

**İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM POLİTİKALARININ, COVID-19 DÖNEMİ SONRASI YENİ NORMALLEŞME SÜRECİNDE YAPILANDIRILMASI****CONSTRUCTION OF STRATEGIC MANAGEMENT POLICIES IN BUSINESSES IN THE NEW NORMALIZATION PROCESS AFTER THE COVID-19 PERIOD****Doç. Dr. Mehmet Naci EFE**İstanbul Gedik Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu  
ORCID: 0000-0001-7039-5659**ÖZET**

Sanayi Devrimiyle başlayan teknolojinin hızla gelişmesi, üretimde makinelerin yoğun kullanımı ile fabrikaların sayısını arttırdığı gözlenmektedir. Artan fabrika sayıları nedeniyle işletmeler stratejik yönetim politikaları geliştirerek pazar paylarını arttırmayı ve rekabette bir adım önde olmayı hedeflemektedirler. Ancak özellikle Sanayi Devrimi ve sonrasında; makineleşmenin artması, el emeğinin ikinci planda kalması, kırsal alanlardan kentlere göçün artması ile ülkelerin demografik yapısının değişmesi ve bunun sonucunda işçi nüfusunun artması sermaye sahiplerinin ucuz işçi çalıştırmaya yönelmesi işçilerin daha ağır şartlarda çalışmalarına neden olduğu öne sürülmektedir. Ağır koşullarda çalışmaya maruz kalan işçilerin, birtakım ayaklanmalar neticesinde seçme ve seçilme haklarının elde edilmesini, çalışma saatlerinin ve iş yeri koşullarının iyileştirilmesini ve sendikaların kurulmasını sağladığı ifade edilmektedir. İşçi hareketleri, ülkelerde birer toplumsal olaylara dönüşerek ilk küresel toplumsal hareketlilik halini aldığı gözlenmektedir. Yaşanan bu gelişmeler neticesinde işletmeler de stratejik yönetim politikalarında değişikliğe gitmekle beraber iş yerinde performans dayalı üretimde kaliteden ödün vermeden işçi ve müşteri memnuniyeti dengesinde yeni kuramlar geliştirmişlerdir. Ancak teknolojinin gelişmesiyle üretim tarzında gözlenen değişim, doğanın da tahribatını hızlandırmıştır. Doğanın dengesinin bozulmasıyla hayvandan insana insandan insana geçen hastalıklar Pandemi olarak nitelendirilen küresel çapta salgın hastalık haline gelmiştir. Pandeminin oluşmasında gerekli yeter şartın bulaşıcılık özelliğinin olmasıdır: Örneğin Kanser Hastalığı birçok insanın ölümüne neden olsa da bulaşıcılık özelliği olmadığı için pandemi olarak nitelendirilmemektedir. Yaşanan Pandemiler nedeniyle ülkelerin demografik, ekonomik ve siyasi birçok yapısal alanda dengelerin bozulmasına neden olmaktadır.

Pandemi dâhil toplum dinamiğini etkileyen her türlü gelişme devletler ile devletlerin ekonomik anlamda faaliyetlerini idame eden işletmeler, kendi stratejik yönetim politikalarını geliştirdikleri gözlenmektedir. İşletmeler tarafından geliştirilen ve bilimsel çalışmalarla desteklenen stratejik politikalar ilerleyen dönemlerde ihtiyaçlara cevap vermedikleri anlaşılmaktadır. İşlerliğini yitiren politika yaklaşımları yerini yeni yaklaşımlara devretmektedir; ancak geliştirilen her yeni yaklaşım bir önceki yaklaşımda alınan kararları ortadan kaldırmak yerine söz konusu kararları geliştirerek yeniden işlerlik kazandırdıkları tespit edilmektedir. Bu çalışmanın amacı toplumsal dinamiğe etki eden faktörlerden birinin ya da hepsinin değişimi toplumları nasıl ve ne ölçüde etkilediğinin araştırılmasının yanı sıra topluma yön veren işletmelerin stratejik yönetim politikalarının da ne yönde etkilendiğini ve akabinde yeni bir normalleşme süreci safhalarında hangi politikaların geliştirildiğini araştırmaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Strateji Yaklaşımları, Stratejik Yönetim, Covid-19

**Abstract**

It is observed that the rapid development of technology, which started with the Industrial Revolution, increased the number of factories with the intensive use of machines in production. Due to the increasing number of factories, businesses aim to increase their market share and be one step ahead of the competition by developing strategic management policies. However, especially after the Industrial Revolution; It is argued that the increase in mechanization, the secondary importance of manual labor, the increase in migration from rural areas to the cities, the change in the demographic structure of the countries and the increase in the worker population as a result, the tendency of the capital owners to employ cheap workers, causing the workers to work in heavier conditions.

It is stated that workers who are exposed to working under harsh conditions gain the right to vote and be elected as a result of some uprisings, improve working hours and workplace conditions, and establish unions. It is observed that the workers' movements turned into social events in each country and became the first global social mobility. As a result of these developments, businesses have also made changes in their strategic management policies, and they have developed new theories in the balance of worker and customer satisfaction without sacrificing quality in performance-based production in the workplace. However, the change observed in the production style with the development of technology has accelerated the destruction of nature. With the deterioration of the balance of nature, diseases transmitted from animal to human from human to human have become a global epidemic disease, which is described as Pandemic. The sufficient condition for the occurrence of a pandemic is to be contagious: For example, although Cancer Disease causes the death of many people, it is not considered a pandemic because it is not contagious. Due to the Pandemics experienced, the balances in many demographic, economic and political structural areas of the countries deteriorate. It is understood that the strategic policies developed by the enterprises and supported by scientific studies do not meet the needs in the future. Policy approaches that have lost their functionality are being replaced by new approaches; however, it is determined that each new approach developed makes the decisions made in the previous approach more functional by improving them instead of eliminating the decisions taken in the previous approach.

The aim of this study is to investigate how and to what extent the change of one or all of the factors affecting the social dynamic affects the societies, as well as to investigate how the strategic management policies of the enterprises that shape the society are also affected and which policies are developed in the stages of a new normalization process.

**Keywords:** Strategy Approaches, Strategic Management, Covid-19

*JEL: M10, M19*

**1. GİRİŞ**

Sanayi devriminden itibaren teknolojinin hızla değişmesi ile ekonomi, kültür, nüfus yapısı ve siyasal alanları değiştirmekle birlikte toplum alışkanlıkları ve ihtiyaçları da değiştirmektedir. Ancak; yaşanan bu gelişmelerde toplumsal alışkanlıkların toplumsal değişime direnç göstermesi toplumların aynı oran ve hızda değişmesine engel olmaktadır. Fabrikalaşmanın artması kırsal kesimde yaşayan insanların kent nüfusunu arttırmasına yol açmaktadır. Bu durum beraberinde tarımdan sanayi toplumuna dönüşü hızlandırmıştır. Fabrikalaşmanın artması aynı zamanda makineleşmenin artmasına etki edince emek gücü ikinci plana itilmiştir. Emek gücünün ikinci planda kalması işletmelerde çalışacak işçi sayısının artmasına yol açınca sermaye sahipleri ucuza işçi çalıştırmaya yöneldikleri tespit edilmiştir. O dönemin şartlarında kadın ve çocuklar daha çok ucuz işçi olarak görülmektedir.

Bunun yanı sıra fabrikalarda çalıştırılan işçilerin çok ağır şartlarda çalıştırılması zamanla işçileri toplumsal olayları başlatan kesimin odağı haline getirmiştir. İşçi sınıfının örgütlenme süreci, önceleri yardımlaşma sandıkları ya da dernekleri ile başlarken sonraları büyük organizasyon yapısı olarak kabul edilen sendikaları ile devam etmiştir. İşçi sınıfının toplumun diğer kesimlerine sorunlarını ve ihtiyaçlarını duyurması önce devlet yönetim politikalarını daha sonra da işletmelerin stratejik yönetim anlayışlarını değiştirmiştir. Bu bağlamda birçok yaklaşım ve teoriler geliştirilmiştir.

Özellikle sanayi devriminin akabinde fabrikaların artması ve bu artışta örgütlerin yapısal olarak da büyümesi; işverenler tarafından yönetim faaliyetleri, iş süreçleri ve işçiler üzerindeki denetim faaliyetlerinin yapılamama sorunu oluşturduğu tespit edilmiştir. Kamusal ve özel sektörlerde meydana gelen modern toplum yapısının şekillenmesinin ardından iş bölümü ve yaşanan teknolojik gelişmeler yönetim ve bürokrasi süreçlerinin işlerliğinin sorunsuz işletilmesi için yeni çalışmalar yapıldığı tespit edilmiştir. Yönetim ve bürokrasi süreçlerinin sorunsuz işletilebilmesi için; örgüt yapısının işleyişinde verimliliği ön plana çıkararak “Klasik Yönetim Teorisi” (1880-1930), örgüt yapıları içinde insan ilişkilerine önem veren “Neo Klasik Yaklaşım” (1930-1950), örgüt yapısında örgüt unsurlarının tamamını bir sistemin unsuru olarak algılanmasına önem veren “Modern ve Post Modern Teorileri” (1950’den günümüze kadar) geliştirilmiştir.

Bu bağlamda, işletmelerde stratejik yönetim politikaları kavramı ele alınarak, stratejik yönetim politikalarının; tarihsel süreç içinde gelişimi, etkilendiği faktörler, kullandığı metotlar ve uygulama alanlarını anlamak gerekmektedir. Ayrıca; toplumsal olaylar ile stratejik yönetim politikaları arasındaki ilişki ele alınıp toplumsal olayların tarihsel gelişimi, etkilediği alanlar, küreselleşme süreci ve küreselleşmenin nihayetinde toplumsal olaylar ile işletmelerin stratejik yönetim politikalarına yön verecek metotları belirlemek işletmeler açısından oldukça önemli bir husustur. Sebebi ise; toplumsal değişime etki eden faktörlerin işletmelerin, stratejik yönetim politikalarının geliştirilmesi için ön şart olarak kabul edilmektedir. Söz konusu toplumsal olaylara, salgın hastalıkları da eklemek gerekmektedir. Salgın olarak adlandırılan pandemilerin, toplumsal değişime ne yönde etki ettiğini, geçmişte ve çok yakın bir zaman diliminde yaşanan Covid-19 salgını da göstermektedir. Halen hem toplumsal hem de bireysel boyutta etkileri devam eden Covid-19 salgını işletmeleri yeni normalleşme sürecinde, farklı çalışma pratiklerine itmektedir.

Bu çalışmanın amacı toplumsal dinamiğe etki eden faktörlerden birinin ya da hepsinin değişimi toplumları nasıl ve ne ölçüde etkilediğinin incelenmesinin yanı sıra topluma yön veren işletmelerin stratejik yönetim politikalarının da ne yönde etkilendiğini ve akabinde Covid-19 salgını sonrasında normalleşme süreci safhalarında hangi politikaların geliştirildiğini tespit etmektir. Ulaşılan sonuçlar ışığında, işletmelere stratejik yönetim taktikleri ile ilgili önerilerde bulunularak, işletmeleri etkileyen makro çevre faktörlerine karşı hazırlıklı olmalarını sağlamak hedeflenmektedir.

## 2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI VE TARİHİ GELİŞİMİ

Stratejinin kapsamlı tanımı işletmelerin, devlet kurumlarının belirlemiş olduğu kuramlara uygun belirlediği amaçlara erişmek için almış olduğu tüm alanlardaki önlemler ve farklı seçeneklerin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Güçlü, 2003:66). Strateji, bir kuruluşun çevresinde karşılaşılabilecek fırsatlardan ve tehditlerden yararlanmak için hareketlerini planlamanın rasyonel bir yolu olarak görülmektedir (Ansoff vd., 2018). Strateji günümüzde yaygın olarak kullanılan bir kavramdır. Stratejik yönetim fikri büyük işletmelerde başlamış ve şu anda organizasyonlarda, kar amacı gütmeyen ve kültürel kuruluşlar gibi şirketlerde kullanılan tümünden bir yönetime dönüşmüştür.

Strateji, etkin stratejik yönetime yol açtığı için kullanılmakta; bu, günümüzde faaliyet gösteren kuruluşların, karşılaştıkları güçlükleri etkin ve verimli bir şekilde ele almalarına yardımcı olacak kararları gerektirmesi gerçeğiyle ilgili olarak ifade edilmektedir (Dimitrios, 2020:2). Aynı zamanda stratejik yönetim, bir örgütün uzun vadeli hedef ve amaçlarına ulaşmak için karar verme ve düzeltici önlemler alma ile ilgili bir kavram olarak tanımlanmaktadır (Abu Bakar vd., 2011: 140).

Stratejik yönetim; güçlü planlar kurgulayarak alınan kararları geliştirme ve alınan kararların uygulanmasını sağlayarak elde edilebilecek sonuçları kontrol etme aşaması olarak tanımlanmaktadır (Özgür,2004:3). Stratejik yönetim anlayışının temelinde; yönetim sürecinde ortaya çıkan problemlerin tanımlanması, çözümlenmesi aşamalarının sağlıklı yürütülmesi amacıyla yararlı bir alandan bilimselliğe evrilmesi, sonradan “stratejik ilerleyiş yaklaşımı” niteliği olarak katkı sağladığı ifade edilmektedir (Barca, 2005:12).

Stratejik Yönetimin, sistem yaklaşımı ile birbirini tamamlayıcı bir bağı olduğu anlaşılmaktadır. Stratejik Yönetim diğer yönetsel işlemlere kılavuzluk ederken aynı zamanda sistem yaklaşımının yöntemlerinden faydalandığı öne sürülmektedir (Özgür, 2004:4). Sistem Yaklaşımı; doğa olayları, toplumsal ve bilimsel gelişmeleri tüme varım yöntemi ile inceleyen ve öğretiler arası bağları belli bir perspektifte ilişkilendiren kuramlar bütünü olarak tanımlanmaktadır (Akkuş ve İzci, 2018: 224). İşletmelerde Stratejik Yönetim Politikalarında anlatılmak istenen durum genel olarak tekrarlanan şartların örgüt tarafından kabul edilen, güdülecek davranış biçimi ve planlanacak yolun ifade edildiği saptanmaktadır (Acar,2007:8).

Stratejik yönetim araçları; işletmeler, ülkeler ve stratejik görevler arasında farklılaştırılabilir (Clark, 1997). Ayrıca Gunn ve Williams'ın (2007) çalışması, işletmelerin tüm geçerli bakış açılarından yararlanmak için stratejik karar alma süreçlerinde çeşitli yönetim araçlarını kullanmaları gerektiğini desteklemektedir. En ünlü yönetim araçlarından bazıları ise; finansal analiz, SWOT analizi (Mintzberg ve diğerleri, 2005), senaryo planlama (Bush ve Nuseibeh, 2006), stratejik planlama (Bryson, 1988), dengeli puan kartı (BSC) (Kaplan ve Norton 1999), temel yeterlilik (Benerjee, 2003), kıyaslama (Bolat, 2000) ve toplam kalite yönetimi (TKY) olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik Yönetim Politikaları ile ilgili olarak geçmişten günümüze kadar geçen süreçte örgütlerde; yapıya ağırlık veren klasik yaklaşımlar (1887-1927), insana ağırlık veren davranışçı (neoklasik) yaklaşımlar ve örgütü bir sistem olarak ele alan sistem yaklaşımları örgütlerin ve üyelerinin verimliliği üzerine yapılan çalışmalardan olduğu saptanmaktadır (Güçlü,2003:64). Stratejik Yönetim, “İşletme Politikaları” adı altında bir eğitim dersi olarak 1920’lerin başında Harvard Üniversitesi’nde vaka değerlendirmeleri yöntemi ile stratejik yönetimin anlatıldığı, Harvard derslerinde muhasebe, pazarlama, üretim gibi öğretimi alanlarından oluşan ve bu alanların birbirleri ile nasıl bir bütün oluşturması tartışılan bir yaklaşım olarak ele alındığı öne sürülmektedir. Üst yönetimin ihtiyaçları doğrultusunda diğer üniversitelerin Harvard modelini esas alması Stratejik Yönetimin gelişmesini sağladığı anlaşılmaktadır (Barca,2005:9).

Akademik anlamda stratejik yönetim politikalarının çalışmalarına 1920, 1940 veya 1950’lerin sonunda başladığı tespit edilmiş olsa bile tam anlamda güncel şeklinin kazanılması 1960’lı yıllarda gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. 1946 yılında Concepts of the Corporation isimli eseri ile Peter Drucker birkaç işletmeyi inceleyerek “şirketlerin başarılarının kaynağı nedir” sorusuna almış olduğu yanıtla ulaştığı sonuç merkezi yönetime sahip olan işletmeler hedef tayin etmekte çok iyi olduğu öne sürülmektedir (Barca 2005, 10). Davranış, tutum ve yaklaşım olarak çok eski dönemlere uzanan stratejik yönetim politikaları; 1950’li yıllarda sistematik olarak düşünülmesi ve tasarlanması süreçlerinin önem kazandığı vurgulanmaktadır. Bu dönemde yakın gelecek tahmin edilmeye çalışıldığı gözlenmektedir. 1960’lı yıllarda ise; daha uzak noktaları görme, algılama ve çözümlenme tekniği geliştirilmeye başlanmıştır (Özgür,2004:8.).

Yine 1960'lı yılları kapsayan süreçte stratejik yönetim kendisini bağımsız bir "bilimsel disiplin" niteliğinde kendisine yer edinme çabalarına başladığı belirtilmektedir. Söz konusu çabaları başlatan üç önemli çalışma olduğu bilinmektedir. Bunlar: Chadler'in Strategy and Structure (1962), Andrews'un Business Policy (1965) ve Ansoff'un Corporate Strategy (1965) adlı çalışmaların olduğu bilinmektedir. Söz konusu kişilerin çalışmaları stratejik yönetimin meşrulaşmasında kuvvetli bir ivme kazandırdığı gözlenmektedir. Bu sayede planlama yaklaşımı olarak görünür yakın geleceğin ötesine geçerek çerçevesi genişletilmiştir. Andrews'in formülize ettiği SWOT analizi hala geçerliliğini koruduğu gözlenmektedir. 1980'li yıllarda genel kabul görülen "Japon Modeli"; Türkiye'de Turgut Özal tarafından benimsendiği ve popülerlik kazandığı ifade edilmektedir. Diğer bir deyişle "Japon Ekonomik Modeli" Türkiye'de yıllardır süre gelen kalkınma sürecinde kendisine hatırı sayılır bir yer edindiği ifade edilmektedir. Japon Kalkınma modelinin ana hatları şu şekilde sıralanmıştır (Çiçekel ve Ertürk,2009: 6). Tüketimi kısıtlayıcı icraatlar uygulanırken, sosyal güvenlik ve sosyal alt yapı ihmal edildiği gözlenmektedir. Devlet yatırımları ve özel sektör yatırımlarına destek faktör haline geldiği anlaşılmaktadır. Makine yatırımlarına öncelik verilirken tarımsal faaliyetler feda edildiği öne sürülmektedir (Çiçekel ve Ertürk, 2009:6). Japon Yönetim Modeli Basitçe tam zamanında üretim ve toplam kalite yönetimin üretim safhasının teknik yönünü ortaya çıkarmaktadır ve diğer taraftan insan kaynağına verdiği önemle üretimin sosyal yönü de temel ölçüt olarak ele alınmaktadır. Bu iki özelliğin birbirine bağlı olması Japon Modelinin başarısını ortaya çıkardığı öne sürülmektedir (Fidecioğlu,2004:90). 1990'lı yıllardan günümüze kadar geçen süreçte stratejik yönetim politikalarındaki çalışma ve araştırmaların çıkış noktaları ekonomik odaklı bir oluşum halini almıştır. 2000'li yıllarda stratejik yönetim politikaları konuları bilimsel literatürlerde daha fazla çalışma yapıldığı tespit edilmektedir. Bununla birlikte strateji-yapı uyumu ve etkileşimi konularındaki uygulamaları işletmelere yön vermekle beraber onlara katkı da sağladığı vurgulanmaktadır. Yakın zamanda stratejik politikaların yönetiminde ön görülemeyen süreçlerin üstesinden gelme yöntemlerinin tartışma konuları olarak kabul edildiği anlatılmaktadır. Peyderpey değişkenlik gösteren dış etmenlere adapte olunması stratejik yönetim politikalarının tasarladığı en temel amaçlarından biri olduğu ifade edilmektedir. Günümüzde stratejik yönetim politikalarının odak noktası daha çok bilgidir. Bundan sonraki süreçte işletmeler için geliştirilen metot, belge ve bilgi stratejik yönetim politikalarının ilgi alanını oluşturmaktadır (Çubukçu,2019:44).

## 2. İŞLETMELERDE STRATEJİK YÖNETİM YAKLAŞIMLARI İLE TOPLUMSAL OLAYLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ

Toplumsal olaylar; topluma etki eden faktörlerin tek tek ortaya çıkması, yeri zamanın belirli değişimler olması olarak nitelendirilmektedir. Tek bir kişiye özgü değil bütün toplumlara ya da toplumun bireylerine özgü olduğu ifade edilmektedir. Bu haliyle toplumun genelini kapsadığı ve soyut kavramları barındırdığı öne sürülmektedir. Örneğin iç savaş, isyan, kuraklık vs. gibi etkisi az ya da çok toplumun tüm kesimince hissedilme durumudur. Toplumsal olayların benzer özellikleri vardır; her ikisinin de kaynağı toplumdur ve bireylerin dışında oluşup kuşaktan kuşağa değişimlerle geçiş süreci olarak nitelendirilmektedir. Ortaya çıkış şekilleri farklı olsa da diğer toplumsal olaylarla etkileşim içinde bulunabilirler. Örneğin Ortadoğu'da yaşanan ve ülkelerin birbirinden etkilendiği "Arap Baharı" gibi... Toplumsal değişme, toplumlarda görülen her türlü gelişme, ihtilal, isyan vs. gibi kavramlarla ifade edilmektedir. Bu maksatla değişim toplumsal hayatın her alanında görülen ve farklı durumlarla ortaya çıkmaktadır. Özellikle bilim ve teknolojinin getirmiş olduğu yenilikler toplumsal hayatta yoğun bir şekilde değişimlerin yaşanmasına etki etmiştir. Toplumsal olayların özellikle gelenekleri bozma, kültürel yozlaşma ve yozlaşmaya karşı sosyal tepkinin ortaya çıkma durumu olduğu bilinmektedir (Şenol ve Turdumambetov, 2014:98).

Toplumsal olayların değişiminde ekonomik, siyasi, kültürel ve sosyal unsurların etkileşimde olduğu ifade edilmektedir. Ancak bu değişim sürecinde gelişmekte olan ülkeler açısından ele alınan değişim sürecinin ekonomik boyutuna öncelik verilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Söz konusu ekonomik boyutta yaşanan değişimin neticesinde gerçekleşen liberalleşme hareketleri siyasi küreselleşmeyi gölgede bıraktığı gözlenmektedir. Bu bilgiler ışığında küreselleşmenin etkisi ile toplumsal olaylar siyasi alanlarda yönetim şeklini, ekonomik alanda piyasaları, kültürel alanda toplumların inançları etkilediği öne sürülmektedir (Aktel, 2001:195).

Küçükkalay'a (1997) göre; ilkel üretim tarzından makinelerin üretim sürecine dâhil edilme süreci ilk etapta İngiltere'de dokuma sektöründe gerçekleştirildiği bilinmektedir ve aynı zamanda Sanayi Devriminin başlangıcı olarak da kabul edilmektedir. Sanayi devrimi ile üretimin şekli ve miktarı da değişmiştir. Sanayi Devriminin başlaması ile ekonomik anlamda uzun vadede üretimde ve nüfusta yaşanan büyümeyi etkilediği savunulmaktadır. Kentler ve kasabalarda görülen farklılıkların daha da belirginleştiği öne sürülmektedir. Teknolojinin gelişmesiyle sanayicilerin kentlere taşınması ile işçi sınıfının da kırsal kesimden kentlere göç etmesi, kentlerdeki nüfus yoğunluğunda artışa neden olmaktadır. Kent nüfusunun yoğunlaşmasıyla yeni kentsel alanlarının da oluştuğu gözlenmektedir.

Para ve bankacılıkta ticaret hacmi genişlemekle birlikte mal arzına giderek daha ön plana çıkmasını da sağlayan Sanayi Devrimi, gelişmeye ve büyümeye yönelik olan teknolojik hamleleri de beraberinde getirmiştir (Küçükkalay, 1997:62). Teknolojiyle gelişen makineleşmenin beraberinde el emeğinin azalması işçi sınıfının artmasına etki ettiği ifade edilmektedir. Yaşanan bu artışın işverenlerce ucuz işçi çalıştırmaya yöneltmesine neden olduğu anlaşılmaktadır. İşçilerin, uzun süren mesai saatleri dâhil olmak üzere birçok ağır koşullara maruz kalmaları gibi birçok olumsuz durumu ortaya çıkarmaktadır. Ortaya çıkan bu olumsuz durumların akabinde işçi sınıfı birçok ayaklanmalarla tepkilerini göstermişlerdir. İşçilerin gerçekleştirdiği Ludizm hareketi ve Swing Riots ayaklanmaları ülke yönetiminde radikal siyasi hareketlenmelere de etki ettiği anlaşılmaktadır. İngiltere'de seçmen sayısını arttıran Reform Kabul edilmesini sağlamaktadır. İlgili Kanunun kabul edilmesinde Birmingham şehrinde bankerlik yapan Thomas Attwood'un katkısının olduğu bilinmektedir. Thomas Attwood Birmingham Siyasi Birlięi'ni kurmuştur. Bu sayede işçilerin desteğini de aldığı ifade edilmektedir. Ülke genelinde getirilmiş olan Reform Kanunu ile işçilerin seçmen kitlesine dâhil edilmesinin sağlama da tüccar ce esnaf zanaatkârların oy kullanmasının önünü açtığı bilinmektedir. İşçilerin seçmen kitlesine dâhil edilmemeleri bir dizi işçi hareketlenmeleri de beraberinde getirmiştir. Bu hareketle bir dizi kanunlarla çocuk işçilerin çalışma saatlerinin kısıtlanması, fabrikalarda çalışma saatlerinin denetlenmesi, yoksulların kamusal bir atölyede ya da herhangi bir atölye de çalışma şartı aranmaksızın yoksullara yardım yapılması gibi birçok konuda birçok iyileştirme getirildiği açıklanmaktadır. Ancak işçiler bu gelişimlerle yetinmeyip direniş ve örgütlenme hareketlerine devam ettikleri gözlenmektedir (Uslu, 2014:5). Bu oluşumlar neticesinde ilk etapta çalışma saatleri ve koşulları ile mücadele ve dayanışma hareketleri ile yardımlaşma sandıkları ve akabinde sendikalar kurulmasını sağlamışlardır ve Batı Avrupa'da sendikal hareketler yayılmıştır. Aynı zamanda Fransa'da da sendikal faaliyetlerin doğuşu işçilere yapılan sert müdahalelerle geciktirilmiş olmasına rağmen yine de sendikal faaliyetlere engel olunamamıştır. Almanya'da ise; 1864'te Uluslararası İşçi Derneęi, diğer adıyla I. Enternasyonal kurulmasıyla ve Cenevre Kongresinde mesai saatlerinin 8 saate indirilmesi için bildiri yapıldığı ifade edilmektedir. ABD'de ise; işçi hareketleri Eyalet Şövalyeleri Örgütünü kurarak ücret düşüklüğü ve 8 saatlik iş günü olması için bir dizi protestolar gerçekleştirmişlerdir.

Akabinde ABD’de ilk işçi konfederasyonu olan AFL (American Federation of Labor) Amerikan İşçi Federasyonu kuruldu, zamanla görüş ayrılığına düşüp CIO (Congress of Industrial Organizations) Sanayi Örgütü kurulsa da 1955 yılında AFL-CIO olarak tekrar birleşmişlerdir (Taş, 2012: 65).

Bahsi geçen toplumsal olaylar işletmelerin, içinde buldukları duruma göre yeni stratejik yaklaşımlar geliştirmelerine neden olmaktadır. İşletmelerin yaşayan bir organizma gibi değerlendirilmesi gerekmekte ve içinde bulunduğu yakın ve uzak toplumsal faktörlerin takip edilerek, sistemlerinin güncellenmesi ihtiyacı doğmaktadır. Geçmişten günümüze kadar işletmeler, stratejik yönetim yaklaşımlarını farklılaştırmaktadır. 18.yy’ın ortalarına bakıldığında, bu sürece kadar toplumlar tarafından kullanılan tarım, üretim yöntemleri teknolojik gelişmelerle değişim ve dönüşüme uğradığı gözlemlenmektedir. 1765 yılında James Watt’ın icat ettiği buhar makinesi toplumda teknolojik açıdan bir çığır açarken, Adam Smith’in (1776) ‘Milletlerin Serveti’ kitabı ekonomi bilimi açısından çığır açmıştır. Tarihsel gelişim sürecinde 1789 Fransız devrimi ise; sosyo-politik açıdan büyük bir adım olmuştur. Bu gelişmeler toplumun sosyal, kültürel, politik ve teknolojik dönüşümüne de katkı sağlayarak, ekonomik sistem ile işletme yönetimlerine de etki etmiştir.

Literatür incelendiğinde stratejik yönetimin; klasik anlayış dönemi(1960-1970), stratejik planlama anlayışı dönemi (1970-1980) , rekabet stratejisi anlayışı dönemi (1980-1990) ve kaynaklara dayalı anlayış dönemi (1990’dan günümüze) olmak üzere dört farklı evreden geçtiği gözlemlenmektedir. Toplumsal değişimdeki sınıflandırmaları farklı düşünürlerin farklı şekillerde ele aldığı görülmektedir. Toffler (2022:10-12) bu sınıflandırmayı, tarım toplumundan, sanayi toplumuna, sanayi toplumundan ise; bilgi toplumuna geçildiğini ifade ederek yapmaktadır. Peter Drucker ise; toplumsal dönüşümü sanayi çağı, verimlilik çağı ve bilgi çağı olarak aynı paralelde farklı ifadelerle ele almaktadır. Peter Drucker bilginin stratejik bir unsur haline geldiğini söylemektedir. Bu bağlamda, toplumsal dönüşümler ve toplumu ilgilendiren önemli olaylar ile stratejik yaklaşımların da dönüştüğü söylenebilmektedir (Drucker,2012:6-7).

Klasik bilimden, stratejik yönetim anlayışına kadar olan süreçte; ilk olarak 1920’lerin sonunda Von Neumann’ın oyun teorisi üzerine yapmış olduğu devrim niteliğindeki çalışması göze çarpmaktadır. Daha sonra Morgenstern’in 1944 yılında, sosyal örgütlenme biçimlerine rekabetçi - stratejik - düşünmeyi tanıttığı işaret edilmektedir (Nowak, 2012). İşletmeler ve pazarlar genişledikçe karşılaştıkları yeni zorluklar göz önüne alındığında, stratejik düşünme dürtüsünün büyük ölçüde uygulayıcılar tarafından da körüklendiği ifade edilmektedir. Bu gelişmeye en iyi örnek, M-biçimi olarak da bilinen çok bölümlü organizasyon yapısının yaygınlaşması olarak karşımıza çıkmaktadır (Miles ve Snow, 1984). Akademik olarak, 1950'lere kadar, stratejik yönetimin izleri zaten vardı, özellikle 1950'lerden sonra iş politikasının ilgili kavram ve disiplinde yer almıştır (Ghemawat, 2002: 40). 1950'ler ve 1960'lar, açıkça veya dolaylı olarak stratejik yönetimle ilgili ilk kitaplardan bazılarının ortaya çıkışına tanık olmuştur. Penrose'un (1959) Firmanın Büyüme Teorisi veya Ansoff'un (1965) Kurumsal Stratejisi bu çalışmalara örnek olarak karşımıza çıkmaktadır. Ancak strateji tarihinde Chandler'ın (1962) ‘‘Yapı ve Strateji’’ adlı eseri, strateji kavramının, yönetime taşınması açısından bir mihenk taşı olarak kabul edilmektedir çünkü bir iş ortamında strateji kavramını öne çıkaran ilk Chandler olmuştur (Freedman, 2013: 496).

Daha sonra, stratejik yönetimde; stratejinin planlama, kontrol, uzun vadeli hedeflere ulaşmak için en uygun yolları bulmak ve bir organizasyonu belirleyici yollarla yönetmek için bir araç olduğuna inanan bir kültürün geliştiği gözlemlenmektedir. Bu, ekonomi ve kantitatif metodolojilerin devam eden etkisiyle desteklenmektedir.

1920'lerin sonunda ele alınan oyun teorisi ve aynı zamanda endüstriyel organizasyon ekonomisi okulu ile "endüstri yapısı ve performans arasındaki genel ilişkiyi" ortaya çıkaran Bain ile başladığı ifade edilmektedir (Ghemawat, 2002:53). Barney ve Hoskisson (1990) ile McGee ve Thomas'a (1986) göre; sonunda bu yaklaşımın 1970'lerde ve 1980'lerde Porter'ın (1980) performansı etkileyen endüstri güçleri üzerine çalışması ve ayrıca Hunt'ın stratejik gruplar kavramını tanıtmamasıyla özetlendiği belirtilmektedir. 1980'lerin bir diğer önemli devrimi, modern biçimiyle Wernerfelt (1984) ve Barney (1991) gibi insanların çalışmalarından ortaya çıkan kaynak temelli görüş olarak görülmektedir. İktisadın kantitatif metodolojilerinden ve pozitivist bir yaklaşımdan büyük ölçüde etkilendiğine dikkat çekilmektedir (Pederzini,2015:218).

Tüm bu süreçlerle birlikte 1970'lerin petrol şokları (Centeno ve Cohen, 2012) dâhil olmak üzere önemli ekonomik ve toplumsal olaylar, stratejinin gerçekten planlanabileceği, kontrol edilebileceği veya tahmin edilebileceği fikrine meydan okuduğu gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, Mintzberg gibi akademisyenler, stratejik yönetimin insanların ve süreçlerinin önemi kadar, strateji oluşturma sürecinin tesadüfi özünü de tartışmaya başladıkları bilinmektedir (Mintzberg, 1978; Mintzberg ve Waters, 1985). Bunlara ek olarak, stratejilerin içeriğine mi yoksa sürece ve onu üreten insanlara mı odaklanılacağına dair klasik tartışmalar da kendini göstermektedir (Chakravarty ve Doz, 1992). Ayrıca Eisenhardt ve Zbaracki'nin (1992) sosyo-politik süreçler ve strateji üzerine yapmış oldukları çalışma da strateji oluşturmada bilişin rolünü dikkate almak için ortaya çıkan diğer çabalar olarak yer almaktadır (Pederzini,2015).

### **3. DÜNYADAKİ PANDEMİ SÜREÇLERİ VE YENİ NORMALLEŞME SÜRECİNDE İŞLETME STRATEJİK YÖNETİM POLİTİKALARINDAKİ DEĞİŞİM**

Devletler geçmişten günümüze kadar birçok savaşa katıldıkları ve bu savaşların neticesinde birçok vatandaşının yaşamlarını yitirdikleri saptanmaktadır. Ancak cüzzam, veba, sıtma, tifo vb. gibi salgın hastalıklar nedeniyle savaşlarda kaybedtiğinden daha fazla insan kaybedildiği gözlenmiştir. 1719-1723 yılları arasında Avrupa'da çiçek salgınları en önemli salgın vakalarından sayılmaktadır. Savaş meydanlarında örneğin Haçlı ordularında sıtma, Napolyon ordusunda tifo, Amerika'da kuzey ve güney arasındaki savaşın sonuçlarını belirlemede de ishal etkili olmuştur. Osmanlı Devleti'nde ise; tüm dünyada olduğu gibi veba, kolera, tifo vb. salgınlarla ile uğraşmış olup birçok kayıplar vermiştir ve bunun neticesinde ticaret olumsuz etkilenmiş, vergi gelirleri azalmış, nüfusu da etkileyerek göç oluşumuna etki etmekle beraber ordu içinde de askerleri olumsuz etkileyerek savaşların kaybedilmesine neden olmuştur (Bilirli,2020).

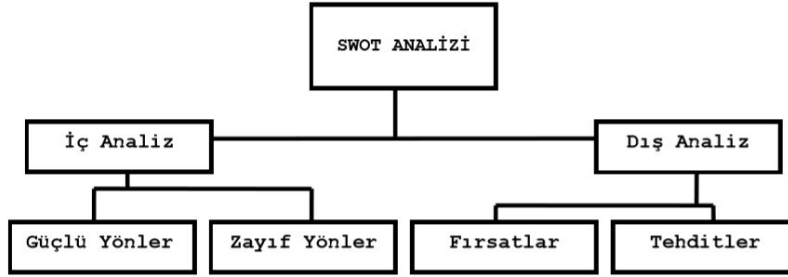
Çin ve Orta Asya'da başlayan veba da 1347 yılında nüfus yoğunluğunu düşürdüğü tespit edilmiştir. Hastalığı bulaşıcı kılan yanı pirelerin insanları ısırması ve insandan insana bulaşması şeklinde yorumlanmaktadır (Söğüt, 2020: 57). Çiçek hastalığı hastalanan insanların eşyalarından ya da hastalarla olan temastan bulaşmıştır ve tarihte bilinen ilk aşı çiçek aşısı olmuştur. Kolera salgını ise; bir bakterinin sebep olduğu bağırsak enfeksiyonu 1817'de Japonya'da, 1826'da Moskova'da, 1831'de Berlin'de, Paris'te ve Londra'da ortaya çıkmış olup tüm dünyada ölümcül vakaların yaşanmasına neden olmuştur. Osmanlı Devleti'nde ise; 1912-1913 Balkan Harbinde yaşanmıştır. 1918-1920 yılları arasında İspanya Gribine neden olan H1N1 virüsü I. Dünya Savaşı sonrası tüm dünyayı etkisi altına alıp ölümcül salgın olarak yerini almıştır. Tifüs salgını bit ve pirelerden insanlara bulaşmıştır. İkinci Dünya Savaşı sırasında İstanbul'da tifüs salgını yaşanmıştır. Asya Gribi 1957 yılında Çin'de başlayarak tüm dünyayı etkisi altına almıştır. HIV (Human Immunodeficiency Virus / İnsan Bağışıklık Yetmezliği Virüsü) insanların bağışıklık sistemine etki etmesi ile insanlarda AIDS (Acquired Immune Deficiency Syndrome/Kazanılmış Bağışıklık Yetersizliği Sendromu) hastalığının oluşmasına neden olmaktadır.



20 yıllık dönemde yaşanan salgın hastalıklar ise; 2003'te Ebola 2007'de Kuş Gribi etken virüsü H1N5, 2009 Yılında Domuz Gribi etken virüsü A H1N1, 2012 yılında Mers (Middle East Respiratory Syndrome/Orta Doğu Solunum Sendromu), 2013 yılında Influenza A H7N9, 2014 Ebola virüsü 2014 Gine'de küçük bir köy insanlarda ve primatlarda görülmüş olup Batı Afrika'ya yayılmıştır ve 2015 yılındaki Zika en önemli vakalardan kabul edilmiştir (Sögüt 2020, 58). Covid-19 ilk kez Çin'in Hubei eyaleti Wuhan kentinde, 2019 Aralık ayında, canlı hayvan pazarından çıktığı düşünülmektedir. 13 Mart 2020 tarihinde Dünya Sağlık Örgütü'nün hastalığın yayılımını önlemek için kısıtlamalardan bahsettiği tespit edilmiştir (Üstün ve Özçiftçi, 2020:143).

Stratejik analiz safhasından işletmeler, öncelikle bilgi toplama ve değerlendirme yapmaktadırlar. İşletmelerin dış çevre ( politik, yasal, ekonomik, sosyo-kültürel, uluslararası vb.) ve iç çevre ( yönetim, finansman, alt yapı, pazarlama, insan kaynakları vb.) analizleri incelenmekte ve buna dayalı SWOT analizi çıkartılmaktadır. Elbette işletmelerin bizzat müdahale ederek, değiştirebilecekleri üstün ve zayıf yönler ile bir de müdahale edemeyecekleri fırsat ve tehditler bulunmaktadır (Şekil 1). Toplumun geneli ya da tamamını ilgilendiren salgın hastalıklar, işletmelerin genel/uzak çevre analizleri içinde yer almaktadır. İşletmeler çevrelerinde gelişen fırsat ve tehditlere göre, yönetim stratejileri geliştirmekte, mevcut durum analizini yaparak değişime uyum sağlamaktadır.

**Şekil 1: SWOT Analizi Bileşenleri**



**Kaynak:** Ülgen, H. (2004). Mirze. SK, *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul.*

Korona virüs salgını dönemine ait yapılan incelemeler doğrultusunda, korona virüs ekonomik unsurların bir kısmını olumsuz etkilemekle beraber bir kısmını da olumlu etkileyerek her kesimde farklı etki oluşturduğu gözlemlenmektedir. Örneğin; salgının ortaya çıkmasıyla birer temel ihtiyaç haline dönüşen kolonyaları, dezenfektanları, bağışıklık sisteminin gelişmesini sağlayan takviye gıdaları (vitamin vs.) ve maskeleri üreten firmaların üretim hacimlerindeki artışla beraber kazançlarının da arttığı gözlenmektedir. Aynı zamanda dijital platformda ticaret yapan işletmelerin de ticaret hacmi genişlettiği tespit edilmektedir (Bulut ve Pınar, 2020:218). Korona virüs nedeniyle fiziki olarak yapılan her türlü ticari faaliyete getirilen kısıtlamalarla insanların internet kullanımını yoğunlaştırdığına dair bilgiler de yer almaktadır. Edinilen bilgilere göre; internet ortamında yapılan işlemlerin (konferans, seminer, çevrimiçi öğrenme, alışveriş finansal vb.) ve e-ticaret hizmeti veren firmaların sayısının arttığı da görülmektedir (Taşel, 2020:133). İnternetin yaygın kullanılmasıyla dijital platformlarda kişisel verilerin güvenliği siber güvenlik konusu olarak gündeme alınmıştır. Siber güvenliği ilgilendiren her türlü dijital hareketlilik ülkemizde kullanıcı verilerinin korunması pandemi nedeniyle yetkili kamu birimleri tarafından dijital ticari faaliyet gösteren firmalara sahada (yerinde) denetim yapılamama durumu uzaktan denetim yapılmaktadır. Yeni denetim türü olarak ortaya çıkan uzaktan denetim, dijital ortamda veri havuzunda bilgilerin değerlendirilmesi, alınan önlemlerin takip edilmesi ve risklerin değerlendirilmesi yapılarak üst birime raporlanma aşamaları olarak tanımlanmaktadır.

Siber güvenlik konusunda işletmelerin hem müşteri hem de finansal kayıp yaşamaları için, her türlü dolandırıcılık faaliyetlerinin önlenmesi için devlet tarafından bilişim suçları yeniden yapılandırılmaktadır. Öte yandan işletmelerin kişisel verilerin korunmasına katkıda bulunmaları için ağ savunma sistemlerinin gelişmiş ve güvenli olmaları da beklenmektedir (Atakan, 2021:28). Bu bağlamda, stratejik yönetim açısından SWOT analizi yapılırken, iç faktörlerin de net bir şekilde ortaya konulması zorunluluğu doğmaktadır. Bahsedilen yeni uygulamaların, işletme içi alt yapı yeterliliği ve istihdam politikalarını etkilemesi kaçınılmaz olarak görülmektedir.

Pandemi nedeniyle işletmeler personellerine evden çalışmaya yönlendirdiği gözlenmektedir. Evden çalışılması işyerine ait olan (kira, elektrik, su faturaları vb.) giderler kalemlerinin azalması, iş kazalarının azalması gibi konularda işletmelere avantaj sağladığı gözlenmektedir. Aynı zamanda da çalışanların iş yeri stresinden uzak durmaları, kendilerine ve ailelerine daha çok zaman ayırmaları da çalışanlara avantaj sağladığı gözlenmektedir. Avantajların yanı sıra evden çalışmanın dezavantajları da gözlenmektedir. Dezavantajlar çalışan açısından, çalışanın işine konsantre olamaması, sosyal hayattan izole olma hissiyatı, işverenin sürekli müdahale edeceği endişesi, yasalarda düzenleme yapılmadığı için sosyal güvenlik primlerinin alınmaması olarak nitelendirilmektedir. İşletmeler açısından dezavantajlar ise; çalışanlar üzerinde etkin denetim mekanizmasının bulunmaması, takım çalışmasının yapılamaması, örgüt kültürünün tam aktarılamaması olarak nitelendirilmektedir (Özçelik, 2021:226).

## 5. BULGULAR VE TARTIŞMA

Sanayi Devrimi'nden itibaren topluma etki eden alanlardaki değişikliklerin (nüfus yoğunluğu, ekonomi, kültür, politika ve teknoloji) yaşandığı gözlenmiştir. Toplumsal yapıya yön veren alanların değişmesi toplumsal alışkanlıkları da etkilemiştir. Meskenleşme (barınma), para kazanma, çalışma ve hayat standartlarının geliştirilmesi, rekabet ortamında önde olma, hızlı ve güvenilir bilgi edinme, kişisel verilerin korunması gibi ihtiyaçların karşılanması gibi toplumsal hareketlilik meydana gelmiştir. Yaşanan toplumsal hareketlenme birçok ayaklanmalara, kanlı çatışmalara dönüşerek toplumsal olaylar yaşanmıştır. Yaşanan olumsuz toplumsal olaylar toplumu oluşturan bireyler kadar topluma yön veren işletmelerin ve devlet yönetimlerinin de yıprandığı gözlenmiştir. Yaşan değişimlerle birlikte bu değişimin kontrollü bir şekilde sürdürülebilmesi için bilimsel çalışmalar geliştirilmiştir. Özellikle işçi sınıfının çalışma koşullarının iyileştirilmesi, işletmelerin küresel çapta rekabet koşullarında önde olmak istemeleri, müşteri memnuniyeti gibi oluşan ihtiyaçların doğru ve adil bir şekilde karşılanması için birçok strateji bilimsel yaklaşım geliştirilmiştir. Değişen toplumsal koşullar içinde bulunduğu dönemi kapsayan yaklaşımların ihtiyaçları karşılamadığı öne sürülerek yeni yaklaşımlar geliştirilmektedir. Nitekim geliştirilen her yeni yaklaşım bir önceki yaklaşımı ortadan kaldırmak yerine bir önceki yaklaşımın geliştirilmiş versiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır.

İşletmelerin operasyonel süreçlerine sadece toplumsal olayların etki ettiği gözlenmemektedir. Bunların yanı sıra doğal afetler, toplumsal salgın hastalıklar da işletmelere etki etmektedir. Günümüzde yaşanmakta olan Covid-19 pandemisi nedeniyle işletmelerin çalışma saatlerini esnettiği, evden çalışmayı desteklediği, yuvarlak masa toplantılarının video konferans yöntemi ile yapılması, müşterilerini fiziki mağazalardan daha ziyade dijital platformlarda alışverişe yönlendirmesi gibi birçok değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur.

Sonuç olarak toplumsal dinamığe etki eden faktörlerden birinin ya da hepsinin değişimi toplumları deyim yerindeyse küresel çapta etkilerken topluma yön veren işletmelerin stratejik yönetim politikalarını da etkilemektedir. İşletmelerin geliştirmiş olduğu stratejik yönetim politikaları, değişen koşullara cevap veremezse bir başka stratejik yönetim anlayışına yönelerek yeniden normalleşme süreçlerine uyum sağladıkları gözlenmektedir.

Söz konusu yönelim sürecinde bilimsel yöntemlerden yararlanılmaktadır. Geliştirilen her stratejik yöntem bir öncekinin geliştirilmiş hali olarak karşımıza çıkmış olduğu anlaşılmaktadır. Bu bağlamda toplumsal yapıya etki eden unsurların (teknoloji, ekonomi, nüfus yoğunluğu, vb.) değişimi toplumu oluşturan bireylerin alışkanlıklarını değiştirdiği gözlenmektedir.

Teknolojinin gelişmesi; mal ve hizmet üreten işletmelerde müşteri isteklerini bekletmeden hızlı ve doğru bir şekilde karşılayabilme, rakiplerinden bir adım önde olabilme, bulunduğu piyasaya hâkim olabilmenin yanı sıra küresel piyasalara da hâkim olabilme gibi birçok konuda verimli ve etkili olmalarını sağlamaktadır. Öte yandan teknolojinin sunduğu bilgiye erişimin hızlı ve kolay olma durumu bireylerin davranışlarında, sonuca bir an önce ulaşma güdüsünün etkisiyle ihtiyacın hızla karşılanması olgusunu ortaya çıkardığı gözlenmektedir.

İhtiyacın hızla karşılanması güdüsü bireylerin tüketim alışkanlıklarının değişmesine etki ederken işletmelerin yönetim, üretim vb. gibi birçok faaliyetlerindeki alışkanlıklarını da değiştirmektedir. İşletmelerin örgütsel faaliyetlerinde değişen alışkanlıkların sağlıklı, doğru, zamanında ve kontrollü bir şekilde gerçekleştirilmesi için bilimsel çalışmalar yapılmaktadır.

Bilimsel çalışmaların uygulama alanlarının fiziki üretim yapan sanayi kuruluşlarından seçilmesi günümüz koşullarında hizmet üretimi yapan işletmelerde örgütsel faaliyetlerin doğru, sağlıklı ve dengeli bir şekilde yürütülmesine tam etki etmediği gözlenmektedir. Hizmet sektörü; sanayi kuruluşları üzerinde yapılan bilimsel yaklaşımlarda vurgulanan çalışan sadakati ve güdülenmesi, mesleki uzmanlaşma, kariyer olanaklarının iyileştirilmesi, çalışanlar ve yöneticilerin birbirleriyle olan hiyerarşik yapıda empatiye dayanan ilişkilerin iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti gibi konuları kendi bünyesine uyumlaştırmaktadır. Ancak yapılan bu uyum sürecinde işletmelerin çalışanları ve müşterileri arasındaki ilişkilerin dengede tutulamaması en büyük sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlar ve müşteriler arasında çıkan anlaşmazlıklar işletmelerde müşteri kaybıyla beraber marka değerinin düşmesi ile çalışan kaybıyla örgütsel anlamda kazanılan tecrübelerin ve kurum kültürü kaybına neden olmaktadır. Neden olunan çalışan kaybı aynı zamanda ülke ekonomisinde friksiyonel işsizliğe ( işgücü piyasasındaki hareketlilikten kaynaklanan olası işsizlik oranı) etki ettiği de gözlenmektedir. Çalışanlar ile müşteriler arasındaki ilişki üzerine daha kapsamlı bir bilimsel çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Yapılacak olan bilimsel çalışmanın temel konusu ihtiyaçların hızlı bir şekilde karşılanma güdüsü üzerine olması gerekmektedir. Bilimsel çalışmaların yapılacağı ve uygulanacağı alan hizmet sektöründe yer alan perakende marketleri olmalıdır. Öte yandan içinde bulunduğumuz pandemi koşulları nedeniyle evden çalışma ile iş güvenliği kapsamının yeniden güncellenmesi, dijital alanlarda siber güvenlik kavramlarının yeniden ele alınması, çalışanların ve müşterilerin kaygılarının yeniden tanımlanmasının ardından söz konusu kaygılarla çalışan-müşteri ilişkilerinin derinlemesine incelenmesi konularında da bilimsel çalışmalara ihtiyaç vardır. İhtiyaçların hemen karşılanma güdüsü (sonuca hemen ulaşma) ile ortaya çıkan kaygı düzeyinin pandemi ile daha da artmasını önlemek amacıyla örgüt bünyesine dâhil olan çalışanlara psikolojik destek verilmesi yeni normalleşme adına yapılması gerek en temel hareket olmalıdır.

## KAYNAKÇA

Abu Bakar, A.H., Asim Tufil, M., Nizam Yosof, M., & Virgiyanti, W. (2011). Implementation of strategic management practices in the Malaysian Construction Industry. *Pak. J. Commer. Soc.Sci.*, 5(1), 140-154.

Acar, E. (2007). *Yarı resmi bir örgütte stratejik planlama uygulaması: Aydın Ticaret Odası örneği* (Doctoral dissertation, Adnan Menderes Üniversitesi).

Akkuş, B., & İzci, N. A. (2018). Sistem yaklaşımı, kavramları ve yönetim. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 223-237.

- Aktel, A. G. M. (2001). Küreselleşme süreci ve etki alanları. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2),193-202.
- Ansoff, H.I., Kipley, D., Lewis, A.O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2018). *Implanting strategic management*. London: Springer.
- Atakan, M. (2021). Siber güvenlik ve covid 19 salgının uzaktan denetim üzerinde etkileri. *Denetim*, (22), 27-39.
- Barca, M. (2005). Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi: bilimsel bir disiplinin oluşum hikayesi. *Journal of Management Research/Yonetim Arastirmalari Dergisi*, 5(1).
- Benerjee, P. (2003). Resource Dependence and Core Competence: Insights from Indian Software Firms. *Technovation*, 23, 251-263.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yonetimi*, Istanbul: Beta Publishing.
- Bilirli, T. (2020). Osmanlı donanma gemileri için viranşehir (safranbolu) sancağından kereste temini (1800-1850). *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 15(2), 421-437.
- Bolat, T. (2000). *Toplam Kalite Yonetimi*, Istanbul: Beta Publishing.
- Bulut, R., & PINAR, Ç. (2020). Covid-19 pandemisi döneminde Türkiye’de istihdam ve işsizlik. *Oğuzhan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 217-225.
- Bush, D., & Nuseibeh, B. (2006). Requirements Engineering Research in Some Future Worlds: An Exercise in Scenario Planning. 14th IEEE International Requirements Engineering Conference.
- Bryson, J.M. (1988). A Strategic Planning Process for Public and Non-Profir Organisations. *Long Rang Planning*, 21(1), 73-81.
- Chakravarthy, B. S., & Doz, Y. (1992). Strategy process research: Focusing on corporate self-renewal. *Strategic management journal*, 13(S1), 5-14.
- Clark, N.D. (1997). Strategic Management Tool Usage: A Comparative Study. *Strategic Change*, 6, 417-427.
- Çiçekel, H. E., & Ertürk, R. Japonya’nın Türkiye’ye Tanıtılması ve Japonya’nın Türk Düşüncesindeki Yeri.
- Çubukçu, M. (2019). Stratejik yönetim araştırmalarındaki ilerlemeler ve güncel tartışma konuları-progress in strategic management researches and current discussion conditions. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(27), 35-57.
- Dimitrios, B., Christos, P., Ioannis, R., & Vasiliadis, L. (2020). Strategic management in the hotel industry: proposed strategic practices to recover from COVID-19 global crisis. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, 9(6), 130-130.
- Drucker, P. (2012). *Post-capitalist society*. Routledge,1-198.
- Fidecioğlu, A. Japonlaşmanın Getirdiği Örgütsel Bağımlılık ve Bu Bağımlılığın Kontrolü Açısından Japon Şirketlerinde İşgücü Seçimi ve Eğitimi. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (9), 89-109.
- Freedman, L. (2013), *Strategy: A History*, Oxford University Press, Oxford.
- Ghemawat, P. (2002), “Competition and business strategy in historical perspective”, *Business History Review*, Vol. 76 No. 1, pp. 37-74.
- Gunn, R., & Williams, W. (2007). *Stratigic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy in Practice in the UK*. *Strategic Change*, 16, 201-216.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2).
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1999). *Balanced Scorecard: Sirket Stratejisini Eyleme Domusturmek*. Istanbul: Sistem Publishing.
- Küçükkalay, A. G. A. M. (1997). Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2).

- Miles, R. E., & Snow, C. C. (1984). Fit, failure and the hall of fame. *California Management Review*, 26(3), 10-28.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 10th Edition. New York: Free Press.
- Nowak, M. (2012). Supercooperators: Beyond the Survival of the Fittest, Why Cooperation, Not Competition, is the Key to Life.
- Özçelik, Z. (2021). Covid-19 Nedeniyle Evden Çalışma Sürecinde Performans Değerlemesi: Bir Kamu Kurumu Çağrı Merkezi Örneği. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (58), 221-240.
- Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, 207-254.
- Pederzini, G. D. A. (2016). Strategic management cultures: historical connections with science. *Journal of Management History*.
- Söğüt, A. (2020). Covid-19 pandemisi sonrası normalleşme sürecinin sürdürülebilirliğe etkisi. *Mimarlık Bilimlerinde GGüncel Araştırmalar*, 55.
- Şenol, F., & Turdumambetov, B. (2014). Toplumsal olaylar ve ülke turizmi üzerindeki muhtemel etkileri: Kırgızistan örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(2), 96-110.
- Taş, H. Y. (2012). Toplumsal sınıfların değişim sürecinde, sendikalar ve sendikaların geleceği. *Hak İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), 60-80.
- Toffler, A. (2022). *The third wave: The classic study of tomorrow*. Bantam.
- Taşel, F. (2020). Dijitalleşmenin Ticarete ve Ekonomiye Etkisi. *Beykoz Akademi Dergisi*, 8(2), 127-137.
- Uslu, V. (2014). *İşletmelerde iş güvenliği performansı ve iş güvenliği kültürü algılamaları arasındaki ilişki: Eskişehir ili metal sektöründe bir araştırma* (Master's thesis, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi).
- Ülgen, H. (2004). Mirze. SK, *İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, İstanbul*.
- Üstün, Ç., & Özçiftçi, S. (2020). COVID-19 pandemisinin sosyal yaşam ve etik düzlem üzerine etkileri: Bir değerlendirme çalışması. *Anatolian Clinic the Journal of Medical Sciences*, 25(Special Issue on COVID 19), 142-153.