



BEDEN EĞİTİMİ VE SPOR YÜKSEKOKULLARINDA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMASI (SWOT ANALİZİ)

*Funda KOÇAK¹, Semiyha Dolaşır TUNCEL², Fehmi TUNCEL³
Ankara Üniversitesi, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, Ankara*

Özet: Stratejik yönetim, örgütlerin kendilerini daha kolay yenileyebilmeleri ve ortaya çıkan hızlı değişmelerle mücadele edebilmeleri için geliştirilmiş bir yönetim biçimi olarak örgütlere diriklik kazandırmaktadır. Stratejik yönetim araçlarından bir tanesi de SWOT analizidir. Bu çalışma İngilizce “strength” (güçlü yönler), “weakness” (zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar) ve “threat” (tehdit ve tehlike) kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizi yöntemiyle ülkemizdeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının/Bölümlerin iç ve dış durum analizini yapmayı amaçlamaktadır. Bu amaçla Türkiye genelinde tüm yüksekokul müdürlerine öncelikle elektronik ortamda ulaşılmış ancak iki yüksekokuldan cevap gelmiştir. Daha sonra araştırmacılar tarafından ulaşılabilen yüksekokullara bizzat ulaşılmış ve Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının/Bölümlerinin güçlü- zayıf yönleri ile bu bölümlerin sahip olduğu/olacağı fırsatlar ve muhtemel tehditleri maddeler halinde yazmaları istenmiştir. Elde edilen görüşler araştırmacılar tarafından bu dört başlık altında (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) derlenmiş ve yüksekokullara/bölümlere ilişkin iç ve dış durum analizi yapılmıştır. Yapılan değerlendirme sonucunda Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri'nin zayıf yönlerinin ve buna bağlı tehditlerin varlığıyla birlikte, toplumda spor bilincinin artması, “kitle sporu” ve “sağlık için spor” anlayışlarının hızla toplumda yaygınlaşması spor bilimleri açısından son derece önemli fırsat olarak görülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları, stratejik yönetim, SWOT analizi

STRATEGIC MANAGEMENT APPLICATION IN PHYSICAL EDUCATION AND SPORT SCHOOLS (SWOT ANALYSIS)

Abstract: Strategic management, keeps the organizations fit and alive by contributing to them in renewing themselves and by helping to them in struggling with new and fast changes. One of the strategic management tools is SWOT analysis. The purpose of the this study is to investigate the inside and outside status of physical education and sports schools and departments by utilizing swot analysis method which made up of English “strength”, “weakness”, “opportunity” and “threat”.

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Jel Kodu: JEL I
www.iibdergisi.com

With this purpose, all the school directors were reached through e-mail in Turkey but only two of them responded to it. Afterwards, the investigators personally reached to as many schools as they can and asked their managers to write their school/department's strength, weakness, opportunities and possible threats. Their responses were classified under these four headings (strength, weakness, opportunities and threats) and inside and outside status were analysed. As a result of these evaluations, it was determined that physical education and sport schools and departments had weaknesses and threats related with weakness but in the mean time "sport for all" and "exercise for health" concepts have emerged in society and these are excellent opportunities for sport sciences.

Key Words: School of Physical Education and sports, strategic management, SWOT analysis

GİRİŞ

Toplumsal değişimin çok hızlı olması nedeni ile günümüzdeki örgütlerin yaşayabilmesi için kendilerini çevredeki değişimlere uyabilecek biçimde sürekli yenilemeleri gerekir. Bu değişimler karşısında kendilerini yenileyip uyum sağlayamayan örgütler varlıklarını yitirirler (1). Toplumsal dokunun bir parçası olan eğitim sisteminin de toplumu oluşturan ekonomik, politik ve kültürel toplumsal sistemler ile olan ilişkilerini sürdürebilmeleri için kendini yenilemesi gerekmektedir (7). Eğitim sisteminin bir parçası olan spor örgütleri de toplumsal sistemler ile olan ilişkilerini sürdürebilmek için kendilerini yenilemek zorundadır. Bu noktada stratejik yönetim, örgütlerin kendilerini daha kolay yenileyebilmeleri ve ortaya çıkan hızlı değişimlerle mücadele edebilmeleri için geliştirilmiş bir yönetim biçimi olarak örgütlere diriklik kazandırmaktadır.

Strateji kavramı yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Buna göre strateji, bir savaşta sonuca gitmek için taraflardan birinin silahlı kuvvetlerini yerleştirmesi sanatı ve bilimidir. Bu kavram 20. yüzyılın ilk yarısında sosyal bilimler

içinde iktisadi alanda yer almaya başlamıştır. Kelime itibariyle sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve götürme anlamına gelen stratejiyi, Chandler "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak tanımlamıştır.

Anthony ise stratejiyi, "işletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunların değiştirilmesinde kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılması ile ilgili politikalar konusunda karar verme" olarak tanımlamıştır. Tilles ise stratejiyi kısa ve öz olarak "bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünü" olarak tanımlamıştır (4).

Hızlı ve sürekli değişim gösteren çevre içerisinde örgütlerin başarısızlıklarının önemli sebeplerinden birisi de strateji yokluğudur. Belirsizlik ortamında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı zaman başarısızlık kaçınılmazdır. Dinçer (1997), (4) stratejinin veya strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydaları;

(a) çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme,

(b) işletmeye kendi kendini değerlendirme,

(c) işletme içinde bir bütün olarak ortak

amaca yönelme ve tutarlılık sağlama,

(d) faaliyetleri belirli bir mecraya sevk

ederek, planlar için çerçeve oluşturma,

(e) işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltme olarak belirtmiştir

Yönetmel anlamda strateji yenilgiyi, ilerlemeyi, işletmenin çevreye uyumunu veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak oluşan değişiklikleri kontrol altına alan yönetmel bir araçtır ve yönetmel stratejinin özellikleri şunlardır (5):strateji bir analiz etme sanatıdır,

strateji amaçlara bağlı bir unsurdur,

strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler,

- strateji uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,

- strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten, faaliyete geçiren bir unsurdur,

-strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler,

- strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

Çevredeki, toplumdaki ve teknolojideki hızlı değişimler, uluslararası çaptaki işletmelerin artması, doğal kaynakların azalması örgütleri karmaşık ve değişken bir çevrenin içine sürüklemiştir. Örgütlerin

bu karmaşık ve değişken çevrenin içinde gelecek ile ilgili kararlarını nasıl alacakları önemli bir sorundur. Bu değişim içerisinde uygulanacak sürecin adı 1980'li yıllardan itibaren yönetim literatürüne giren stratejik yönetimdir (3,5). Stratejik yönetim örgütlerin amaç ve misyonlarını tanımlayan kararların alınmasını, kaynakların bu amaçlar doğrultusunda etkin kullanımlarını belirleyen ve değişken çevre içinde örgütleri etkili kılmayı amaçlayan bir süreçtir (3). Örgütlerde stratejik yönetim süreci, örgüt stratejisinin tanımlanması, geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi boyutlarını kapsamaktadır. Tüm stratejik yönetim süreçleri birbirlerine bağımlıdır ve birbirlerinden ayrı olarak düşünülemezler. Stratejik yönetim ve örgüt başarısı arasındaki ilişkiyi analiz etmek için farklı zaman dilimlerinde farklı araştırma metodları ile farklı çevrelerde yapılmış birçok araştırma vardır (3).

Bu ilişkiyi araştıran en eski ve kapsamlı olan bir araştırma ilaç, kimya, gıda, makine, yağ ve çelik endüstrilerinde yapılmıştır. Çalışma kapsamına alınan fabrikalar iki gruba ayrılarak karşılaştırılmıştır. En az gelecek üç yıllık amaçlarını belirleyen ve bunlara ulaşmak için özel projeler hazırlanmış olan fabrikalar resmi stratejik yönetim sistemine sahip (formal strategic management system) olanlar bir grup, bu gerekliliklere sahip olmayanlar ise karşı grup (informal strategic management system) olarak incelenmişlerdir. Gruplardaki fabrikaların performansları satış bedeli, stok bedeli, kişi başına düşen gelir, sermaye dönüşümü ve eşitlik dönüşümü açısından karşılaştırılmıştır. Sonuçta, resmi, stratejik yönetim sistemine sahip olan fabrikaların, kişi başına düşen gelir, sermaye dönüşümü

ve eşitlik dönüşümü açısından diğerlerine oranla daha yüksek performans sağladıkları saptanmıştır. Resmi stratejik yönetim sistemine sahip olan fabrikaların satış ve stok bedellerinin diğerlerinden yüksek olmasına rağmen, bu sistemin dışında kalan fabrikalardan önemli oranda etkilenmelerinden dolayı bu iki ölçüt (satış, stok bedeli) açısından önemli bir gelişim sağlamamıştır. Ayrıca resmi stratejik yönetim sistemine katılan fabrikaların gelirlerinde önceki yıllara oranla önemli artışlar saptanmıştır. Büyük bankaların finansal performansları karşılaştırıldığında benzer sonuçlar elde edilmiştir. Diğer bir deyişle, banka sektöründe de resmi stratejik yönetim sistemine sahip olan bankalar, diğer bankaları gerilerde bırakmıştır (3)

Stratejik yönetim araçlarından bazıları “SWOT Analizi, “Vizyon-Misyon Geliştirme” ve ortak fikir üretmeye yönelik “Arama Konferansları”dır. Bu araçlar stratejik yönetim uygulamasında örgütlere yol göstermektedir. Bu araştırma da SWOT analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

YÖNTEM

Ülkemizdeki Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının/Bölümlerinin bugün ve gelecekte sahip olduğu/olacağı güçlü, zayıf yönleri ve fırsatlar ile bu bölümlerin karşı karşıya kaldıkları/kalacakları tehditlerin belirlenmesinin amaçlandığı bu çalışmaya 10* Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümü müdürü/müdür yardımcısı/bölüm başkanı katılmıştır. Veri toplama aracı olarak stratejik yönetim araçlarından SWOT analizi uygulanmıştır. İngilizce “ strength” (güçlü yönler), “weakness” (zayıf yönler),

“ opportunity” (fırsatlar) ve “ threat” (tehdit ve tehlike) kelimelerinin baş harflerinden oluşan SWOT analizi örgütlerde iç ve dış durum analizi yapılması anlamına gelmektedir. İlk önce örgütlerin güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek için iç durum analizi, daha sonra örgütün diğer kurumlar arasındaki durumu ve konumdaki fırsat ve tehditleri belirlemek amacıyla dış durum analizi yapılmaktadır. Stratejik yönetimin en önemli araçlarından birisi olan SWOT analizi ile eğitim kurumlarının iç ve dış çevresi değerlendirilerek kurumun mevcut durumu saptanmaktadır. Aynı zamanda SWOT analizi kurumun gelecekteki durumunun tahmin edilmesinde yardımcı olmaktadır. Araştırma nitel bir çalışmadır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümü müdürü/müdür yardımcısı/bölüm başkanlarının görüşlerine içerik analizi yapılmıştır. Çalışmada yüksekokullardan/bölümlerden Beden Eğitimi ve Spor Bölümlerinin güçlü- zayıf yönleri ile bu bölümlerin sahip olduğu/olacağı fırsatlar ile muhtemel tehditleri maddeler halinde yazmaları istenmiştir. Elde edilen görüşler araştırmacılar tarafından bu dört başlık altında (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) derlenmiş ve bölümlere ilişkin iç ve dış durum analizi yapılmaya çalışılmıştır.

BULGULAR

Araştırmaya katılan yüksekokul/bölümlerden* elde edilen veriler ışığında aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

*Afyon Kocatepe Üniversitesi, Akdeniz Üniversitesi, Aksaray Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Başkent Üniversitesi, Gazi

Üniversitesi, Hacettepe Üniversitesi, Muğla Üniversitesi, Sakarya Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi

**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/
Bölgümleri'nin Sahip Olduğu/Olacağı
Güçlü Yönleri (Strenght)**

Spor bilimleri alanında gerçekleştirilen yayın sayılarındaki artış

- İndeksli dergilerdeki yayın sayısında ve niteliğinde artış
- GSGM tarafından yürütölen kurslarda öğretim elemanlarının kullanılması
- Öğretim elemanlarının TMOK, GSGM, spor federasyonları vb. gibi kuruluşlarda görev almaları
- Ulusal kurumlarla sürdürölen güçlü işbirliđi
- Tesisleşmenin ve spor yapma olanaklarının gün geçtikçe artması
- Kütüphane, internet ve veri tabanlarına ulaşımındaki kolaylıklar
- Bilimsel araştırma projelerine verilen desteklerin artırılması
- Uluslararası kurum ve kuruluşlarla bağlantılar
- Disiplinler arası işbirliği
- Teknik, teknolojik alt yapının ilerleyeme başlaması ve laboratuvar olanaklarını geliştirilmesi
- Modern ve çağdaş eğitim ortamı ve yeni yönelimlere açılımlar

- Etik değerlerin gün geçtikçe önem kazanması
- Bilimsel etkinliklere katılımın artması (kongre, konferans, sempozyum, panel vb.)
- Topluma dönük projelerde spor bilimlerinden yararlanılması

**Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/
Bölgümleri'nin Sahip Olduğu/Olacağı
Zayıf Yönleri (Weakness)**

- Yüksekokul sayısının ve öğrenci sayısının fazlalığı dolayısıyla istihdam sorunu
- YÖK'ün spor okullarına öğrenci kabulündeki ölçütlerden kaynaklı öğrenci profilinin beklenen nitelikleri sağlamaması
- Milli sporcuların derslere devamsızlığından kaynaklanan konsantrasyon sorunu
- Lisansüstü eğitim için başvuran öğrenci sayısının ve niteliğinin düşük olması
- Yüksekokullar arasında koordinasyon sağlanamaması
- Spor bilimlerine toplumda gereken önemin verilmemesi
- Özellikle uygulama ders alanlarının yetersiz olması
- Tesis, laboratuvar ortamlarının ihtiyacı karşılamaması var olan çoğu tesislerin de yüksekokullara ait olmaması
- Bütçe eksikliği

ULUSLARARASI HAKEMLİ AKADEMİK SOSYAL BİLİMLER DERGİSİ

Ekim-Kasım-Aralık 2011 Sayısı Sayı: 2 / Cilt: 1 Autumn October- November- December 2011 Volume:02 Issue:01Jel Kodu: JEL1

www.iibdergisi.com

- İdari personel ve hizmetli personel sayısında ve niteliğinde yetersizlikler
- Sporla ilgili birimlerde çalışanların görev tanımının yapılmaması
- Nitelikli öğretim elemanı sayısının eksikliği
- Öğretim elemanı başına düşen öğrenci sayısının fazlalığı *Afyon Kocatepe Üniversitesi,*
- Bazı bölüm mezunlarının (rekreasyon) özlük haklarının ilgili kurumlarca tanımlanmaması
- Öğrenci ve öğretim elemanlarında yabancı dil eğitiminin eksikliği
- Üniversite yönetimleri içinde BESYO'lara gereken önemin verilmemesi
- Üniversite spor kulübü bünyesinde yüksekokulların yeterince aktif rol alamaması
- Öğretim elemanlarının düşük gelir seviyesine sahip olması,
- Öğretici elemanlarının eğitim gereksinimlerinin izlenmemesi, dolayısıyla yetersiz teknik donanıma sahip olması
- Takım ruhu eksikliği

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/ Bölümleri'nin Sahip Olduğu/Olacağı Fırsatlar (Opportunities)

- Toplumda kısmen spor ve sağlığın öneminin anlaşılıyor olması (sağlıklı yaşam, spor bilinci vb.)
- Spor ve rekreasyon bilincinin toplumda gelişiyor olması
- Medyanın spora olan ilgisinin artması
- Performans ve spor bilimleri ilişkisinin gelişiyor olması
- Avrupa Birliği uyum süreci kapsamında Erasmus, Sokrates ve gençlik programları gibi olanakların her geçen gün artması
- Bilimsel etkinliklere katılımı özendirici düzenlemelerin yapılması (en iyi sözel bildiri ödülü, en iyi poster bildiri ödülü, genç araştırmacı ödülü)
- Üniversitelerin ve TÜBİTAK'ın araştırma projelerine verdiği desteğin artması
- Özel sektörde çalışma olanakları

Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/ Bölümleri'nin Karşı Karşıya Kaldığı/ Kalacağı Tehditler (Threats)

- YÖK'ün spor bilimlerini temel alan saymaması
- Çok sayıda yüksekokulun kriter belirlenmeden açılması
- YÖK'ün Yüksek Öğretim Yasası'ndaki

değişiklik girişimleri ve spor yüksekokulları ile ilgili belirsizlik

- Bütçe ve kadro dağılımındaki kısıtlamalar
- Öğretim elemanlarının düşük gelir seviyesine sahip olması, buna bağlı olarak nitelikli mezunların akademisyenliği tercih etmemesi
- Nitelikli mezunların akademisyenliği tercih etmemesi nedeniyle lisansüstü programlara istenilen sayı ve nitelikte başvurunun olmaması,
- GSGM'nin istihdam politikalarında spor yüksekokulu mezunlarına öncelik tanınaması
- Türkiye'nin bölgesel gelişmişlik farklılıklarının yüksekokullara olumsuz yansımaları

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüzde örgütlerde temel amaç, topluma yararlı hizmeti etkin ve verimli şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi böylelikle örgütün hedef ve amaçlarına ulaştırılmasıdır. Bu süreç hızla değişen dünyada örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve gerekli stratejilerin uygulamaya konmasıyla başarıya ulaşabilir. Bu noktada Nut ve Backoff(1992) tarafından söylenen şu söz stratejinin önemini ortaya koymaktadır; “strateji; stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (6).

Örgütlerde kullanılan en önemli stratejik yönetim aracı da SWOT analizidir. Bu çalışmada SWOT analizi yapılarak, Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri'nin iç-dış durum analizi yapılmaya çalışılmıştır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri'nin güçlü yanlarına karşılık bazı zayıf yönleri, fırsatlarına karşılıkta bazı tehdit unsurları bulunmaktadır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri'nin en zayıf yönü yüksekokul sayısının ve öğrenci sayısının fazlalığından kaynaklanan istihdam sorunudur. Bunun yanı sıra YÖK'ün spor okullarına öğrenci kabulündeki ölçütlerden kaynaklı öğrenci profiline beklenen nitelikleri sağlamaması ve yüksekokulların fiziksel yetersizlikleri de bir an önce düzeltilmesi gereken zayıf yönlerdir. Ayrıca YÖK'ün spor bilimleri temel alan saymaması ve çok sayıda yüksekokulun kriter belirlenmeden açılması Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri için en büyük tehdit unsurlarıdır. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu/Bölümleri'nin bu zayıf yönlerine rağmen sahip olduğu/olacağı fırsatları da bulunmaktadır. Son zamanlarda bilimsel yayın ve etkinlik (kongre, sempozyum, panel vb.) sayılarında hızlı bir artışın olması, özellikle indeksli yayın sayılarındaki yükselme, ulusal kuruluşlarda (TMOK, GSGM, spor federasyonları vb.) spor eğitimi almış bireylerin istihdamındaki artış spor bilimleri alanını güçlendirmektedir. Bununla birlikte toplumda her geçen gün spor ve sağlığın öneminin anlaşılıyor olması, son zamanlarda spor ve rekreasyon bilincinin toplumda gelişiyor olması, diğer bir ifadeyle, “kitle sporu” ve “sağlık için spor” anlayışlarının hızla toplumda yaygınlaşması spor bilimleri açısından son derece önemli fırsatlardır. Bugünün

koşullarında mezun sayısındaki fazlalık bir zayıf yön, nitelik açısından da tehdit olarak görülürken, toplumda spor bilimlerine verilen önem arttıkça spor eğitimi almış nitelikli bireylere olan ihtiyaç da artış gösterecektir. Bu durum 22-23 Ekim 2009 tarihleri arasında düzenlenen Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nın Sorunları ve Çözüm Yolları Çalıştayı (2)'nda da belirtilen, gelişimini tamamlayan BESYO'ların Spor Bilimleri Fakültelerine dönüşmesi ile üniversitelerin "bölüm açma" ve "kontenjan" kriterlerinin belirlenmesini sağlayabilecektir. Ayrıca bu yapısal değişiklik doçentlik alanlarının spor bilimlerinin ve çağın gereksinimlerine uygun hale getirilmesinde etken olabilecektir.

Sonuç olarak araştırmada kapsamında gerçekleştirilen SWOT analizi ile elde edilen veriler ışığında;

- Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokullarının "Spor Bilimleri Fakültelerine" dönüşmesi,
- Doçentlik alanlarının ve doçentlik koşullarının spor bilimlerinin ve çağın gereksinimlerine uygun hale getirilmesi,
- Öğretim elemanı ve öğrenci niteliklerinin artırılması,
- Mezunların istihdamı,
- Tesisleşme, alanlarında stratejik planlara ihtiyaç duyulmaktadır.

KAYNAKLAR

BAŞARAN, İ.E. EĞİTİM YÖNETİMİ, Yargıcı Matbaası, 1996. Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulları'nın Sorunları ve Çözüm Yolları Çalıştayı, Gazi Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu, 22-23 Ekim, Ankara, 2009.

BYARS, L. CONCEPTS OF STRATEJİK MANAGEMENT, Harper Collins Publishers, New York, 1992.

DİNÇER, Ö. 'STRATEJİK YÖNETİM VE İŞLETME POLİTİKASI' Beta Basım Yayım Dağıtım, A. Ş. İstanbul, 1997.

EREN, E. 'İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE YÖNETİMİ' İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları. Yayın No: 234, 1990.

GÜÇLÜ, N. 'STRATEJİK YÖNETİM' G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23 (2), s. 61-85, 2003.

TURAL, N. 'EĞİTİM PLANLAMASINA ESNEK BİR YAKLAŞIM: Stratejik Planlama' Eğitim Araştırma Dergisi. Anı Yayıncılık, Ankara, 2000.