Agile manufacturing: a strategy for the 21st century”. **IEE Colloquium**, No. 74, pp, -6.
- KILAN** Ermut, Nazlı (2019). “İş Yaşamının Kaosunu Basitçe Yönetmek” <https://hburturkiye.com/blog/is-yasaminin-kaosunu-basitce-yonetmek> (Erişim 21.4.2021).
- KILIÇ**, Birce (2010). Kaos Teorisi ve Ekonomiye Uygulanabilirliği Üzerine Bir Yaklaşım, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İktisat Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- KILIÇ**, Selim (2013). “İstatistiki İfadeyle”, **Journal of Mood Disorders**, 3(2), ss 90-92
- KOÇAK**, Kasım (2000) “Kaos ve Atmosfer”, **Bilim ve Teknik Dergisi**, Sayı 391, ss. 95.
- KOÇER**, İsmet (2007). İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Çalışma Psikolojisi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KOUMPAROULIS**, Dimitrios Nikolaou (2013). “PEST Analysis: The case of E-shop” **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, Vol 2, No 2, pp. 31-36.
- KÖSTERELİOĞLU**, İ, Akın Kösterelioğlu, M, Kilmen, S. (2016). “Kamu Personeli Seçme Sınavı Puanları İle Lisans Diploma Notu Arasındaki İlişkilerin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi”. **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 8 (1) , 151-160
- LEVY**, David (1994). “Chaos Theory And Strategy: Theory, Application, And Managerial Implications”, **Strategic Management Journal**, Vol.15, pp. 167-178.
- MAINARDES**, Ferreira, Raposo (2014)”Strategy And Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?” **E a M: Ekonomie and Management**, Vol January 17, No 1, pp. 43-61.
- MARGINSON**, David. E. W. 2002. “Management control systems and their effects on strategy formation at middle-management levels: Evidence from a UK Organization”. **Strategic Management Journal**, 23: 1019-1031
- MERMER**, Aytuğ (2017). “Yeni Bilim Paradigması ve Kaos Teorisi Perspektifinden Halkla İlişkiler”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Yıl: 5, Sayı 63, Aralık 2017, ss. 695-705
- MINTZBERG**, Henry, Ahlstrand, B. W., & Lampel, J (1998). **Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management**. New York:Free Press.
- MINTZBERG**, Henry, Lampel, Joseph (1999). “Reflecting On The Strategy Process”, **Sloan Management Review**; Spring; Vol 40, No 3, pp. 21
- MINTZBERG**, Henry. (1987). “The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy”, **California Management Review**, Vol 30(1), pp. 11–24.
- MUTLU**, Ahmet (2006). “Ekolojik Düşüncede Kaotik Eğilimler”, **Journal of İstanbul Üniversitesi**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 245-259.

- NICKOLS**, Fred (2016) “Strategy, Strategic Management, Strategic Planning And Strategic Thinking”. **Management Journal**, Vol 1, No1, pp. 4-7.
- NICKOLS**, Fred. (2000). “Strategy: Definitions and Meaning”, **Distance Consulting**, pp.1-13,
- OMOTESO**, Kamil ve Hakeem Yusuf, H (2017). “Accountability Of Transnational Corporations İn The Developing World The Case For An Enforceable International Mechanism”, **Critical Perspectives on International Business**, Vol 13, No 1, pp.54-71.
- ÖGE**, Serdar (2005). “Düzen Mi Düzensizlik (Kaos) Mi? Örgütsel Varlığın Sürdürülebilirliği Açısından Bir Değerlendirme”, **Selçuk Üniversitesi- Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 13, ss. 285-303.
- ÖZBOZKURT**, Onur Başar (2019). “Çağdaş Stratejik Yönetim Mimarisi Üzerine”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, 2014, Cilt 6, Sayı 4, 67-81
- ÖZGÜR**, Murat Ertuğrul (2017) “Nüfus Dinamikleri, Çevre ve Sürdürülebilirlik”, **Coğrafi Bilimler Dergisi**, Cilt 15, Sayı 1, ss.1-26
- ÖZORAN**, Beris (2017). “Kaos: Örgütler İçin Bir Risk Mi Yoksa Bir Fırsat Mı?”, **Sosyal Bilimler Araştırma Dergisi**, Cilt 6, Sayı 4, ss. 253-269.
- ÖZSOMER**, Ayşegül (2020). “Ekonomik Krizlerden Güçlü Çıkabilmek İçin Bir Yol Haritası”, <https://hbrturkiye.com/blog/ekonomik-krizlerden-guclu-cikabilmek-icin-bir-yol-haritasi>(Erişim 21.4.2021).
- ÖZYAKIŞIR**, Deniz (2006). “Ulus-Devlet ve Millî Egemenlik Bağlamında Teorik Bir ‘Küreselleşme’ Eleştirisi”, **Jeopolitik Dergisi**, Yıl:5, Sayı:31, ss.78-80.
- PEHLİVAN**, Bülent (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Performans Değerlendirmesi ve Maliye Bakanlığı Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale.
- PORTER**, Michale (1996). “What is strategy?” **Harvard Business Review**, Vol 74, No 6, ss 61–78.
- PORTER**, Michale. (1997), “Competitive Strategy”, **Measuring Business Excellence**, Vol 1, No 2, pp. 12-17.
- PORTER**, Michale. (2008), “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, **Harvard Business Review**, January 2008, pp. 24-41
- PRIGOGINE**, Ilya ve Isabelle Stengers (1998). **Kaostan Düzene**, Çev. Senai Demirci, 2. Baskı, İstanbul: İz Yayıncılık.

- RAIKHAN, S., Moldakhmet, M., Ryskeldy, M., & Alua, M (2014).** “The Interaction of Globalization and Culture in the Modern World”. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, Vol 122, pp. 8-12.
- SAMMUT-BONNICI, Tanya ve and David Galea (2015).**” PEST Analysis” **In Wiley Encyclopedia of Management**, Vol. 12, pp. 1-7
- SAMUR, Menevşe ve Şeyda Seren İntepeler, (2016).** “Kaos Teorisi ve Hemşirelikte Kullanım Örneği: Bypass Cerrahisi”, **Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 169-173.
- SARVAN, F, Arııcı, E.D, Özen, J, Özdemir, B, İçigen, E.T (2003).** “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”. **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt 3, Sayı 6, ss. 73-122.
- SAYĞAN, Sahra (2014).** “Örgüt Biliminde Karmaşıklık Teorisi”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 14, Sayı 3, ss.413-423.
- SCOBLIC, Peter J. (2020).** “Gelecekte Ders Çıkarmak” [https://hbrturkiye.com/dergi/gelecekte-ders-cikarmak_\(Erişim_21.4.2021\)](https://hbrturkiye.com/dergi/gelecekte-ders-cikarmak_(Erişim_21.4.2021)).
- SEE, P.H. Mirvis, B. Googins, and S. Kinnicutt (2010).** “Vision, Mission, Values: Guideposts to Sustainability, “ **Organization Dynamics**, Vol 39, No 4, pp. 316-324.
- SIMON, Herbert A (1993)** “Strategy And Organizational Evolution”, **Strategic Management Journal**, Vol. 14, pp.131-142.
- ŞİPAHİ, B. ve Yurtkoru, E. S. ve Çinko, M. (2010).** **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**. İstanbul: Beta Basım.
- SMITH, Leonard (2007).** **Kaos**, 1. Baskı, Ankara: Dost Kitapevi.
- SOTARAUTA, Markku (1999)** “In Search of Strategic Consciousness and Using Plans as Mirrors: The Case of Raisio Town”, **Sociedade e Território**, No 29, pp. 16-35.
- STAMBAUGH, Jeffrey and Trank, Christine Quinn T. (2010),** “Not so simple: integrating new research into textbooks”, **The Academy of Management Learning and Education**, Vol. 9 No. 4, pp. 663-81
- SNYMAN, R., & Kruger, C. J. (2004).** “The interdependency between strategic management and strategic knowledge management”. **Journal of Knowledge Management**, 8(1), 5–19.
- ŞEN, Sedat (2016).** “Korelasyon”, <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/7-sunum.pdf> (Erişim:21.6.21)

- ŞEN**, Sedat (2016). “Regresyon”, <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/8-sunum.pdf> (Erişim:21.6.21)
- TALLMAN**, Stephen, and Karin Fladmoe-Lindquist (2002) "Internationalization, Globalization, and Capability-Based Strategy.", **California Management Review**, 45, no. 1, pp. 116-135.
- TEKEL**, Suna (2006). “Yönetim ve Organizasyon Bilimi açısından Karmaşıklık Teorisi” **Journal of İstanbul Kültür University**, Cilt 4, Sayı 2, ss. 223-229.
- THOMPSON J.L.**, (2001) “Understanding Corporata Strategy, Thomson Learning Australia. (Nakleden Naktiyok A.,K. Timuroğlu,C.N. Karabey;(2009) “Stratejik Bilinç İşletmelerin Stratejik Bilinç Düzeyinin İncelenmesi”,İmaj Yayınevi, Ankara
- UÇAR**, Semra (2010). Kaos Teorisinin Felsefi Özellikleri, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Bölümü, Felsefe Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- UYAR**, Azize ve Derya Öztürk (2017). “Fraktal Analizin Yeryüzü Araştırmalarında Kullanılması” **Afyon Kocatepe Üniversitesi Fen ve Mühendislik Bilimleri Dergisi**, Özel Sayı 17, ss. 147-155.
- ÜLGEN**, Hayri. ve S. Kadir **MİRZE**, (2013). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.
- YAKUT**, Hıfzi Fatih (2018). “Kaos Teorisi ve Yönetimde Yeni Arayışlar” . **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 2018, Cilt 9, Sayı 22, ss. 161-168
- YEŞİLORMAN**, Mehtap (2006). “Kelebek Kanadını Kimden Yana Çırpıyor? Birleştirilmiş Bilimin Kıyısında Kaos ve Sosyal Bilimler”, **Journal of İstanbul Kültür University**, Cilt 4, Sayı 3, ss.77-86.
- YILDIRIM**, Nihan, Aslı Erbaş, (2012). “Environmental Strategic Analysis On Voip (Voice Over Internet Protocol) Services Industry In Turkey”, **Öneri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 36, ss. 115-136.
- YILDIZ**, Doğan ve Uzunsakal Ece (2018) “ Alan Araştırmalarında Güvenilirlik Testlerinin Karşılaştırılması Ve Tarımsal Veriler Üzerine Bir Uygulama”, **Uygulamalı Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, Ss. 14-28.
- YÜKSEL**, İhsan ve Metin Dagdeviren (2007). “Using the Analytic Network Process (ANP) in A SWOT Analysis - A Case Study For A Textile Firm”, **Information Sciences**, Vol 177, No 16, pp. 3364-3382.

İnternet Kaynakları

- <http://dtp.r.lib.athabasca.ca/action/viewdtrdesc.php?id=49640>
(Erişim Tarihi:16.6.2021)
- <https://hbrturkiye.com/blog/gelecegi-sekillendirecek-bes-kuresel-sorun>
(Erişim 21.4.2021).
- <https://hbrturkiye.com/blog/is-yasaminin-kaosunu-basitce-yonetmek>
(Erişim 21.4.2021).
- <https://hbrturkiye.com/blog/ekonomik-krizlerden-guclu-cikabilmek-icin-bir-yol-haritasi> (Erişim 21.4.2021).
- <https://hbrturkiye.com/dergi/gelecekten-ders-cikarmak> (Erişim 21.4.2021).
- <https://plato.stanford.edu/archives/spr2017/entries/chaos/> (Erişim 21.4.2021).
- <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/7-sunum.pdf> (Erişim:21.6.21)
- <https://sedatsen.files.wordpress.com/2016/11/8-sunum.pdf> (Erişim:21.6.21)

EKLER**Ek-1: Anket Formu**

NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

Bu anket çalışması örgüt çalışanlarının strateji belirleme ve uygulamada sürecindeki strateji hakkındaki bilgilerini ve örgütün kurumsal yapısını araştırmayı amaçlamaktadır. Anket iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm örgütün strateji oluşturma ve uygulaması hakkında, ikinci bölüm ise örgütün kurumsal yapı ve işleyişi hakkında sorular bulunmaktadır.

Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Doç. Dr. Mustafa Atilla Arıcıoğlu

Necmettin Erbakan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı
Yüksel Lisans Programı
Hilal Emine Karaçelik

ANKETİ CEVAPLAYAN YÖNETİCİYE YÖNELİK BİLGİLER

1- İşletmedeki göreviniz;

- a) Genel Müdür
- b) Yönetim Kurulu Başkanı
- c) Üretim Bölümü Müdürü
- d) Pazarlama Bölümü Müdürü
- e) Finansman Bölümü Müdürü
- f) İnsan Kaynakları Bölümü Müdürü
- g) Diğer

2-İşletmenizin hukuki şekli

- a) Tek Kişi İşletmesi
- b) Adi Ortaklık
- c) Komandit Şirket
- d) Kolektif şirket
- e) Limited şirket
- f) Anonim Şirket
- g) Sermayesi Paylara Bölünmüş Komandit Şirket

3-Faaliyet gösterdiğiniz sektör

- a) Tarım
- b) İmalat
- c) Ticaret
- d) Hizmetler
- e) Diğer

4-İşletmede çalışan sayısı;

- a) 1–9 kişi
- b) 10–49 kişi
- c) 50–199 kişi
- d) 200 ve üzeri

STRATEJİ OLUŞTURMA						
Lütfen aşağıdaki yargıları 5-1 arasında değerlendiriniz.						
5 Kesinlikle Katılıyorum 4 Katılıyorum 3 Kararsızım 2 Katılmıyorum						
1 Hiç Katılmıyorum						
	Yargıları	5	4	3	2	1
1	İşletme misyonu açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmektedir.					
2	İşletme vizyonu açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmektedir.					
3	İşletmenin vizyonu iç ve dış çevre koşullarına göre gerektiğinde güncellenmektedir.					
4	Misyon ifadesi işletme tarafından gerçekleştirilen faaliyetlerle uyumludur.					
5	Vizyon ifadesi işletmenin faaliyetleriyle uyumludur.					
6	İşletmenin vizyon ve misyonunu gerçekleştirirken dikkate aldığı temel değerler bulunmaktadır.					
7	Vizyon, misyon ve temel değerler katılımcı bir anlayışla belirlenmektedir.					
8	İşletmenin gelecekte ulaşmak istediği amaç ve hedefler net bir şekilde ortaya konulmaktadır.					
9	İşletmenin temel değerleri açık ve net bir şekilde ortaya konulmaktadır					
10	İşletme amaçlarına ulaşmak için strateji oluşturmaktadır					
11	İşletmenin politika el kitabına sahip olması önemlidir.					
12	İşletme açısından uzun dönemli hedefler belirlemek önemlidir.					
STRATEJİ UYGULAMA						
Lütfen aşağıdaki yargıları 5-1 arasında değerlendiriniz.						
5 Kesinlikle Katılıyorum 4 Katılıyorum 3 Kararsızım 2 Katılmıyorum						
1 Hiç Katılmıyorum						
13	SWOT analiziyle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditleri net bir şekilde ortaya konulmaktadır.					
14	Gelecek nesile, işletmenin tarihi, temel değerleri, vizyonu, ilişkileri, yapısı ve planı amaçlı bir şekilde anlatılmaktadır.					
15	İşletme karşılaştığı “stratejik sorunları” (değişen piyasalar, yeni ürünler, yeni teknolojiler, yeni pazarlama kanalları, yeni fırsatlar) ele almak için süreklilik arz eden bir planlama sürecine sahiptir.					
16	İşletmede stratejik kararlar stratejik plana paralel olarak alınmaktadır.					

17	İşletmede tüm kararlar sahip-yönetici tarafından alınmaktadır					
18	İşletme stratejik planlama için kaynaklar (yöneticilerin zamanı, para, personel desteği gibi) tahsis etmektedir.					
19	Politikalar düzenli olarak güncelleştirilmektedir.					
20	İşletme stratejileri uygulayacak finansal kapasiteye sahiptir.					
21	İşletmenin organizasyon yapısı stratejik girişimlerin uygulanması için uygundur					
22	İşletme kendisini yeni stratejik yönelime veya yeni bir sürece yönlendirecek ve bunu gerçekleştirecek insan kaynaklarına sahiptir.					
23	İşletmenin sahip olduğu kültürler (paternalistik, serbestlik, katılımcılık ve profesyonellik) stratejik yönetimin uygulanmasında önem arz etmektedir.					
24	Mevcut yönetim modeli stratejik girişimlerin uygulanmasına uygundur.					
25	İşletme performansını ve operasyonel niteliklerini rakipleriyle karşılaştırmaktadır.					
26	Stratejik planda belirlenen hedefler sayısal ve ölçülebilir bir niteliktedir.					
27	Stratejik planda belirlenen hedeflere ulaşip ulaşılmadığını tespit etmeye yönelik performans standartları yer almaktadır.					
28	Stratejik yönetim kar artışı sağlamaktadır.					
29	Stratejik planlama geleceği planlama ve öngörü gerçekleştirmeyi sağlamaktadır.					
30	Stratejik yönetim işletmenin dış çevresi ile iç yetenekleri arasındaki uyumun gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.					
31	Stratejik yönetim pazar payını arttırmayı sağlamaktadır.					
32	Stratejik yönetim büyümeyi sağlamaktadır.					
33	Stratejik yönetim sürekli değişimi ve dinamizmi sağlamaktadır.					
34	Sorunları çözmeye veya fırsatlardan yararlanmada stratejiler geliştirmede işletme başarılıdır.					

KURUMSAL YAPI VE İŞLEYİŞ ŞEKLİ						
Lütfen aşağıdaki yargıları 5-1 arasında değerlendiriniz.						
5 Kesinlikle Katılıyorum 4 Katılıyorum 3 Kararsızım 2 Katılmıyorum						
1 Hiç Katılmıyorum						
	Yargılar	5	4	3	2	1
1	Kurumun genel durumu hakkında bilgileri sadece tepe yönetim sahiptir.					
2	Çalışanlar organizasyonun genel amacı ve stratejisi hakkında yeterli bilgi sahibidir.					
3	Çalışanlar kurumun stratejik amacına ulaşması için nasıl bir katkıları olabileceği konusunda net bir fikre sahiptir.					
4	Çalışanlar neyi niye yaptıklarını bilirler.					
5	Çalışanlar kendi alanlarına giren konularda yeterli bilgi ve beceriye kısacası yetkinliğe sahiptir.					
6	Çalışanlar yetkinliklerini geliştirecekleri alanları organizasyonun amaçlarını dikkate alarak belirleme imkanına sahiptir.					
7	Çalışanlar yetkinliklerini geliştirecekleri alanları kendi kariyer hedeflerini dikkate alarak belirleme imkanına sahiptir.					
8	Çalışanlar direkt olarak kendi iş tanımlarına girmeyen konularda da bilgi, beceri ve iddia sahibi olmaya teşvik edilir.					
9	Liderlik yetenekleri ve stratejik düşünebilme becerisi sadece üst düzey yöneticilerden beklenir.					
10	Alt düzey çalışanlar sadece kendi işlerini yapmak için gerekli teknik bilgi ve becerilere sahiptir.					
11	Alt düzey çalışanlar sadece kendi işlerini yapmak için gerekli teknik bilgi ve becerilerin yanında liderlik yetenekleri ve stratejik düşünme becerisine de sahip olmaya teşvik edilir.					
12	Eğitim programları “üst düzeye stratejik/alt düzeye teknik” düsturu ile düzenlenmektedir.					
13	Herhangi bir konuda kararı, o kararın sonucunda sorumlu olan kişi verir.					
14	Kararlar genellikle konu hakkında en çok bilgi sahibi olan ve konuya en yakın olan kişi tarafından verilir.					
15	Çalışanların kendi bilgi ve becerileri ile alabilecekleri kararları dahi üst yönetim alır.					
16	Kararlar aşağıdan yukarıya doğru uzanan bir onaylar silsilesi sonucunda, konu ile direkt bir bağlantısı olmasa da üst düzey bir yönetici tarafından verilir.					
17	Üst yönetim kararları kendi alsa da, konunun gerçek sahibi olan alt bölümlerin karar katkısına gerçekten önem verir.					

18	Kararlar alındıktan sonra da her seviyeden çalışanların yorum ve eleştirisine açıktır.					
19	Organizasyonun sunduğu maddi imkanların artışı ancak daha yüksek bir pozisyona geçmekle mümkündür.					
20	Organizasyonun sunduğu maddi imkanların (ücret + imtiyazlar) artışı aynı pozisyonda kalırsa da iyi performans göstermekle mümkündür.					
21	Organizasyonun sunduğu maddi imkanların (ücret + imtiyazlar) artışı kişinin kendine yeni nitelikler kazandırması ile de bağlantılıdır.					
22	Birden fazla departmanı ilgilendiren işlerin sonuçlandırılması için her departman sıra kendisine geldiğinde o işle ilgilenir.					
23	Bir iş birden fazla departmanı ilgilendiriyorsa departman tarafından eş zamanlı olarak birlikte sonuçlandırılır.					
24	Müşterilerin talep ettiği ana hizmet konularında, hizmetin üretilebilmesi için gerekli adımların ne şekilde atılacağı, yani hizmet üretim sürecinin aşamaları ve sorumluları net bir şekilde tarif edilmiştir.					
25	Her hizmet üretim süreci için kalite, zaman, maliyet gibi konularda hedefler belirlenmiştir.					
26	Hizmet üretim süreçlerinin hedeflendiği gibi yürütmesi ve geliştirilmesi için çapraz fonksiyonlu gruplar vardır ve bunların başarı kriterleri ve liderleri belirlenmiştir.					
27	Departmanların en fazla önem verdikleri faaliyet organizasyon içindeki güçlerini ve kaynaklarını korumaktır.					
28	Departmanların en fazla önem verdikleri faaliyet müşteriye hizmet etmektir.					
29	Departmanlar için en önemli hedef bazen kurumun genel amaçları ile çatışsa da kendi departmanlarının başarılı olmasıdır.					
30	Departmanlar varlık sebeplerinin kurumun genel amaçlarına ulaşması olduğunun bilinciyle bu ana hedeflere ulaşmak için katkıda bulunurlar.					
31	Departmanlar birbirlerine şüphe ile bakar, başarıyı tek başlarına sahiplenirken, problemleri durumlarda birbirlerini suçlarlar.					
32	Departmanlar işlerin yürütmesi için samimiyetle iş birliği yapar, kaynak ve becerilerini birlikte harekete geçirirler.					
33	Müşteriler kuruma geldiklerine neredeyse bütün işlerini tek bir kişi veya bölüme muhatap olarak halledebilirler.					
34	Müşteriler kurumun sunduğu her hizmet için farklı kişiler veya bölümlerle muhatap olurlar.					
35	Çalışanlar hangi departmanda iseler sadece o bölümle ilgili bilgiye sahiptirler ve başka bölümlerin işlerine katkıda bulunmazlar.					

36	Departmanlar arası çapraz fonksiyonlu takımlar sayesinde bölümler arası etkin bir bilgi akışı sağlanır ve işler birlikte sonuçlandırılır.					
37	Çalışanların çok dar ve sıkı belirlenmiş iş tarifleri vardır, kendilerinden sadece bu iş tariflerinde belirtilen görevlerin yerine getirilmesi beklenir ve yalnızca bu konuda eğitim almaları yeterli görülür.					
38	Çalışanların, uzmanlık alanları yanı sıra, kurum dahilinde mümkün olduğu kadar çeşitli iş hakkında bilgi sahibi olmaları hedefler ve bunun için eğitimim yanında departmanlar arası bilgi akışı ve çapraz fonksiyonlu ekiplerin oluşumu desteklenir.					
39	Destek fonksiyonlarının hizmetleri tüm departmanlar tarafından paylaşılır ve destek hizmetleri veren departmanların performansının ağırlıklı olarak hizmetten faydalanan bölümler tarafından ölçülmesi hedeflenir.					
40	Kurumumuzun sürekli olarak kendini geliştiren ve yenileyen bir yapıya sahip olabilmek için, kurum içinde yeni fikirlerin oluşumuna ve uygulanmasına müsait bir iklime sahiptir.					
41	Kurum bünyesinde çalışanlar, hizmet süreçlerinin gelişimine yönelik yeni fikirler üretebilecek ve sürekli öğrenebilecek mesleki ve zihinsel yetkinliğe sahiplerdir.					
42	Kurumumuzda uygulanan performans değerlendirme sistemi sürekli olarak nitelenen, hizmet süreçlerinin iyileştirilmesine yönelik fikirlerin üretilmesini teşvik eder.					
43	Kurumumuzun örgüt yapısı ve bölümleri arası iletişim süreci, sürekli öğrenmeyi mümkün kılar ve teşvik eder.					
44	Kurumumuzda işlerin yapılış şekli, çalışanların sürekli olarak yeni uygulamalarla karşılaşmalarına, kendilerinin de gerçekten faydalı yenilikler üretmelerine ve kurumu bu yeni uygulamayı kabul ettirmelerine olanak sağlar.					
45	Kurumumuzun üst düzey yöneticileri sürekli gelişimin peşinde olmanın ve öğrenmenin önemine olan inançlarını hem sözleriyle hem de fiilleriyle ifade ederler.					