

Yönetimde Planlama Yerine Seçenekler Sunma 8

Zeynep Kuh¹

Derya Dinçer Gültekin²

Özet

Bu çalışma, klasik planlama yaklaşımlarının belirsizlik ortamlarında yetersiz kaldığı günümüz yönetim anlayışında, planlama yerine seçenekler sunma yaklaşımının artan önemini ele almaktadır. Geleneksel planlamaya dayalı modeller, sabit hedefler ve tekil stratejiler üzerinden hareket ederken, dinamik çevresel koşullarda bu yapıların esnekliğinin sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu bağlamda Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımı, Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı ve Kahneman ile Tversky'nin sezgisel karar alma modelleri, alternatif stratejik yolların geliştirilmesine yönelik teorik bir temel sunmaktadır. Stratejik çeviklik, liderlik birliği, kaynakların yeniden yapılandırılması ve çevresel duyarlılığın artırılması gibi unsurlar, seçenek üretme kabiliyetinin kurumsal başarı üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Amazon'un "İki Yönlü Kapılar" stratejisi, Toyota'nın Kaizen kültürü ve COVID-19 döneminde senaryo bazlı yönetim uygulamaları gibi örnekler üzerinden, uygulama düzeyinde bu yaklaşımın nasıl hayata geçirildiği incelenmiştir. Sonuç olarak, bu yaklaşım sadece bir yöntemsel esneklik değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi, katılımcılığı ve stratejik uyumu teşvik eden yapısal bir dönüşüm önerisidir. Çalışma, gelecekte farklı sektörlerde bu yaklaşımın kullanımına dair karşılaştırmalı ampirik araştırmalar yapılmasını önermektedir. Yönetimde seçenekler sunmak, planlamanın ötesine geçen, çevik ve kapsayıcı bir karar alma paradigması olarak değerlendirilmektedir.

1 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, zeynepkuh@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-2511-5192

2 Öğr. Gör. Dr., Trakya Üniversitesi, Uzunköprü Meslek Yüksekokulu, deryadinçer@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0001-9648-7244

Giriş

Günümüzün hızlı değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, geleneksel planlama yaklaşımları kurumların stratejik esnekliğini sağlamada yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, yönetsel süreçlerde planlamadan ziyade seçenekler sunma anlayışı giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Mintzberg, 1994: 26). Sabit planlara dayanan klasik yönetim anlayışları, örgütlerin çevresel değişimlere uyum sağlama kapasitesini sınırlarken; stratejik çeviklik, yöneticilere belirsizlik altında daha esnek karar alanları sunma olanağı vermektedir (Girod, Birkinshaw & Prange, 2023: 6). Özellikle dinamik ve karmaşık piyasa koşullarında, stratejinin hem kasıtlı olarak tasarlandığı hem de uygulama sürecinde kendiliğinden geliştiği hibrit modellerin örgütler açısından daha işlevsel olduğu görülmektedir (Mintzberg and Waters, 1985: 258).

Bu doğrultuda Simon'un sınırlı rasyonellik teorisi (bounded rationality), karar verme sürecinin mutlak doğruluktan ziyade "yeterince iyi" çözümlere yöneldiğini ortaya koyarak yöneticilerin içinde bulunduğu bilişsel ve yapısal sınırları analiz etmede değerli bir temel sunmaktadır (Simon, 1955: 99). Bu sınırlar altında yöneticilerin deneyim, sezgi ve bağlamsal bilgiyi kullanarak alternatif çözüm yolları üretmeleri, belirsizlik ortamında örgütsel çevikliğin temelini oluşturmaktadır (Kahneman and Tversky, 1979: 265). Ayrıca, planlamanın toplumsal katılımı sınırlayan yapısal özellikleri, stratejik yönetimin demokratikleşmesini ve yerel aktörlerin karar süreçlerine dahil edilmesini engelleyebilmektedir (Açmaz Özden, 2009: 163).

Geleneksel planlamaya dayalı yönetim modelleri, çoğunlukla durağan çevre koşullarında geliştirilen yaklaşımlara dayanmaktadır. Ancak günümüzde belirsizlik ve hızlı değişim ortamları, bu yaklaşımların yetersizliğini gözler önüne sermektedir (Poister, 2010: 247). Örgütlerin sadece mevcut duruma yönelik değil, aynı zamanda farklı senaryolar karşısında esneklik gösterebilecek stratejilere ihtiyaç duyduğu bu dönemde, planlamadan ziyade alternatifler sunma yaklaşımı ön plana çıkmaktadır. Bu anlayış, örgütlerin yönetsel kararlarını çeşitlendirme, riskleri azaltma ve çevik tepkiler üretme kapasitesini artırmaktadır (Whittington, 2001: 46).

Stratejik çeviklik kavramı da bu dönüşümün merkezinde yer almaktadır. Stratejik çeviklik, örgütlerin değişen çevresel koşullara karşı duyarlılığını artırarak, doğru zamanda doğru kararların alınabilmesini sağlayan bir yetkinlik seti sunmaktadır (Uğurlu, Çolakoglu & Öztosun, 2019: 94). Bu bağlamda, liderlik birliği, kaynakların akıcı biçimde yeniden yönlendirilmesi ve stratejik farkındalık, çevik yönetim yapılarının temel taşları arasında yer almaktadır (Gökçe and Ünlüönen, 2023: 3102). Dolayısıyla, planlamaya

bağımlı yapılar yerine, yöneticilerin karşılaştıkları koşullara göre seçenek üretebilecek esnek stratejik çerçeveler geliştirmesi gerekmektedir. COVID-19 pandemisi gibi öngörülemeyen krizler, bu yeni yönetsel yaklaşım ihtiyacını somut biçimde ortaya koymuştur. Pandemi sürecinde sabit planlara dayanan birçok kamu ve özel sektör kuruluşu zorlanırken; senaryolar üzerinden esnek yönetim stratejileri geliştiren kurumların daha başarılı olduğu görülmüştür (Kaya ve Eren, 2021: 102). Senaryo planlaması, tekil bir gelecek varsayımı yerine, çoklu olasılıklara dayalı hazırlık yapılmasına olanak tanıyarak, stratejik düşünmenin dinamik bir biçimini teşvik etmektedir (Wright, Bradfield and Cairns, 2013: 45).

Yöneticilerin belirsizlik altında karar alma süreçleri, sadece rasyonel analizlerle değil; sezgisel ve deneyime dayalı yaklaşımlarla da şekillenmektedir. Kahneman ve Tversky'nin (1979) ortaya koyduğu sezgisel karar modelleri, belirsizlik ortamında yöneticilerin başvurduğu zihinsel kısa yolları açıklamaktadır. Bu durum, karar alma sürecini yalnızca akılcı değil, aynı zamanda bağlamsal ve psikolojik bir süreç olarak değerlendirmeyi zorunlu kılmaktadır. Böylece yönetimde planlamaya dayalı tek yönlü yapılardan ziyade, örgütsel öğrenmeyi teşvik eden, çevresel uyumu önceleyen ve çoklu seçenek üretmeye dayalı esnek yaklaşımların benimsenmesi gerekmektedir.

1. Yönetimde Planlama Yerine Seçenekler Sunma: Belirsizlik Ortamında Esnek Karar Alanları Oluşturmak

1.1. Kavramsal Çerçeve ve Teorik Temeller

Bu başlık altında stratejik yönetim literatüründe öne çıkan temel kuramsal yaklaşımlar bütüncül bir çerçevede ele alınmıştır. İlk olarak Whittington'ın klasik strateji anlayışı bağlamında şekillenen planlama yaklaşımları değerlendirilmiş, kar maksimizasyonuna dayalı bu anlayışın işletmelerin uzun vadeli başarısını hedeflediği vurgulanmıştır. Bu çerçevede örgütlerin kaynaklarını ölçülebilir biçimde kullanması, rasyonel karar alma süreçlerine dayanarak yönlendirilmesi ve performansa odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiği görüşüne yer verilmiştir. Bununla birlikte, klasik planlamanın katılımcılığı sınırlayan yapısı, yerel aktörleri dışarıda bırakması ve değişen koşullara karşı esnekliğinin düşük olması gibi yönleriyle çeşitli eleştiriler aldığı da ortaya konmuştur.

Stratejik planlama yaklaşımı bu noktada daha kapsayıcı bir model olarak öne çıkmakta, kurumların misyon, vizyon ve temel değerleri doğrultusunda uzun vadeli hedefler belirlemesini ve bu hedeflere ulaşmak için stratejik düşünmeyi teşvik etmesini sağlamaktadır. Bu yönüyle stratejik planlama yalnızca teknik bir araç değil; örgütlerin canlılığını, öğrenme

kapasitesini ve bütünsel başarısını artırmaya yönelik bir anlayışı temsil etmektedir. Strateji oluşturma sürecinin tek yönlü bir planlamadan ibaret olmadığı, Henry Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımıyla açıklanmaktadır. Stratejiler, hem yönetsel niyetlerin ürünü olarak tasarlanmakta hem de zamanla uygulama sırasında ortaya çıkan eğilimlerle şekillenebilmektedir. Bu dinamik yapı, çevresel faktörlerle uyumlanabilen ve örgütsel öğrenmeye açık bir strateji geliştirme sürecine işaret etmektedir.

Karar alma süreci ise yalnızca planlamayla değil, aynı zamanda belirsizlikle baş etme kapasitesiyle de ilişkilidir. Herbert Simon'un sınırlı rasyonellik kuramı temel alınarak, örgütlerin sınırlı bilgi ve kaynaklarla nasıl kararlar aldığı; yöneticilerin psikolojik, örgütsel ve çevresel etmenlerle nasıl etkileşimde bulunduğu değerlendirilmiştir. Karar verme süreci bu bağlamda yönetimin en temel işlevlerinden biri olarak ele alınmakta ve örgütlerin stratejik yönelimi üzerinde belirleyici bir unsur olarak görülmektedir. Stratejik çeviklik kavramı ise, örgütlerin değişen koşullara hızlı ve etkili biçimde yanıt verebilme yetkinliğini tanımlamaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı, belirsizliklerin arttığı günümüz iş dünyasında çeviklik; yalnızca operasyonel hız değil, aynı zamanda stratejik farkındalık, kaynakların etkin kullanımı ve liderlik uyumu gerektiren çok boyutlu bir yetkinliktir. Örgütlerin bu yapısal ve kültürel dönüşümü gerçekleştirebilmesi, uzun vadeli başarıyı ve sürdürülebilirliği mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda kavramsal çerçeve, stratejik yönetim süreçlerinin temel yapıtaşlarını kuramsal bir bütünlük içinde sunmakta; karar alma, planlama ve çeviklik gibi kavramlara dair derinlikli bir anlayış geliştirmeyi hedeflemektedir.

1.1.1. Klasik Planlama Yaklaşımları ve Eleştiriler

Whittington'ın (1993) ortaya koyduğu klasik strateji yaklaşımı, alanın önde gelen kuramcılarının görüşlerini bir araya getirerek, işletmelerin uzun ömürlü olabilmesi için kar maksimizasyonunu temel ilke olarak benimsemeleri gerektiğini ileri sürmektedir. Bu perspektif, yüksek performansın yalnızca kısa vadeli başarıyı değil, aynı zamanda uzun vadeli varoluşu da güvence altına alacağı varsayımına dayanmaktadır. İşletmelerin, kaynaklarını ölçülebilir yöntemlerle planlaması, pazar odaklı stratejiler geliştirmesi ve üst yönetimin rasyonel karar alma süreçleri doğrultusunda yönlendirilmesi durumunda, sürdürülebilirliklerinin artacağı öngörülmektedir. Bu bağlamda kar maksimizasyonu, yalnızca varlığın devamını değil, aynı zamanda büyüme ve gelişmeyi de mümkün kılan bir yönelim olarak değerlendirilmektedir. Bu yaklaşımda rasyonel yönetim anlayışının süreklilik arz ettiği durumlarda, örgütsel yok oluş olasılığı en aza indirgenmektedir. Ancak, beklenen düzeyin altında kalan kar oranları durumunda, yine aynı rasyonel yönetim mantığı

çerçevesinde faaliyetlerin sonlandırılması ve alternatif yatırım alanlarına yönelmesi gündeme gelebilmektedir (Dil, 2014: 20).

Katılımcı esnek bir planlama yaklaşımı olan stratejik planlama, kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerden yola çıkarak geleceğe yönelik oluşturulan vizyon doğrultusunda hedefler belirleyerek, kurumların başarısını izleme ve değerlendirme sürecidir (Yılmaz, 2003: 77). Stratejik planlamanın amacı, uzun vadede stratejik düşünmeyi, hareket etmeyi ve öğrenmeyi teşvik etmektir. Bu nedenle stratejik planlama, örgütün canlılığını, etkinliğini ve verimliliğini sağlamak için ilerici-modern çizgilerle düşünmeyi, nesnel analizi ve değerlerin, hedeflerin ve önceliklerin öznel değerlendirmesini birleştiren büyük bir resim olarak görülmektedir (Poister, 2010: 247).

Klasik planlama anlayışının, katılımcılığı sınırlaması ve yerel aktörlerin sürece dahil edilmemesi, planların uygulanabilirliğini azaltmaktadır (Açmaz Özden, 2009: 163). Bu durum, klasik strateji anlayışının örgütsel varoluşa yalnızca içsel verimlilik ve performans kriterleri üzerinden yaklaştığını ve örgütün yaşam süresini piyasa başarımıyla doğrudan ilişkilendirdiğini ortaya koymaktadır.

Planlama süreçlerinde daha esnek ve katılımcı yaklaşımların benimsenmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle, stratejik mekânsal planlama gibi yeni yaklaşımlar, değişen koşullara uyum sağlama ve yerel ihtiyaçlara cevap verme konusunda daha etkili olmaktadır (Akyol, 2018: 4). Ayrıca, planlama süreçlerinde farklı ölçeklerin ve paradigmalara dayalı yöntemlerin kullanılması, planların daha kapsayıcı ve sürdürülebilir olmasına katkı sağlamaktadır (Tekeli, 2023: 10). Bu bağlamda, klasik planlama yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesi ve günümüzün dinamik koşullarına uygun hale getirilmesi önem arz etmektedir (Tahtalıoğlu ve Özgür, 2016: 50). Bu gelişmeler sonucunda planların halkın ve bireylerin ihtiyaçlarına cevap verememesi, kapsamlı analizlerin zaman alıcı olması, planlama sürecine katılımın sağlanamaması gibi eleştiriler nedeniyle katılımcı demokrasinin planlama yaklaşımı olarak da görülebilecek “stratejik planlama yaklaşımı” gündeme gelmiştir (Açmaz Özden, 2009: 165).

Stratejik planlamanın ilk ortaya çıkışı aslında çok eskilere dayanır: Bu planlama yöntemi, Avrupa’da refah devleti kavramının yerleştiği 1960’lı yıllarda da kullanılmıştır. Ancak yakın dönem planlama literatürü ve pratik uygulamaları incelendiğinde, bu yaklaşımın bugün yeniden gündeme geldiği, beraberinde yeni politika gündemleri ve yeni yatay örgütlenme biçimleri getirdiği görülmektedir (Akyol, 2018: 588).

1.1.2. Mintzberg'in Kasıtlı (Deliberate) ve Kendiliğinden Gelişen (Emergent Strategy) Ayrımı

Strateji kavramı, uzun yıllar boyunca önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için yapılan planlamalarla özdeşleştirilmiş olsa da, bu anlayışın tümüyle geçerli olmadığını savunmak mümkündür. Özellikle karmaşık ve belirsiz çevre koşullarında, örgütlerin yalnızca planlamaya dayalı stratejilerle yön bulması çoğu zaman yetersiz kalmaktadır. Bu bağlamda, stratejiyi hem yönetsel niyetlere dayalı olarak tasarlamak hem de uygulama sürecinde ortaya çıkan eğilimleri dikkate alarak şekillendirmek gerektiği ileri sürülmektedir. Bu iki yaklaşım, sırasıyla kasıtlı (deliberate) ve kendiliğinden gelişen (emergent) strateji biçiminde kavramsallaştırılmıştır. Kasıtlı strateji, üst yönetimin belirlediği hedefler doğrultusunda sistemli biçimde oluşturulan stratejileri ifade ederken; kendiliğinden gelişen strateji, çevresel değişkenler ve örgütsel deneyimler doğrultusunda zamanla biçimlenen uygulamaları kapsamaktadır (Mintzberg ve Waters, 1985: 257-258).

Bu iki yaklaşımı karşılaştırmak, stratejinin yalnızca rasyonel ve merkezi bir süreç olarak değil, aynı zamanda örgütsel öğrenmenin ve çevreyle kurulan etkileşimin bir ürünü olarak da değerlendirilmesini zorunlu kılmaktadır. Değişen koşullara uyum sağlayabilmek için esnek olmak ve stratejiyi uygulama sürecinde yeniden biçimlendirmek, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından yaşamsal öneme sahiptir (Mintzberg, 1994: 25-26). Nitekim birçok örgüt, başlangıçta belirlenen stratejilerin dışına çıkarak uygulamada farklı yönelimler geliştirmekte ve bu yönelimler zamanla kalıcı stratejik tercihlere dönüşmektedir (Mintzberg, 1998: 12-13). Kipping ve Cailluet (2010), çok uluslu bir kuruluş olan Alcan'ın Avrupa'daki tarihini inceleyerek, şirketin zamanla şekillenen stratejilerle yön değiştirdiğini göstermek suretiyle kendiliğinden oluşan stratejilerin uygulamadaki önemini vurgulamaktadır (Kipping and Cailluet, 2010: 95). Bu durum, yalnızca planlamaya odaklanmanın değil, aynı zamanda uygulama sürecinde ortaya çıkan yeni stratejik davranışları tanımak ve yönlendirmek gerektiğini göstermektedir. Böylelikle, gerçekleşen strateji kavramı, kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji türlerinin etkileşimiyle oluşan bütüncül bir yapıyı temsil etmektedir (Whittington, 2001: 46-48).

1.1.3. Reel Gerçekler Teorisi ve Belirsizlikte Stratejik Karar Verme

Karar verme, yönetim literatüründe geniş yer bulan ve etkili bir karar verme sürecinin nasıl iyileştirileceğine ilişkin çeşitli modellerin geliştirildiği bir alandır. Geliştirilen modellerde psikolojiden yararlanılarak karar vermeyi etkileyen yargı ve sınırlama unsurlarını tartışan birçok çalışma bulunmaktadır.

Örgütlerin temel işlevlerinden biri olan karar almanın yönetimin her düzeyinde hayati öneme sahip olduğunu savunan Simon (1979: 500), benzetmesinde karar alma faaliyetini “*yönetimin kalbi*” olarak tanımlamıştır. Yöneticiler ve yöneticilerin davranışlarını temsil eden eylem ve davranışlar için önemli bir olgu olan karar alma örgütün kaynaklarını ve enerjisini etkili bir şekilde harekete geçirmeyi amaçlayan bir süreçtir (Kavurmacı ve Altıntaş, 2017: 92).

Simon, belirsizlik ve bilgi kısıtlılığının fazla olduğu gerçek dünya koşullarında rasyonel karar almanın sınırlı olduğunu belirtmiş, bireylerin “optimal çözüm” yerine “yeterince iyi” sonuçlar aradıklarını savunmuştur (bounded rationality) (Simon, 1947: 38-41; 1955:99-118). Bu yaklaşım, “tam rasyonellik” varsayımını gerçekçi bir şekilde yeniden düşünmemizi sağlamakta (Simon, 1947: 38-41) ve simayla Simon’ın hem karar süreçlerini hem de örgütsel davranışı daha gerçekçi bir şekilde anlamamıza katkı sunmaktadır (Simon, 1947: 240-244).

Örgütler stratejik kararlar alırken, zaman, bilgi ve bilişsel kapasite gibi kısıtlarla karşılaşmaktadır. Bu nedenle yönetim kademelerindeki liderler, karar sürecinde bu sınırlamaları göz önünde bulundurarak, “en iyiye ulaşmak yerine yeterliye ulaşma” stratejisini tercih edilmektedir (Simon, 1947: 80-81). Bu da örgüt içinde belirsizliğe dayanıklı, esnek karar yapılarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca, belirsizlik koşullarında yöneticiler sıklıkla sezgisel karar alma stratejilerine başvurur. Kahneman ve Tversky (1979)’nin psikolojik önyargılarıyla şekillenen bellek esaslı (availability), temsil esaslı (representativeness) sezgisel karar modelleri, örgütsel uygulamalarda Simon’un kavramlarını destekleyen önemli yapısal yaklaşımlardır. Bu sayede stratejik kararlar, yalnızca objektif verilere değil; aynı zamanda liderlerin deneyimlerine, içinde bulundukları bağlama ve bilgi kısıtlarına da bağlı olarak şekillenen dinamik bir sürece dönüşmektedir.

Böylece reel gerçekler teorisi, belirsiz ve değişken çevre koşullarında yöneticilerin karar alma süreçlerine dair entropik değil, işlerlik temelli bir perspektif sunmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin stratejik kararlarında hem bireysel hem de kurumsal öğrenme kapasitelerini artıracak psikolojik denge, esneklik ve gerçekçilik sağlamaktadır.

1.1.4. Stratejik Çeviklik (Strategic Agility) ve Uyum Yeteneği

Çeviklik değişikliklere karşı proaktif tepkileri, çalkantılı ortamlarda değişikliklerin içsel fırsatlar olarak kullanılmasını, değişken ve öngörülemeyen ortamlarda hayatta kalma ve ilerleme yeteneğini ifade etmektedir. Örgütsel çeviklik çeşitli faktörlerin bir araya gelmesiyle oluşan karmaşık ve çok boyutlu

bir kavramdır (Çubukçu, 2024: 570). Çeviklik, bir işletmenin kaynaklarını yeniden yapılandırmasına ve performansını artırmasına olanak tanıyan dinamik bir yetenek olarak çerçevelenmiştir (Girod vd., 2023: 7).

Büyük işletmelerde çevik metodolojinin uygulanması olgun kültürler, karmaşık alt yapılar, ekipler arasındaki tutarsızlık, eski uygulamalar ve süreçler ve yönetici direnci gibi nedenlerle gerçekten de zorlayıcı olabilir. Bu nedenlerle birçok büyük işletme çevikliği benimsemek ve uygulamak için dışarıdan yardım almayı veya bağımsız değerlendirmeleri tercih edebilir. Uzmanlar, organizasyonun ihtiyaçlarına uygun bir çevik dönüşüm stratejisi oluşturabilirler. Bağımsız değerlendirmeler ise mevcut durumu değerlendirerek eksiklikleri ve fırsatları belirlemeye yardımcı olabilir. Bu tür dışsal yardımlar, çevikliğe geçişi daha etkili ve düzenli bir şekilde yönlendirmeye yardımcı olabilir. Ancak unutulmamalıdır ki çeviklik sadece bir yöntem değil, aynı zamanda organizasyonun kültürel ve yapısal bir dönüşümü gerektirir. Bu nedenle, çevikliği sadece dışarıdan alınan yardımla değil, içeriden başlayarak bir organizasyonun tüm seviyelerindeki katılım ve kabullenme ile başarılı bir şekilde uygulamak önemlidir (Gogichaty vd., 2023: 3307).

Belirsizlik karşısında gösterilen direnç olarak ifade edilen çevikliğin, çalkantılı ortamlarda örgütün başarısını etkileyecek durumdaki yapısı ve örgütlere performans kazandırması sebebiyle rekabetin yeni boyutlarının belirleyicilerinden biri olmasını sağlamaktadır. Akademik literatürde, bilgi işleme ve yönetme kapasitesine sahip, etkin ve verimli karar alma süreçlerini benimseyen, problem çözmede uygun metodolojileri uygulayabilen, çevik takımlar kurma yeteneğine erişen, gerektiğinde ekosistem kaynaklarından faydalanabilme becerisi gösteren, müşteri merkezli yaklaşımları benimseyen ve değişimlere pozitif adaptasyon sergileyebilen çevik yapıdaki örgütlerin, rakipleri karşısında üstünlük sağladığına dair görüşler bulunmaktadır (Gökçe ve Ünlüönen, 2023: 3098).

Stratejik çeviklik kavramı ilk olarak Roth (1996) tarafından doğru ürünü, doğru zamanda, doğru yerde ve doğru fiyatla piyasaya sunma yeteneği olarak tanımlanmıştır. Stratejik çevikliği, stratejik duyarlılık, liderlik birliği ve kaynak akıcılığı yoluyla oluşturulan bir sonuç; tam zamanında, dikkatli seçimler yaparak, doğru konumlanma ve stratejik alternatifler geliştirme yeteneği olarak tanımlamışlardır (Uğurlu vd., 2019: 95).

Günümüz iş dünyasında işletmeler, rekabeti sürdürmek ve farklı koşullara adapte olmak için çevikliğe gereksinim duymaktadır. Stratejik çeviklik, hem ani değişikliklere cevap verme hem de kaynakları ve bilgiyi kullanarak, yalnızca kısa vadede rekabet avantajı sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda sürekli iş

modeli yenilemesi yoluyla uzun vadeli hayatta kalmayı sağlayan yenilikçi çözümler üretmeyle ilişkili bir kavramdır. Beltrame (2008) stratejik çevikliği, değişen çevresel koşullara cevap vererek işletmenin stratejik yönelimlerini uyarlama süreci olarak tanımlamıştır. Stratejik çeviklik, işletmelerin karmaşık ve dinamik ortamlara esnek bir şekilde cevap vermelerini sağlamaktadır (Taşgıt vd., 2023: 301).

Stratejik çeviklik ile eski algılara dayalı, katı stratejik planlama süreçlerinde kalmaktan ziyade, hızla değişen rekabetçi koşulların gerektirdiği şekilde zamanında ve iyi temelli, düşünceli kararlar alma kabiliyetini kastetmektedirler. Bu bakımdan stratejik çeviklik, stratejik durumdaki gelişmeleri hızlı ve doğru bir şekilde kavrayan firmalara atfedilmektedir (Işık, 2020:190).

2. Uygulama Örnekleri: Kurumsal Deneyimler

Bu bölümde, kurumsal yönetim ve stratejik karar alma süreçlerine dair örnek uygulamalar ele alınmakta; farklı sektörlerde faaliyet gösteren ulusal ve uluslararası kuruluşların benimsediği yaklaşımlar analiz edilmektedir. Amaç, soyut kavramların somut örneklerle desteklenmesi ve okuyucuya çeşitli kurumsal stratejilerin sahadaki karşılıklarını göstermektir. Bu kapsamda, bölüm üç alt başlıktan oluşmaktadır.

“Amazon’un ‘İki Yönlü Kapılar’ Stratejisi”, dijital teknoloji devi Amazon’un karar alma süreçlerine getirdiği yenilikçi yaklaşımı ele almaktadır. Bu strateji çerçevesinde, kararların geri dönüşü mümkün olup olmamasına göre sınıflandırılması ve bu ayrımın organizasyonel çevikliğe nasıl katkı sağladığı açıklanmaktadır. Ayrıca, çevik yönetim ve deneysellik temelinde şekillenen bu stratejinin başka kurumlara nasıl model olabileceği tartışılmaktadır.

“Toyota’nın Sürekli İyileştirme (Kaizen) Kültürü”, Japon üretim kültürünün temel taşlarından biri olan Kaizen felsefesini ele almaktadır. Toyota Üretim Sistemi’nin temel bileşenlerinden biri olan bu yaklaşım, süreçlerin sürekli iyileştirilmesine dayalı olarak organizasyonel verimliliği artırma yollarını ortaya koymaktadır. Uygulamada Kaizen’in nasıl işlediği, hangi ilkelerle hareket ettiği ve somut başarı örnekleriyle nasıl hayata geçirildiği bu başlık altında incelenmektedir.

“COVID-19 Dönemi Kurumsal Tepkiler: Plan Değil Senaryo”, pandemi gibi yüksek belirsizlik içeren kriz dönemlerinde plan temelli yaklaşımların neden yetersiz kaldığını ve senaryo bazlı yönetim stratejilerinin kurumlara nasıl avantaj sağladığını açıklamaktadır. Bu başlıkta hem kamu hem de özel sektörden kurumların bu süreçte geliştirdiği stratejilere yer verilmekte, Türk

ve yabancı literatürden örneklerle kriz yönetiminde senaryo yaklaşımının önemi vurgulanmaktadır.

Genel olarak bu bölüm, farklı bağlamlarda geliştirilen kurumsal stratejileri karşılaştırmalı olarak sunmakta, okuyucunun kavramsal bilgiler ile uygulama arasında güçlü bir bağ kurmasını hedeflemektedir. Kurumsal esneklik, çeviklik, sürekli iyileştirme ve kriz yönetimi gibi başlıklar, günümüz iş dünyasında sürdürülebilir başarıyı mümkün kılan temel yaklaşımlar olarak örneklerle desteklenmektedir.

2.1. Amazon'un “İki Yönlü Kapılar” Stratejisi

Amazon'un karar alma süreçlerinde benimsediği “İki Yönlü Kapılar” (Two-Way Doors) stratejisi, şirketin çevik yönetim anlayışının önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Bu stratejiye göre kararlar, geri dönüşü mümkün olanlar ve olmayanlar şeklinde iki gruba ayrılmakta; geri dönüşü mümkün olan kararlar hızlıca alınmakta, bu sayede inovasyonun önü kesilmemektedir (Bezos, 2015: 3). Amazon'un kurucusu Jeff Bezos'un yıllık hissedar mektuplarında sıklıkla vurguladığı bu yaklaşım, işletmelerin deneme-yanılma yoluyla öğrenmesini teşvik eden bir yönetim tarzını yansıtmaktadır (Spector, 2021: 87).

İki yönlü kapılar, kararların esneklikle yeniden gözden geçirilebildiği, düşük riskli ve hızlı uygulamaların yapılabilirdiği alanları tanımlamaktadır. Bu yaklaşıma göre, organizasyon içindeki ekipler bazı kararları merkeze danışmadan alabilmekte, bu da karar süreçlerinde bürokrasinin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Rossman, 2020: 112). Amazon, özellikle müşteri deneyimini iyileştirmeye yönelik kararların hızlı test edilmesini ve başarısızlık durumunda kolayca geri dönülebilmesini bu strateji sayesinde mümkün kılmaktadır (Denning, 2018: 56). Türkçe literatürde de bu yaklaşım, hızlı karar alma ve deneysellik üzerine yapılan çalışmalarda karşılık bulmaktadır. Örneğin Yılmaz ve Öztürk (2022: 74), dijital dönüşüm sürecinde çevik karar alma yapılarının önemini vurgularken, Amazon'un “iki yönlü kapılar” modelini kurumsal öğrenme süreçlerine örnek olarak göstermektedir. Aynı çalışmada, bu modelin geleneksel hiyerarşik yapılara alternatif sunduğu ve özellikle teknoloji odaklı işletmeler için sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir.

Amazon'un “İki Yönlü Kapılar” stratejisi, sadece teknoloji şirketlerine değil, karar alma süreçlerini daha çevik ve esnek hâle getirmek isteyen tüm organizasyonlara ilham vermektedir. Bu strateji, hata yapma özgürlüğünü kontrollü biçimde tanıırken, aynı zamanda organizasyon içindeki yenilikçi fikirlerin test edilmesine olanak sağlamaktadır. Günümüzün hızla değişen

iş ortamında, bu tür stratejik esneklik modelleri, işletmelerin sürdürülebilir başarıları açısından kritik rol oynamaktadır (Kaplan and Norton, 2019: 139).

2.2. Toyota'nın Sürekli İyileştirme (Kaizen) Kültürü

Kaizen, ilk olarak 1986 yılında Toyota Motor Company'de Masaaki Imai tarafından, dünyadaki artan rekabet nedeniyle ürün kalitesini, verimliliğini ve rekabet gücünü artırmak amacıyla ortaya atılmış ve kullanılmıştır. Kaizen kelimesi, daha iyiye yönelik Kai (değişim) ve Zen (iyi) olmak üzere iki kavramı içeren bileşik kapsamlı bir kelimedir. Kaizen, dar anlamda, bir işletmenin tüm faaliyetlerinde ve kaynaklarında israfı azaltmayı, verimliliği artırmayı ve maliyetleri düşürmeyi amaçlayan bir kültür olarak tanımlanabilir. Bu anlayış, ancak büyük yatırımlara gerek kalmadan herkesin bilinçli bir şekilde birlikte çalışarak iyileştirmeler yapmasıyla elde edilebilir (Akpınar ve Hatunoğlu, 2021: 219).

Kaizen, bir süreci küçük adımlarla sürekli olarak iyileştirmeye odaklanmak anlamına gelmektedir. Bu yaklaşıma göre, istenilen sonuçlara ulaşabilmek için, bu sonuçlara neden olan süreçleri iyileştirmek ve geliştirmek gerekmektedir. Süreçleri sürekli olarak iyileştirmek suretiyle, Kaizen stratejisini uygulamak rekabet avantajı sağlamak açısından önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir (Köse, 2002: 95).

Kaizen etkinliklerini diğer süreç iyileştirme yaklaşımlarından ayıran yedi temel özellik vardır. Bunlar (Yücel ve Oskaloğlu, 2021: 798-799);

1. Kaizen etkinliği, açıkça tanımlanmış, sınırlı bir ömre sahip (genellikle üç ila beş gün) kendi kendine yeten kısa vadeli bir müdahaledir.
2. Kaizen etkinliğinin kapsamı, belirli bir değer akışının bir kısmına odaklanır.
3. Kaizen etkinlikleri düşük sermayeli müdahalelerdir. Etkinliklerde genellikle sermaye ekipmanı için çok az bütçe vardır veya hiç yoktur, bu nedenle yeni teknolojiye yatırım gerektiren çözümler uygulamak yerine mevcut süreçleri iyileştirmeye odaklanırlar.
4. Kaizen etkinlikleri, hedeflenen çalışma alanındaki çalışanlardan ve mühendislik, satın alma ve üretim kontrolü gibi destek işlevlerinden oluşan ekip tabanlıdır. Kaizen etkinlikleri, daha iyi çözümler geliştirmek için çalışan bilgisinden yararlanır ve sahipliği artırdığı varsayılır.

5. Kaizen etkinlikleri eylem odaklıdır. Kaizen ekiplerine genellikle yönetimden ek doğrudan onay almadan çözümleri geliştirilirken uygulama yetkisi verilir.
6. Çoğu Kaizen etkinliğinin hedefleri ölçülebilirdir. Yaygın ölçütler arasında üretkenlik, çıktı, çıktı, teslim süresi, kurulum süresi, parça teslim süresi, zamanında teslimat oranı, kusur oranı, fiyat, ürün tasarım ölçütleri, ürün hattı çeşitliliği vb. bulunur.
7. Kaizen etkinlikleri sürekli bir iyileştirme döngüsü oluşturmak için tasarlanmıştır. Belirli bir süreçte birden fazla noktada Kaizen etkinlikleri kullanılarak performans iyileştirme döngüleri oluşturulur.

Maliyetleri düşürerek ve kaliteyi artırarak rekabeti artıran Japon şirketlerinin başarısı, “kaizen” adı verilen sürekli iyileştirme ve geliştirme yaklaşımı sayesinde elde edilmiştir. Bu yaklaşım, şirketler ile rakipleri arasındaki farkı olumlu yönde genişletebilecek çok önemli bir stratejik yöntemdir. Sürekli iyileştirme ve geliştirme çabaları, şirkete yeni unsurlar eklerken, aslında mevcut uygulamaları ve yöntemleri sürekli iyileştirerek mükemmelliğe doğru adım adım ilerleme sağlamaktadır (Akpınar ve Hatunoğlu, 2021: 218).

Toyota Üretim Sistemi’nin (TPS) temel bileşenlerinden biri olan Kaizen, süreçleri sürekli olarak iyileştirmek anlayışına dayanmaktadır. TPS’yi açıklamak amacıyla sıklıkla “iki sütunlu bir ev” benzetmesini kullanmak mümkündür. Bu yapının bir sütununu Tam Zamanında Üretim’i (Just in Time - JIT), diğer sütununu ise Jidoka’yı oluşturmakta; sistemin sürdürülebilirliğini sağlamak için her iki kavramı birlikte değerlendirmek gerekmektedir. JIT, üretimi yalnızca ihtiyaç duyulan zamanda ve gerekli miktarda gerçekleştirmek, stok maliyetlerini azaltmak ve verimliliği artırmak amacıyla geliştirilmiş bir envanter yönetim stratejisidir. Jidoka ise, üretim sürecinde ortaya çıkan hataları anında tespit etmek ve üretimi durdurarak kaliteyi güvence altına almak yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşım, Sakichi Toyoda’nın iplik koptuğunda otomatik olarak duran dokuma tezgâhını geliştirmek suretiyle üretim süreçlerini otomatikleştirmek ve insan müdahalesine gerek kalmaksızın hataları ayırt etmek yönündeki çabalarıyla şekillenmiştir. JIT ve Jidoka’nın eşgüdüm içinde çalışmak suretiyle Kaizen uygulamalarını desteklemek ve üretim sistemini sürekli geliştirmek açısından önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Toyota’da her çalışandan standartları takip etmek ve mevcut süreçleri daha iyi hâle getirecek yöntemler geliştirmek beklenmektedir. Bu yaklaşımı benimsemek, yalnızca üretim kalitesini artırmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların yaratıcılığını teşvik etmek ve tüm süreçlerde sürekli iyileşmeyi sağlamak açısından da önem arz etmektedir. (Ağın, 2020: 72).

Örneğin Toyota, büyük şehirlerde artan trafik yoğunluğunun neden olduğu düzensizlikleri azaltmak için yapılabileceklerin bugün itibarıyla sınırlı olduğunu, ancak ülkelere ve bölgelere özgü optimum trafik sistemlerine odaklanmanın, sürekli geliştirilen kaizen yönetim yaklaşımıyla birlikte bu sorunun azaltılmasına katkı sağlayacağını düşünmektedir. Bu bağlamda Toyota, trafik yoğunluğu açısından öncelikli ülkelerde yerel sanayiciler, hükümet kuruluşları ve akademik çevrelerle işbirliği içinde bir dizi çalışma yürütmektedir. Bu çalışmalardan biri Endonezya'nın başkenti Cakarta'da gerçekleştirilmiştir. Cakarta, haftada ortalama 1000 motorlu aracın trafiğe katıldığı dünyanın en kötü trafik koşullarından birine sahiptir. Bu sorunu azaltmak için birçok proje tasarlanmış olsa da, birçoğu henüz başarılı olamamıştır. Toyota, Kasım 2013'te yerel kuruluşlar, Japonya Büyükelçiliği ve Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı ile ortaklaşa yürüttüğü bir proje sonucunda Cakarta'da Manpan Kavşak Sistemi'ni devreye almayı başarmıştır. Kavşaklarda sol dönüş şeritlerinin genişletilmesi ve trafik akışının diğer şeritlere aktarılması sonucunda, sınırlı sayıda çalışmada bile kavşaklardaki trafik yoğunluğunun %20 oranında azaldığı gözlenmiştir (Çam, 2017: 8).

2.3. COVID-19 Dönemi Kurumsal Tepkiler: Plan Değil Senaryo

COVID-19 pandemisi, tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'deki kurumlar için de öngörülemeyen bir kriz dönemi yaratmıştır. Bu süreçte, uzun vadeli ve sabit planlara dayalı geleneksel yönetim anlayışlarının yetersiz kaldığı görülmüştür. Kriz dönemlerinde esnekliğin ve hızlı karar almanın önemi bir kez daha ortaya çıkmış; kurumlar planlardan çok, çeşitli senaryolara dayalı hazırlıklarla daha etkili yönetim stratejileri geliştirme gerekliliğiyle karşılaşmıştır (Taleb, 2020: 34). Senaryo bazlı düşünme, kurumların yalnızca tek bir geleceğe değil, birden fazla olası gelişmeye karşı hazırlıklı olmalarını sağlar. Bu yaklaşım, özellikle COVID-19 gibi belirsizlik düzeyi yüksek dönemlerde büyük avantaj sunar. Planların aksine senaryolar, değişen koşullara göre güncellenebilir ve organizasyonların çevik kalmasına katkı sağlar (Wright, Bradfield and Cairns, 2013: 45). Kurumlar bu süreçte önceden hazırlanmış sabit planlardan ziyade, esnek ve değişebilir yol haritalarına yönelmiştir.

Pandemiyle birlikte kamu ve özel sektörde pek çok kuruluş, farklı senaryolar oluşturarak olası kapanma, uzaktan çalışma, tedarik zinciri kesintisi gibi durumlara karşı önlemler geliştirmiştir. Örneğin sağlık sektöründe, hasta yoğunluğuna göre personel planlaması ve yoğun bakım yatak senaryoları hazırlanmış; eğitim kurumlarında ise uzaktan eğitime geçişin çeşitli senaryoları devreye alınmıştır (Boin, Comfort and Demchak, 2010: 190). Bu durum, krize karşı verilen tepkilerin sadece önceden belirlenmiş

bir plana bağlı kalmaksızın, duruma göre yeniden şekillendirilebileceğini göstermektedir.

Türk literatüründe de benzer şekilde, pandemi sürecinde planlama yerine senaryo oluşturma'nın daha işlevsel olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin Kaya ve Eren (2021: 102), Türkiye'deki bazı kamu kurumlarının, pandemi sırasında sabit kriz planlarını güncelleyemediklerini, ancak esnek senaryo yönetimi yapan kurumların daha hızlı uyum sağladıklarını belirtmiştir. Bu durum, değişkenliğin yüksek olduğu ortamlarda planlama yerine esnek stratejik yönetişimin gerekliliğine işaret etmektedir. COVID-19 süreci kurumlara yalnızca bir sağlık krizini değil, aynı zamanda organizasyonel reflekslerini gözden geçirme fırsatını da sunmuştur. Bu dönemde plan yapmanın değil, senaryo üretmenin daha işlevsel olduğu görülmüş; çevik, öğrenen ve uyum sağlayan kurumlar öne çıkmıştır. Gelecekte benzer belirsizliklerde başarılı olmanın yolu, katı planlara değil, farklı koşullara uyum sağlayacak senaryolara hazırlıklı olmaktan geçmektedir (Van der Heijden, 2005: 22).

Sonuç

Bu çalışma, geleneksel planlama yaklaşımlarının yetersiz kaldığı belirsizlik ortamlarında, yönetimde seçenekler sunma anlayışının stratejik bir gereklilik haline geldiğini ortaya koymuştur. Klasik planlama, her ne kadar rasyonel karar alma ve kaynak optimizasyonu gibi avantajlar sunsa da değişken çevresel koşullara karşı esneklik sağlayamaması nedeniyle günümüzün karmaşık örgütsel yapıları için yeterli görülmemektedir. Stratejik planlamaya yönelimin artması, bu eksikliği gidermek adına önemli bir adım olmakla birlikte, örgütlerin sadece belirlenmiş hedeflere ulaşmakla kalmayıp, aynı zamanda süreç içinde gelişen fırsatlara da uyum sağlayabilmesini gerektirmektedir. Mintzberg'in kasıtlı ve kendiliğinden gelişen strateji ayrımı, stratejinin sabit ve öngörülebilir bir yapıda değil, aksine uygulama sürecinde yeniden şekillenebilen dinamik bir süreç olduğunu göstermiştir. Simon'un sınırlı rasyonellik teorisi ve Kahneman ile Tversky'nin sezgisel karar modelleri ise karar alma sürecinin yalnızca akılcı değil, aynı zamanda deneyim, bağlam ve sezgiyle de şekillendiğini vurgulamaktadır. Bu bulgular, yöneticilerin planlı stratejilerin ötesinde, değişen koşullara göre alternatif stratejik yollar geliştirmesinin örgütsel başarı açısından kritik olduğunu göstermektedir.

Çalışmada ele alınan Amazon'un "İki Yönlü Kapılar" modeli, Toyota'nın Kaizen felsefesi ve COVID-19 sürecindeki senaryo bazlı yönetim uygulamaları, seçenekler sunma yaklaşımının sahadaki yansımalarını somutlaştırmaktadır. Bu örnekler, sadece kriz dönemlerinde değil;

sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmak isteyen tüm örgütler için esnek, öğrenen ve çevik bir yönetim anlayışının ne denli önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda seçenekler sunma yaklaşımı, yalnızca bir karar alma yöntemi değil; aynı zamanda belirsizlik karşısında örgütlerin adaptasyon kapasitesini artıran bir düşünme biçimi olarak değerlendirilmelidir. Bu anlayış, karar vericilere tek bir doğrultuda ilerlemek yerine farklı yolları değerlendirme ve koşullara göre yön değiştirme imkânı sunar. Özellikle hızlı dijital dönüşüm, teknolojik gelişmeler ve toplumsal beklentilerdeki değişim, yöneticilerin çoklu senaryo hazırlığı yapmalarını ve alternatif stratejiler geliştirmelerini zorunlu hale getirmektedir.

Kuramsal düzeyde bu çalışma, stratejik planlama ile stratejik çeviklik arasında bir denge kurulması gerektiğini savunmaktadır. Planlama, yön ve amaç sağlarken; çeviklik, bu amaçlara ulaşmak için yol üzerindeki belirsizliklere karşı esneklik sağlar. Dolayısıyla, yönetim bilimi için bu iki paradigmanın birbiriyle çelişmekten çok, tamamlayıcı unsurlar olarak görülmesi gerektiği açıktır. Bu bağlamda, klasik strateji kuramlarının yanı sıra davranışsal ekonomi, bilişsel psikoloji ve örgütsel öğrenme gibi farklı disiplinlerden elde edilen teorik çerçevelerle yönetim alanı yeniden şekillenmektedir. Uygulayıcılar açısından ise bu yaklaşım, hem kamu kurumları hem özel sektör işletmeleri için karar alma süreçlerini daha kapsayıcı, hızlı ve etkili hale getirme potansiyeline sahiptir. Özellikle kriz dönemlerinde tek bir plana bağımlı kalmak yerine alternatif senaryolar geliştirmek, kurumların sürekliliğini ve itibarını koruma açısından belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla, kamu politikalarından kurumsal strateji belgelerine kadar her düzeyde “tek yol yerine çoklu yol” düşüncesinin yerleşmesi, yönetim anlayışında yapısal bir dönüşüm yaratabilir.

Gelecek araştırmalar için öneri olarak, seçenekler sunma yaklaşımının farklı sektörlerdeki uygulanma biçimlerinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi önerilebilir. Ayrıca, bu yaklaşımın örgütsel yenilikçilik, liderlik tarzları ve çalışan katılımı ile ilişkisine dair ampirik çalışmalar yapılması, alan yazınına önemli katkılar sağlayacaktır. Yönetimsel çeviklik bağlamında kültürel, sektörel ve kurumsal bağlamların etkisinin daha derinlemesine analiz edilmesi, bu yaklaşımın evrensel değil; bağlamsal olduğunu ortaya koyacaktır. Sonuç olarak, yönetimde planlamanın yerine geçecek mutlak bir yöntem değil; planlamayı tamamlayan, gerektiğinde yeniden şekillendiren ve farklı olasılıkları içeren seçenekler üretme yaklaşımı, çağdaş yönetim anlayışının temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir. Bu yaklaşım, sadece yönetimsel esnekliği artırmakla kalmamakta; aynı zamanda katılımcılığı, örgütsel öğrenmeyi ve stratejik uyum yeteneğini güçlendiren kapsayıcı bir model sunmaktadır.

Kaynakça

- Açmaz Özden, M. (2009). Yenilenen Demokrasi Modelleri ve Planlama Yaklaşımları. *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, 3(5), 161–168.
- Ağın, K. (2020). Yönetimlerde Kaizen Felsefesi. 19 Mayıs Sosyal Bilimler Dergisi, 1(1), 67-75.
- Akpınar, Y. ve Hatunoğlu, Z. (2021). Sürekli İyileştirme-Geliştirme Anlayışıyla Kaynak Tüketim Muhasebesi: Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 24(1), 217-241.
- Akyol, D. (2018). Stratejik Mekânsal Planlama Yaklaşımının Temel Özellikleri ve Diğer Planlama Yaklaşımlarından Ayrıldığı Yönleri. *Mimarlık ve Yaşam Dergisi*, 1(1), 1–10.
- Beltrame, K. (2008), Strategic Agility: Driving Business Efficiency Without Eroding Competitive Advantage With Paper. Business & Strategy Consulting Firm.
- Bezos, J. (2015). 2015 letter to shareholders. Amazon.com. <https://www.amazon.com/ir/shareholder-letters>
- Boin, A., Comfort, L. K., & Demchak, C. C. (2010). *Designing resilience: Preparing for extreme events*. University of Pittsburgh Press.
- Çam, M. S. ve Ürün, E. (2017). Sürdürülebilirlik ve yeşil markalar: Toyota örneği üzerine bir inceleme. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, 61, 1-11.
- Çubukçu, M. (2024). İşletmelerde Örgütsel Çevikliğin Stratejik Önemine Dair Literatürdeki Güncel Tartışmalar. *International Journal of Management Academy*, 7(2), 568-592.
- Denning, S. (2018). The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done. AMACOM.
- Dil, E. (2014). Stratejik Başarı Göstergesi Olarak Örgütsel Uzun Ömürlülük: Kavramsal ve Kuramsal Bir Tartışma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 9(2), 15-24.
- Girod, S. J. G., Birkinshaw, J. ve Prange, C. (2023). Business Agility: Key Themes and Future Directions”, *California Management Review*, 65(4), 5–21.
- Gogichaty, M., Ivanov, V., Kruglov, A., Pedrycz, W., Samatova, A., Succì, G. ve Valeev, R. (2023). A Systemic Approach to Evaluating the Organizational Agility in Large-Scale Companies, *IEEE Access*, 11, 3307-3323.
- Gökçe, Y., & Ünlüönen, K. (2023). Örgütsel çeviklik ve örgütsel çevikliğin turizme yansımaları ile ilgili yapılmış çalışmaların bibliyometrik analizi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(4), 3096–3112.
- Işık, M. (2020). KOBİ’lerde Sosyal Sermayenin Stratejik Çevikliğe Etkisi. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 187-200.

- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263–291.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2019). The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage. Harvard Business Press.
- Kavurmacı, C. ve Altıntaş, F. Ç. (2017). Stratejik Karar Verme Sürecine Bilişsel Yaklaşım: Üst Kademe Yöneticiler Üzerine Nitel Bir Araştırma. *Journal of Management & Economics Research*, 15(3), 91-113.
- Kaya, M., & Eren, E. (2021). Pandemi sürecinde kamu yönetimi uygulamaları: Kriz döneminde esnekliğin önemi. *Kamu Yönetimi Araştırmaları Dergisi*, 11(2), 95–110.
- Kipping, M., Cailluet, L. (2010). Mintzberg's emergent and deliberate strategies: Tracking Alcan's activities in Europe, *Business History Review*, 84(1), 79–104.
- Köse, T. (2002). Ürün Maliyetlerine Göre Karar Alma Araçları: Ürün Yaşam Seyri Maliyetlemesi, Hedef Maliyetleme ve Kaizen Maliyetleme. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 77-104.
- Mintzberg, H. (1994). The Rise And Fall Of Strategic Planning. Free Press.
- Mintzberg, H. ve Waters, J. A. (1985). Of Strategies, Deliberate And Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds Of Strategic Management. Free Press.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance, *Public Administration Review*, 70, 246-254.
- Rossman, J. W. (2020). Think like Amazon: 50 1/2 ideas to become a digital leader. McGraw-Hill Education.
- Roth, A. V. (1996). Achieving Strategic Agility Through Economics of Knowledge. *Planning Review*, 24 (2), 30-36.
- Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: Macmillan.
- Simon, H. A. (1955). A behavioral model of rational choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99–118.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations, *The American Economic Review*, 69(4), 493-513.
- Spector, R. (2021). Amazon unbound: Jeff Bezos and the invention of a global empire. Harper Business.
- Tahtaloğlu, H. ve Özgür, H. (2016). Stratejik Planlama Yaklaşımları Perspektifinde Karacadağ Kalkınma Ajansı Stratejik Planı (2011–2015). *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(2), 46–56.

- Taleb, N. N. (2020). *Antikırılçılık: Belirsizliğe karşı bir şeyler kazanmak* (D. Doğan, Çev.). Pegasus Yayınları. (Orijinal eser 2012 yılında yayımlanmıştır.)
- Taşgit, Y.E., Horuz, İ., Kömür, T. ve Yavuz, A. (2023), Stratejik Farkındalık ve Stratejik Çeviklik Arasındaki İlişkide Stratejik Yeteneğin Aracılık Rolü, *Sosyoekonomi*, 31(55), 297-320.
- Tekeli, İ. (2023). Günümüzün Çok Ölçekli, Çok İşlevli, Çok Paradigmatlı Bilim Dünyasında, Planlama Süreçlerini Tasarlamak. *GRID – Mimarlık Planlama ve Tasarım Dergisi*, 6 (Özel Sayı), 1–18.
- Uğurlu, Ö. Y., Çolakoglu, E. ve Öztosun, E. (2019). Stratejik Çevikliğin Firma Performansına Etkisi: Üretim İşletmelerinde Bir Araştırma. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(1), 93-106.
- Van der Heijden, K. (2005). *Scenarios: The art of strategic conversation* (2nd ed.). Wiley.
- Whittington, R. (2001). What is strategy and does it matter? (2nd Ed.). Cengage Learning.
- Wright, G., Bradfield, R., & Cairns, G. (2013). Scenario planning interventions in organizations: An analysis of the causes of success and failure. *Futures*, 45(3), 86–94.
- Yılmaz, H., & Öztürk, E. (2022). Dijital dönüşüm sürecinde çevik yönetim yaklaşımları: Amazon örneği. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20(1), 65–82.
- Yılmaz, K. (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, 50-51, 67-85.
- Yücel, M. M. ve Oskaloğlu, U. E. (2021). Süreç İyileştirmede Değişimin Üç Yüzü: Kaizen, Kaikaku, Kakushin. 7th International Mardin Artuklu Scientific Researches Conference, 796-828.