

KOBİ VE SİVİL TOPLUM KURULUŞLARI İÇİN STRATEJİK PLANLAMA: 9 ADIM YAKLAŞIMI UYGULAMALI

Varoluş amacınıza ve ulaşmak istediğiniz hedefe en uygun stratejileri belirleyin, plan haline getirin ve uygulayın

Dr. Osman KARA

ADANA-2026



© Copyright 2026

Bu kitabın, basım, yayın ve satış hakları Akademisyen Kitabevi A.Ş.'ne aittir. Anılan kuruluşun izni alınmadan kitabın tümü ya da bölümleri mekanik, elektronik, fotokopi, manyetik kağıt ve/veya başka yöntemlerle çoğaltılamaz, basılamaz, dağıtılamaz. Tablo, şekil ve grafikler izin alınmadan, ticari amaçlı kullanılamaz. Bu kitap T.C. Kültür Bakanlığı bandrolü ile satılmaktadır.

ISBN 978-625-375-930-8	Sayfa ve Kapak Tasarımı Akademisyen Dizgi Ünitesi
Kitap Adı Kobi ve Sivil Toplum Kuruluşları için Stratejik Planlama: 9 Adım Yaklaşımı Uygulamalı	Yayıncı Sertifika No 47518
Yazar Osman KARA ORCID iD: 0009-0008-9313-4150	Baskı ve Cilt Vadi Matbaacılık
Yayın Koordinatörü Yasin DİLMEN	Bisac Code BUS000000
	DOI 10.37609/akya.4062

Kütüphane Kimlik Kartı
Kara, Osman.

Kobi ve Sivil Toplum Kuruluşları için Stratejik Planlama: 9 Adım Yaklaşımı Uygulamalı / Osman Kara.
Ankara : Akademisyen Yayınevi Kitabevi, 2026.
157 s. : şekil, tablo. ; 210x297 mm.
Kaynakça var.
ISBN 9786253759308

GENEL DAĞITIM
Akademisyen Kitabevi A.Ş.

Halk Sokak 5 / A
Yenişehir / Ankara
Tel: 0312 431 16 33
siparis@akademisyen.com

www.akademisyen.com

TEŞEKKÜR

Bu kitabın hazırlanma sürecinde bilgi, tecrübe ve destekleriyle katkı sağlayan tüm değerli kişi ve kurumlara teşekkür ederim.

“KOBİ ve Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Planlama: 9 Adım Yaklaşımı” çalışması, yalnızca bireysel bir çabanın değil; farklı sektörlerden, ölçeklerden ve misyonlardan gelen paydaşların ortak akli ve tecrübeleri ile şekillenmiş bir yol haritasıdır.

Öncelikle, stratejik planlama süreçlerine dair deneyimlerini paylaşarak içeriklerin zenginleşmesine katkıda bulunan KOBİ temsilcilerine, sivil toplum kuruluşu liderlerine ve alanında uzman danışmanlara minnettarım. Onların sahadan aktardıkları örnekler, bu kitabın hem teorik hem de uygulamaya dönük yönünü güçlendirmiştir.

Araştırma, veri analizi ve editoryal süreçlerde özveriyle destekleyen, birlikte çalışmaktan her zaman zevk aldığım değerli hocam Prof. Dr. Azmi Yalçın’a, ve mesai arkadaşım Osman Karadağ’a; sabırla yapılan revizyonlar, titiz veri doğrulama çalışmaları ve içerik geliştirme konusundaki destekleri için teşekkür ederim.

Ayrıca, bu eserin ortaya çıkmasına ilham veren başta sevgili eşim olmak üzere oğluma ve aileme, girişimcilere, gönüllülere ve değişim yaratmak için emek veren herkese saygı ve şükranlarımı sunuyorum.

Bu çalışma, kaynaklarını en verimli şekilde kullanmak isteyen, hedeflerine ulaşırken toplumsal faydayı da gözeten tüm KOBİ’ler ve sivil toplum kuruluşları için bir yol arkadaşı olmayı amaçlamaktadır. Sizlerin katkıları olmasaydı, bu kitap eksik kalırdı.

ÖNSÖZ

Son yıllarda küçük ve orta boy ölçekli kuruluşlar (KOBİ) ve sivil toplum kuruluşları (kâr amacı gütmeyen kuruluşlar), faaliyet ortamlarının yalnızca daha belirsiz hale geldiğini değil, aynı zamanda birbirleriyle daha güçlü bir şekilde bağlantı kurduğunu gözlemlemektedir. Bu durum, sistemin herhangi bir alanında meydana gelen değişikliklerin beklenmedik, genellikle karmaşık ve riskli bir şekilde toplumun geniş kesimlerine yansımaya neden olmaktadır. Artan belirsizlik ve bağlantılılık, bu kuruluşlar ve toplulukların dört alanda harekete geçmesini zorunlu kılmaktadır:

- » Daha stratejik bir şekilde düşünüp hareket etmeleri ve öğrenme süreçlerini daha etkili hale getirmeleri gerekmektedir.
- » Değişen koşullara uyum sağlamak için, elde ettikleri içgörülerini güçlü ve etkili stratejilere dönüştürmelidirler.
- » Uygulamayı hedefledikleri stratejiler için sağlam ve ikna edici gerekçeler oluşturmalarıdır.
- » Bu stratejilerin benimsenip hayata geçirilmesini sağlamak amacıyla, yeterince büyük ve güçlü birlik-telikler inşa etmelidirler.

Stratejik planlama, KOBİ ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların liderleri ve yöneticilerinin stratejik düşünmelerine, öğrenmelerine ve harekete geçmelerine yardımcı olabilir. Bu kitap, stratejik planlamanın tanımını, potansiyel faydalarını ve bazı sınırlamalarını ele almaktadır. Aynı zamanda stratejik planlamanın ne olmadığını ve hangi durumlarda uygun olmayabileceğini tartışmaktadır. Bununla birlikte, stratejik planlamanın neden kalıcı bir “akıllı uygulama” olarak görüldüğünü açıklamaktadır; çünkü bu yöntem, en iyi durumda hem önemli unsurları hem de politik rasyonaliteyi bir araya getirebilme kapasitesine sahiptir. Kitap, stratejik planlama sürecini kullanarak adım adım yol haritası tarif etmekte aynı zamanda süreci daha iyi anlamak ve her adımda kullanıcılara kolaylık sağlamak adına her bölüm sonunda Şablon örnekleri sunmaktadır.

Kitap, tercih edilen stratejik planlama sürecini adım adım açıklayan genel bir bakışla sona eriyor. Bu süreç, Strateji Değişim Döngüsü diye adlandırılan, özellikle KOBİ ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların (ve toplulukların) stratejik olarak düşünmelerine, hareket etmelerine ve öğrenmelerine yardımcı olmak için tasarlanmıştır. Uygulamada genellikle akıcı, tekrarlanabilen ve dinamiktir ancak yine de bir kuruluş için en iyi olanı nasıl başaracağınızı ve gerçek kamu değeri yaratacağınızı belirlemek için makul derecede düzenli, katılımcı ve etkili bir yaklaşıma ihtiyaç vardır. Son olarak, kitap boyunca ele alınan birkaç süreç tasarımı sırasında ortaya çıkması muhtemel sorunlardan da bahsedilmektedir.

Tekrar tekrar vurgulanan önemli bir nokta, stratejik planlamanın kendisi değil, stratejik düşünme, hareket etme, öğrenmenin ve uygulamanın önemli olan faaliyetler olduğudur. Gerçekten de stratejik planlamaya yönelik herhangi bir belirli yaklaşım stratejik düşünce, eylem ve öğrenmenin önüne geçiyorsa, o planlama yaklaşımı çok uygun bir yaklaşım olmaktan çok uzaktır. Çünkü Stratejik Planlama, geçmişten edinilen tecrübelerden faydalanan, bugünü analiz eden ve geleceğe hazırlayan bir yaklaşım modelidir.

İÇİNDEKİLER

BÖLÜM 1

GİRİŞ	1
Stratejik Düşünme Kavramı	1
Stratejik Düşünmenin Unsurları.....	2
Şirket Operasyonlarında Stratejik Düşünmenin Rolü	3
Stratejik Düşünme ve Sürdürülebilirlik	3
Strateji nedir?	4
Stratejinin Unsurları?	5
Strateji ve İşletme Kültürü?	7
Strateji ve Uyum Yeteneği.....	8
Örgüt Kültürü Kavramı	8
Kültürün Rekabet Avantajı Olarak Rolü.....	9
Strateji ve Kültürün Birlikte Yönetimi	9
Stratejik Planlama Neden Geniş Kabul Görüyor?	10
Bu Kitap Kimlere Hitap Ediyor?	11
Stratejik Plan Nedir ve Neden Yaparız?	12
Günümüzde Kullanılan Stratejik Planlama Modelleri	13
Stratejik Planlamanın Temel Özellikleri	14
Stratejik Planlama ile Organizasyonların Kazanımları.....	15
Etkili Stratejik Planlamanın Özellikleri	16
Stratejik Planlamanın Süreç ve Sonuç İlişkisi	17
Stratejik Planlamanın ABC'si ve Yapı Taşı Görünümü	18
ABC Modeli ve Stratejik Planlama Süreci	18
Yapı Taşı Görünümü ve Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları	19
Stratejik Planlamanın Beş Temel Aşaması:	19
Modelin Önemi.....	20
Stratejik Planlama Süreci ve Faydaları	20
Stratejik Planlamanın Faydaları	21
Stratejik Planlamanın Zorlukları ve Sınırları.....	22
Planlamacılar, Karar Alıcılar, Uygulayıcılar ve Vatandaşların Üstlendiği Roller Nelerdir?	23
Stratejik Planlama ve Strateji Değişim Döngüsü.....	24
ŞEMA Nasıl Okunmalı?	26
Stratejik Planlamanın Tüm Kesimlerce Benimsenmesi Neden Önemlidir?	27

BÖLÜM 2

GENEL BİR BAKIŞ	29
Adım 1: Ön Hazırlık	29
Adım 2: Misyon ve Kurumsal Değerler.....	30
Adım 3: Organizasyon Zorunluluklarını Netleştirmek	30
Adım 4: Anlama- Stratejik Analiz.....	31
Adım 5: Vizyon Oluşturma – Geleceği Yeniden Hayal Etme	32
Adım 6: Stratejik Tasarım – Fikirleri Modelleme	32

İçindekiler

Adım 7: Stratejik Plan – Yol Haritasını Tamamlamak.....	33
Adım 8: Uygulama Süreci – Planı Hayata Geçirmek	34
Adım 9: Süreç Kontrolü ve Değerlendirme	34
BÖLÜM 3	
STRATEJİK PLANLAMA DÖNGÜSÜ: DOKUZ ADIM YAKLAŞIMI.....	41
Adım 1: Ön Hazırlık	41
Adım 2: Misyon ve Kurumsal Değerler.....	46
Adım 3: Organizasyon Zorunluluklarını Netleştirmek	64
Adım 4: Anlama- Stratejik Analiz.....	67
Adım 6: Stratejik Tasarım – Fikirleri Modelleme	89
Adım 7: Stratejik Plan – Yol Haritasını Tamamlamak.....	96
Adım 8: Uygulama Süreci – Planı Hayata Geçirmek	103
Adım 9: Süreç Kontrolü ve Değerlendirme	110
“Project NOVA” — Örnek Vaka Analizi.....	115
Anadolu Advanced Manufacturing (AAM) Inc. July–August 2025.....	115
Anadolu Advanced Manufacturing (AAM) 2025–2027 Stratejik Plan	120
1. Yönetici Özeti.....	120
2. Büyüme Stratejisi — (2025 – 2028)	122
3. Proje NOVA Yol Haritası	123
4. Tedarik Zinciri & Teknoloji Risk Yönetimi	125
5. Finansman Planı	127
6. İnsan Kaynağı & Kültür – (2025 – 2028)	129
7. ESG (Çevresel, Sosyal, Yönetişimsel) Taahhütleri — (2025 – 2028)	131
9. İzleme & Değerlendirme — Entegre Yönetişim Çerçevesi.....	135
EK 1: Kritik Başarı Faktörleri (KBF)	137
EK 2: Yol Haritası Özet Tablosu.....	138
EK: 3	139
1. Yönetici Özeti.....	139
2. Misyon İfadesi.....	139
3. Kurumsal Değerler	139
4. Vizyon İfadesi.....	139
5. Stratejik Hedefler ve Öncelikler (2025–2027)	139
6. Uygulama Planı ve Zaman Çizelgesi.....	140
7. Finansal Projeksiyonlar (Özet)	140
8. Riskler ve Önleyici Stratejiler.....	141
9. İzleme ve Değerlendirme	141
KAYNAKÇA.....	143
YAZAR HAKKINDA	149

KAYNAKÇA

- Ackermann, F. (1992). Strategic direction through burning issues: Using SODA as a strategic decision support system. *OR Insight*, 5(3), 24–28. <https://doi.org/10.1057/ori.1992.24>
- Akao, Y. (2004). *Hoshin kanri: Policy deployment for successful TQM*. Productivity Press.
- Ansoff, H. I. (1972). The concept of strategic management. *Journal of Business Policy*, 2(4), 3–9.
- Auster, E., & Choo, C. W. (1993). Environmental scanning by CEOs in two Canadian industries. *Journal of the American Society for Information Science*, 44(4), 194–203. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-4571\(199305\)44:4<194::AID-A-SI2>3.0.CO;2-1](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-4571(199305)44:4<194::AID-A-SI2>3.0.CO;2-1)
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656–665. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barry, B. W. (1997). *Strategic planning workbook for nonprofit organizations: Revised and updated*. Turner Publishing Company.
- Baumgartner, R. J., & Korhonen, J. (2010). Strategic thinking for sustainable development. *Sustainable Development*, 18(2), 71–75. <https://doi.org/10.1002/sd.452>
- Beer, M., & Eisenstat, R. A. (2000). The silent killers of strategy implementation and learning. *Sloan Management Review*, 41(4), 29–40.
- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256. <https://doi.org/10.5465/amr.2003.9416096>
- Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506. <https://doi.org/10.5465/256972>
- Berman, E. M., & West, J. P. (1998). Productivity enhancement efforts in public and nonprofit organizations. *Public Productivity & Management Review*, 22(2), 207–219.
- Berry, F. S., & Wechsler, B. (1995). State agencies' experience with strategic planning: Findings from a national survey. *Public Administration Review*, 55(2), 159–168.
- Boal, K. B., & Bryson, J. M. (1988). Charismatic leadership: A phenomenological and structured approach. In J. G. Hunt, B. R. Baliga, H. P. Dachler, & C. A. Schriesheim (Eds.), *Emerging leadership vistas* (pp. 11–28). Lexington Books.
- Bolan, R. S. (1971). Generalist with a specialty—Still valid? Educating the planner: An expert on experts. In *Planning 1971: Selected papers from the ASPO National Planning Conference, New Orleans, LA, March 27–April 1, 1971*. American Society of Planning Officials.
- Bonn, I. (2001). Developing strategic thinking as a core competency. *Management Decision*, 39(1), 63–71. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005408>
- Boswell, W. R. (2006). Aligning employees with the organization's strategic objectives: Out of “line of sight,” out of mind. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(9), 1489–1511. <https://doi.org/10.1080/09585190600878071>
- Bossidy, L., & Charan, R. (2002). *Execution: The discipline of getting things done*. Crown Business.
- Bradfield, R., Wright, G., Burt, G., Cairns, G., & van der Heijden, K. (2005). The origins and evolution of scenario techniques in long range business planning. *Futures*, 37(8), 795–812. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2005.01.003>
- Bryant, J. (2003). *The six dilemmas of collaboration: Inter-organisational relationships as drama*. Wiley.
- Bryson, J. M. (1994). Strategic planning and action planning for nonprofit organizations. In R. D. Herman & Associates (Eds.), *The Jossey-Bass handbook of nonprofit leadership and management* (pp. 154–183). Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Alston, F.K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan. A workbook for public and nonprofit organizations: (2nd ed.)*. John Wiley & Sons, Inc.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement (5th ed.)*. John Wiley & Sons.
- Bryson, J. M., & Bromiley, P. (1993). Critical factors affecting the planning and implementation of major projects. *Strategic Management Journal*, 14(5), 319–337. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140502>
- Bryson, J. M., Bromiley, P., & Jung, Y. S. (1990). Influences of context and process on project planning success. *Journal of Planning Education and Research*, 9(3), 183–185. <https://doi.org/10.1177/0739456X9000900304>
- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1988). Initiation of strategic planning by governments. *Public Administration Review*, 48(6), 995–1004.

- Bryson, J. M., & Roering, W. D. (1989). Mobilizing innovation efforts: The case of government strategic planning. In A. H. Van de Ven, H. L. Angle, & M. S. Poole (Eds.), *Research on the management of innovation: The Minnesota studies* (pp. 583–610). Ballinger.
- Burby, R. J. (2003). Making plans that matter: Citizen involvement and government action. *Journal of the American Planning Association*, 69(1), 33–49. <https://doi.org/10.1080/01944360308976292>
- Carter, C. R., & Rogers, D. S. (2008). A framework of sustainable supply chain management: Moving toward new theory. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 360–387. <https://doi.org/10.1108/09600030810882816>
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chrislip, D. D. (2000). The new civic leadership. In B. Kellerman & L. R. Matusak (Eds.), *Cutting edge: Leadership 2000* (pp. 18–24). James MacGregor Burns Academy of Leadership.
- Christensen, K. S. (1998). *Cities and complexity: Making intergovernmental decisions*. Sage Publications.
- Christopher, M., & Peck, H. (2004). Building the resilient supply chain. *The International Journal of Logistics Management*, 15(2), 1–13. <https://doi.org/10.1108/09574090410700275>
- Conceição, P., Hamill, D., & Pinheiro, P. (2002). Innovative science and technology commercialization strategies at 3M: A case study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 19(1), 25–38. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(01\)00044-3](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(01)00044-3)
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building your company's vision. *Harvard Business Review*, 74(5), 65–78.
- Daft, R. L., Sormunen, J., & Parks, D. (1988). Chief executive scanning, environmental characteristics, and company performance: An empirical study. *Strategic Management Journal*, 9(2), 123–139. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090204>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (16th ed.). Pearson.
- Davis, S., & Albright, T. (2004). An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research*, 15(2), 135–153. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2003.11.001>
- Denning, S. (2018). *The age of agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204–223. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.2.204>
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs*. Portfolio.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 70(11), 35–36.
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. *Long Range Planning*, 43(2–3), 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.006>
- Drucker, P. F. (2007). *The practice of management* (Rev. ed.). Butterworth-Heinemann.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76–90. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306483>
- Dutton, J. E., Frost, P. J., Worline, M. C., Lilius, J. M., & Kanov, J. M. (2002). Leading in times of trauma. *Harvard Business Review*, 80(1), 54–61.
- Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156–174. <https://doi.org/10.1177/1086026615575176>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. *Management Science*, 60(11), 2835–2857. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>
- Eden, C., & Sims, D. (1979). On the nature of problems in consulting practice. *Omega*, 7(2), 119–127. [https://doi.org/10.1016/0305-0483\(79\)90099-9](https://doi.org/10.1016/0305-0483(79)90099-9)
- Eden, C., & Ackermann, F. (1998). *Making strategy: The journey of strategic management*. SAGE.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)
- Feldman, M. S., & Khademian, A. M. (2000). Managing for inclusion: Balancing control and participation. *International Public Management Journal*, 3(2), 149–167. [https://doi.org/10.1016/S1096-7494\(01\)00035-6](https://doi.org/10.1016/S1096-7494(01)00035-6)
- Figge, F., Hahn, T., Schaltegger, S., & Wagner, M. (2002). The sustainability balanced scorecard—Linking sustainability management to business strategy. *Business Strategy and the Environment*, 11(5), 269–284. <https://doi.org/10.1002/bse.339>
- Fiol, C. M. (1991). Managing culture as a competitive resource: An identity-based view of sustainable competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 191–211. <https://doi.org/10.1177/014920639101700112>
- Fiol, C. M. (2002). Capitalizing on paradox: The role of language in transforming organizational identities. *Organization Science*, 13(6), 653–666. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.6.653.496>
- Fisher, R., & Ury, W. (1981). *Getting to yes: Negotiating agreement without giving in*. Houghton Mifflin.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>

- Freedman, L. (2013). *Strategy: A history*. Oxford University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. Cambridge University Press.
- Fowler, S. J., & Hope, C. (2007). Incorporating sustainable business practices into company strategy. *Business Strategy and the Environment*, 16(1), 26–38. <https://doi.org/10.1002/bse.462>
- Gladwell, M. (2000). *The tipping point: How little things can make a big difference*. Little, Brown and Company.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. <https://doi.org/10.5465/20159573>
- Guiso, L., Sapienza, P., & Zingales, L. (2015). The value of corporate culture. *Journal of Financial Economics*, 117(1), 60–76. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2014.05.010>
- Hart, S. L., & Milstein, M. B. (2003). Creating sustainable value. *Academy of Management Executive*, 17(2), 56–67. <https://doi.org/10.5465/ame.2003.10025194>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the Competing Values Framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96(4), 677–694. <https://doi.org/10.1037/a0021987>
- Hautz, J., Seidl, D., & Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>
- Heracleous, L. (1998). Strategic thinking or strategic planning? *Long Range Planning*, 31(3), 481–487. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(98\)80015-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(98)80015-0)
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership without easy answers*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach* (10th ed.). Cengage Learning.
- Hrebiniak, L. G. (2006). Obstacles to effective strategy implementation. *Organizational Dynamics*, 35(1), 12–31. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.12.001>
- Hunt, J. G., Boal, K. B., & Dodge, G. E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: An experimental examination of two kinds of charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 423–448. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(99\)00027-2](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00027-2)
- Joyce, P. (1999). *Strategic management for the public services*. Open University Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Review Press.
- Kaptein, M. (2008). Developing and testing a measure for the ethical culture of organizations: The corporate ethical virtues model. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 923–947. <https://doi.org/10.1002/job.520>
- Karadağ, O. (2011). *Sürdürülebilir büyümenin temel ilkeleri*. Beyaz Yayınları.
- Khademian, A. M. (2002). *Working with culture: How the job gets done in public programs*. CQ Press.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Kirkpatrick, S. A. (2016). *Build a better vision statement: Extending research with practical advice*. Lexington Books.
- Kleindorfer, P. R., Singhal, K., & Van Wassenhove, L. N. (2005). Sustainable operations management. *Production and Operations Management*, 14(4), 482–492. <https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.2005.tb00235.x>
- Kolk, A., & Pinkse, J. (2005). Business responses to climate change: Identifying emergent strategies. *California Management Review*, 47(3), 6–20. <https://doi.org/10.2307/41166304>
- Köseoglu, M. A., Yazici, S., & Okumus, F. (2018). Barriers to the implementation of strategic decisions: Evidence from hotels in a developing country. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(5), 514–543. <https://doi.org/10.1080/19368623.2018.1402723>
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Kotter, J. P. (2012). Accelerate! *Harvard Business Review*, 90(11), 44–52, 54–58, 149.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic thinking: Can it be taught? *Long Range Planning*, 31(1), 120–129. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(97\)00098-8](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(97)00098-8)
- Light, P. C. (1998). *Sustaining innovation: Creating nonprofit and government organizations that innovate naturally*. Jossey-Bass.
- Magharbeh, R., & Seyhan, M. (2024). Stratejik planlama performans ilişkisi: Türkiye'deki Suriyeli STK'lar örneği. *Özgür Yayınları*. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub437>

- Majama, N. S., & Magang, T. I. T. (2017). Strategic planning in SMEs: A case study of Botswana SMEs. *Journal of Management and Strategy*, 8(1), 74–85. <https://doi.org/10.5430/jms.v8n1p74>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy safari: The complete guide through the wilds of strategic management* (2nd ed.). FT Prentice Hall.
- Mitroff, I. I., & Pearson, C. M. (1993). *Crisis management: A diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. Jossey-Bass Publishers.
- Molete, O. B., Mokhele, S. E., Ntombela, S. D., & Thango, B. A. (2025). The impact of IT strategic planning process on SME performance: A systematic review. *Businesses*, 5(1), Article 2. <https://doi.org/10.3390/businesses5010002>
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.
- Nadler, G., & Hibino, S. (1998). *Breakthrough thinking: The seven principles of creative problem solving* (Rev. 2nd ed.). Prima Lifestyles.
- Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Jossey-Bass.
- Neilson, G. L., Martin, K. L., & Powers, E. (2008). The secrets to successful strategy execution. *Harvard Business Review*, 86(6), 60–70, 138.
- Nutt, P. C. (2005). Strategic decision-making. In M. A. Hitt, R. E. Freeman, & J. S. Harrison (Eds.), *The Blackwell handbook of strategic management* (pp. 33–67). Blackwell Publishing. <https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00003.x>
- Nutt, P. C. (2002). *Why decisions fail: Avoiding the blunders and traps that lead to debacles*. Berrett-Koehler Publishers.
- Nutt, P. C., & Backoff, R. W. (1992). *Strategic management of public and third sector organizations: A handbook for leaders*. Jossey-Bass.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. <https://doi.org/10.1108/00251740310499555>
- O'Reilly, C. A., III, & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2008.06.002>
- O'Rourke, D., & Strand, J. (2017). Patagonia: Driving sustainable innovation by embracing tensions between environmentalism and growth. *California Management Review*, 60(2), 24–53. <https://doi.org/10.1177/0008125617727748>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2019). *Government at a glance 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8ccf5c38-en>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023). *Framework for the evaluation of SME and entrepreneurs-hip policies and programmes 2023*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a4c818d1-en>
- Ortony, A., Clore, G. L., & Collins, A. (1990). *The cognitive structure of emotions*. Cambridge University Press.
- Parkinson, C. N. (1957). *Parkinson's law and other studies in administration*. Houghton Mifflin.
- Patterson, K., Grenny, J., McMillan, R., & Switzler, A. (2002). *Crucial conversations: Tools for talking when stakes are high*. McGraw-Hill.
- Pearce, J. A., II, & David, F. (1987). Corporate mission statements: The bottom line. *Academy of Management Executive*, 1(2), 109–116. <https://doi.org/10.5465/ame.1987.4275821>
- Peters, B. G. (1996). *The future of governing: Four emerging models*. University Press of Kansas.
- Poister, T. H. (2010). The future of strategic planning in the public sector: Linking strategic management and performance. *Public Administration Review*, 70(S1), S246–S254. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Poister, T. H., & Streib, G. (1994). Municipal management tools from 1976 to 1993: An overview and update. *Public Productivity & Management Review*, 18(2), 115–125.
- Poister, T. H., Aristigueta, M. P., & Hall, J. L. (2014). *Managing and measuring performance in public and nonprofit organizations: An integrated approach* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prahalad, C. K., & Bettis, R. A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal*, 7(6), 485–501. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070602>
- Putnam, R. D. (2000). *Bowling alone: The collapse and revival of American community*. Simon & Schuster.
- Quick, J. C. (1992). Crafting an organizational culture: Herb's hand at Southwest Airlines. *Organizational Dynamics*, 21(2), 45–56. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90063-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90063-S)
- Rainey, H. G. (1997). *Understanding and managing public organizations* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Schein, E. H. (1987). *Process consultation: Volume II: Lessons for managers and consultants*. Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109–119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Schoemaker, P. J. H. (1995). Scenario planning: A tool for strategic thinking. *Sloan Management Review*, 36(2), 25–40.
- Searcy, C. (2012). Corporate sustainability performance measurement systems: A review and research agenda. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 239–253. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1038-z>
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned optimism: How to change your mind and your life*. Knopf.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.
- Seuring, S., & Müller, M. (2008). From a literature review to a conceptual framework for sustainable supply chain management. *Journal of Cleaner Production*, 16(15), 1699–1710. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.04.020>
- Sheffi, Y., & Rice, J. B., Jr. (2005). A supply chain view of the resilient enterprise. *MIT Sloan Management Review*, 47(1), 41–48.
- Shourkaei, M. M., Taylor, K. M., & Dyck, B. (2024). Examining sustainable supply chain management via a social-symbolic work lens: Lessons from Patagonia. *Business Strategy and the Environment*, 33(2), 1477–1496. <https://doi.org/10.1002/bse.3552>
- Skinner, W. (1969). Manufacturing—Missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*, 47(3), 136–145.
- Slack, N., & Lewis, M. (2019). *Operations strategy* (6th ed.). Pearson.
- Sørensen, J. B. (2002). The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 70–91. <https://doi.org/10.2307/3094891>
- Sterman, J. D. (2000). *Business dynamics: Systems thinking and modeling for a complex world*. Irwin/McGraw-Hill.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic management for public and nonprofit organizations*. Marcel Dekker.
- Stone, D. A. (2002). *Policy paradox: The art of political decision making* (Rev. ed.). W. W. Norton & Company.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20(3), 571–610. <https://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080331>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Thomas, J. C. (1995). *Public participation in public decisions: New skills and strategies for public managers*. Jossey-Bass.
- Twum, F. O. (2021). Why strategies fail? A review on strategy implementation. *The International Journal of Business & Management*, 9(8), 240–245. <https://doi.org/10.24940/theijbm/2021/v9/i8/BM2108-051>
- Van Horn, C. E., Baumer, D. C., & Gormley, W. T., Jr. (2001). *Politics and public policy* (3rd ed.). CQ Press.
- Varum, C. A., & Melo, C. (2010). Directions in scenario planning literature—A review of the past decades. *Futures*, 42(4), 355–369. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2009.11.021>
- Wack, P. (1985). Scenarios: Uncharted waters ahead. *Harvard Business Review*, 63(5), 72–89.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: Assuring high performance in an age of complexity*. Jossey-Bass.
- Wheeland, C. (2003). Implementing a community-wide strategic plan: Rock Hill's "Empowering the Vision" 10 years later. *The American Review of Public Administration*, 33(1), 46–69. <https://doi.org/10.1177/0275074003251251>
- Whittington, R., Caillaet, L., & Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>