

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE STRATEJİK
YÖNETİM ANLAYIŞ VE SÜREÇLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Aytaç KADIOĞLU

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Mehmet BARCA

ŞUBAT – 2009

**KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE STRATEJİK
YÖNETİM ANLAYIŞ VE SÜREÇLERİNİN
KARŞILAŞTIRILMASI**

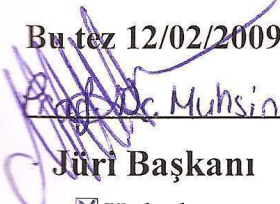
YÜKSEK LİSANS TEZİ

İbrahim Aytaç KADIOĞLU

Enstitü Ana Bilim Dalı : İşletme

Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Bu tez 12/02/2009 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir.

 Prof. Dr. Muhsin Halis

Jüri Başkanı

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme

 Prof. Dr. Mehmet Barca

Jüri Üyesi

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme

 Prof. Dr. Serkan Bayraktaroğlu

Jüri Üyesi

☒ Kabul

☐ Red

☐ Düzeltme

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

İbrahim Aytaç KADIOĞLU

02.01.2009



ÖNSÖZ

“Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması” konusu, günümüzde hem kamu yönetiminde hem de özel sektörde önemi kavranan stratejik yönetim kavramının her iki alanda da ne derece uygulandığını ve kabul gördüğünü analiz etmesi bakımından önem arz etmektedir. Bunun yanında bu çalışmada kamu yönetimi ve özel sektördeki stratejik yönetim anlayışlarının ne derece farklılık arz ettiği ortaya konmaya çalışılmıştır. Bu çalışmanın hazırlanmasında yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Mehmet BARCA’ya teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim. Bu günlere gelmemde emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim aileme de sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca eğitimimde katkıları bulunan adlarını sayamadığım bütün hocalarıma da minnettar olduğumu belirtmek isterim.

İbrahim Aytaç KADIOĞLU

02.01.2009

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR.....	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ.....	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM	11
1.1. Strateji Kavramı	11
1.2. Stratejik Yönetim	12
1.3. Stratejik Yönetimin Tarihçesi	13
1.4. Özel Sektörde Stratejik Yönetim.....	15
1.4.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi.....	15
1.4.2. Stratejik Yönetimle Amaçlananlar	18
1.4.3. Stratejik Yönetimin Yarar ve Sınırları	20
1.5. Kamu Alanında Stratejik Yönetim	24
1.5.1. Gelişimi	25
1.5.2. Amaçlananlar.....	29
1.5.3. Yarar ve Sınırları	32
1.5.3.1. Yararları.....	32
1.5.3.2. Sınırları	35

1.6. Stratejik Yönetim İle Stratejik Planlama İlişkisi.....	43
1.7. Değerlendirme	45
BÖLÜM 2: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARININ STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞLARI	47
2.1. Anlayış Farklılıkları	47
2.2. Süreç Farklılıkları.....	66
2.2.1. Özel Sektörde Stratejik Yönetim Süreci.....	74
2.2.1.1. Stratejik Yönetimde Planlama.....	76
2.2.1.1.1. Stratejik Planlama.....	77
2.2.1.1.2. Stratejik Planlanın Özellikleri	77
2.2.1.1.3. Stratejik Planlanın Yararları	78
2.2.1.1.4. Stratejik Planlanlama Süreci	79
2.2.1.2. Politika ve Uygun Yapı Oluşturma Çabaları İle Uygulama.....	104
2.2.1.3. Karşılaştırma ve Kontrol	106
2.2.2. Kamu Sektöründeki Stratejik Yönetim Sürecinin Özel Sektörle İlişkisi	107
2.3. Değerlendirme	120
BÖLÜM 3: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARININ STRATEJİK YÖNETİM ALGILAMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA.....	122
3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi	122
3.1.1. Araştırma İçin Gerekli Verileri Toplama Süreci.....	123
3.2. Araştırmanın Amacı	124
3.3. Araştırmanın Sınırları.....	130
3.4. Bulgular	131
3.4.1. Kişisel Bilgiler.....	131
3.4.2. Stratejik Yönetim Anlayışı.....	136

3.4.3. Stratejik Yönetim Süreci	142
3.5. Değerlendirme	149
SONUÇ VE ÖNERİLER	150
KAYNAKLAR.....	157
EKLER	168
ÖZGEÇMİŞ.....	170

KISALTMALAR

PIMs	: Profit impact of marketing strategy (Pazarlama stratejisinin kâr etkisi)
ROI	: Return on investment (Yatırım getirisi)
PEIR	: Kamu Harcama ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu
IMF	: Uluslararası Para Fonu
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
YPK	: Yüksek Planlama Kurulu
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
AB	: Avrupa Birliği
BYKP	: Beş Yıllık Kalkınma Planı

TABLO LİSTESİ

Tablo 1. Stratejik Yönetim Sürecinin Yarar ve Sınırları.....	24
Tablo 2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İle İlgili Sınırlar ve Engeller.....	42
Tablo 3. Genel Rekabet Stratejileri.....	59
Tablo 4. Doğaçlama Strateji İle Planlanmış Strateji Arasındaki Farklar.....	74
Tablo 5. Paydaş Listesi Örneği.....	90
Tablo 6. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi Örneği.....	91
Tablo 7. Paydaş Etki/Önem Matrisi.....	91
Tablo 8. SWOT Matrisi.....	99
Tablo 9. Stratejik Yönetim Süreci.....	108
Tablo 10. Kuruluş İçi Analiz.....	113
Tablo 11. Çevre Analizi.....	114
Tablo 12. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı.....	132
Tablo 13. Örneklemin Eğitim Durumu.....	132
Tablo 14. Örneklemin Yaş Dağılımı.....	133
Tablo 15. Örneklemin Kurumda Çalışma Süresi.....	134
Tablo 16. Örneklemin Kurumlarında Hangi Birimde Çalıştıkları.....	135
Tablo 17. Örneklemin Çalıştığı Birimde Bulunduğu Süre.....	136
Tablo 18. Örneklemin Birimdeki Görevi.....	136
Tablo 19. Örneklemin Stratejiye Bakışı.....	137
Tablo 20. Örneklemin Strateji-Rekabet İlişkisine Bakışı.....	138
Tablo 21. Örneklemin SWOT Analizine İlişkin Görüşü.....	139

Tablo 22. Örneklemin Stratejinin Geleceğe Yönelmiş Olması İfadesine Bakışı.....	140
Tablo 23. Örneklemin Kurumun Temel Yetkinlikleri-Strateji İlişkisine Bakışı.....	141
Tablo 24. Örneklemin Stratejinin Planlı Olmasına İlişkin Düşüncesi.....	142
Tablo 25. Örneklemin Stratejinin Doğaçlama Olmasına İlişkin Düşüncesi.....	143
Tablo 26. Örneklemin Stratejinin Belirlenme Biçimine Bakışı.....	145
Tablo 27. Örneklemin Strateji Geliştirme Sürecine İlişkin Düşüncesi.....	146
Tablo 28. Örneklemin Strateji-Deneyim İlişkisine Bakışı.....	147
Tablo 29. Örneklemin Kurumun Vizyonuna İlişkin Düşüncesi.....	148

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1. Stratejik Dönüm Noktası.....	19
Şekil 2. Beş Güç Modeli.....	51
Şekil 3. Giriş-Çıkış Engelleri ve Karlılık.....	54
Şekil 4. Jenerik Stratejiler.....	56
Şekil 5. Kaynaklara İlişkin Kavramlar.....	65
Şekil 6. Stratejinin Oluşumu.....	67
Şekil 7. Stratejik Yönetim Süreçleri.....	75
Şekil 8. SWOT Analizinin Özet İfadesi.....	94
Şekil 9. SWOT Matrisinin Zaman Boyutu.....	98
Şekil 10. Misyon ve Amaçların Formülasyonunu Etkileyen Faktörler.....	102

Tezin Başlığı: Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması	
Tezin Yazarı: İbrahim Aytaç KADIOĞLU	Danışman: Prof. Dr. Mehmet BARCA
Teslim Tarihi: 12 Şubat 2009	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım) + 170 (tez)
Anabilim Dalı: İşletme	Bilim Dalı: Yönetim ve Organizasyon
Günümüz dünyasının baş döndürücü gelişmeleri hem kamu sektöründe hem de özel sektörde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Özel sektör kurumları için uzun yıllardır var olan ve kurumlar için geleceği şekillendirmede önemli bir araç olarak kullanılan stratejik yönetim, kamu kurumları için de son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Kamu kurumlarında kullanımı, yeni yapılan reform çalışmaları ile hız kazanan stratejik yönetim, temellerini özel sektördeki çalışmalardan almaktadır. Strateji formülasyonu içerisindeki temel tartışma stratejinin önceden ifade edilmiş niyetlerle mi (deliberate), yoksa zaman içinde gelişen tutumlar sonucunda mı (emergent) oluşması gerektiği üzerinedir. Dolayısıyla bu çalışmada kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin stratejik yönetime ilişkin algılamalarını ölçmek için uygulamalı bir analiz yapılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; hem kamu sektörü kurumlarında hem de özel sektör kurumlarında stratejik yönetim uygulaması aktif bir şekilde uygulanmaktadır. Kamu kurumları için son yıllardaki yasal düzenlemeler çerçevesinde zorunlu hale getirilen bu uygulama, işlevsiz bir belge olarak kalmamış ve uygulamada da var olmuştur. Bunun yanında ulaşılan bir başka sonuç ise; her iki alanda da strateji geliştirme sürecinde alınan kararlarda üst yönetimin hâkim olmasıdır. Bununla birlikte özel sektör işletmelerinin stratejilerinde geçmişteki deneyimlerden faydalanmasına rağmen, kamu kurumlarında bu uygulama yeni olduğundan böyle bir deneyimden söz edilemez. Bu tez çalışmasında özel sektör kurumları ile kamu kurumları arasındaki stratejik yönetim anlayış ve süreç farklılıklarının karşılaştırmalı bir analizle ortaya konması amaçlanmıştır.	
Anahtar Kelimeler: strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, özel sektörde stratejik yönetim, kamu kurumlarında stratejik yönetim	

Title of the Thesis: Comparison of Strategic Management Concepts and Processes in Public Administration and Private Sector	
Author: İbrahim Aytaç KADIOĞLU Supervisor: Prof. Dr. Mehmet BARCA	
Date: 12 February 2009	Number of pages: ix (pre text) + 170 (main body)
Department: Business Administration Subfield: Management and Organization	
The fast pace of world's progress has made change inevitable both in public administration and in private sector. Strategic management that has been used in shaping the future of institutions for many years is now being used in public administration. The use of strategic management in public administration is based on the works done in the private sector and its use is becoming more popular with new reforms. The main discussion on strategy formulation is whether the strategy should be based on pre-expressed intentions (deliberate) or on behaviours developed within the time (emergent). In this study an applied analysis is carried out in order to measure the perceptions of public administrations and private sector enterprises about strategic management. According to the results of this study strategic management is used actively both in public administration and in private sector. This process has been mandatory for public institutions by recent legislations and is being widely used; thus, saved itself from just being a document. Another result shows us that in both areas top management is dominant in decision making. Finally while private sector institutions have the chance to use their past experience in their strategies, public institutions do both have such a chance since the idea is new to them. In this thesis it is aimed to put forward the understanding and process differences of strategic management between the private sector institutions and public institutions via a comparative analysis.	
Key Words: Strategy, strategic management, strategic management in private sector, strategic management in public associations.	

GİRİŞ

Son yıllarda gerek ülkemizde gerekse dünyada en çok konuşulan kavramlardan biri stratejik yönetimdir. Stratejik yönetim ve onun getirdiği değişim ve yenilenme rüzgârı ile kurumlar hem kendi bünyelerini daha iyi tanımakta hem de geleceğe odaklı bir yapı haline gelmektedirler. Önceleri planlama olarak varlık gösteren ve daha sonra geleneksel yönetim tekniklerinden ayrılan ve stratejik planlama adını alan bu teknik, sonraları daha da genişleyip sadece planlama aşamasını değil; uygulama, kontrol ve değerlendirme aşamalarını da kapsayarak stratejik yönetim adını almıştır. Stratejik yönetim kavramı yeni yüzüyle günümüz yönetim teknikleri içerisinde en çok kabul gören tekniklerden biridir.

Özel sektör kurumlarının kendini ve çevresini tanıması, değişikliklere karşı pozisyon alması ve geleceklerini şekillendirmede etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniğinin sadece özel sektör işletmeleri için değil, tüm kuruluşlar için ne kadar önemli olduğunun farkına varılmasıyla kamu sektörü kurumlarınca da kullanılmaya ve kabul görmeye başlamıştır. Stratejik yönetim kâr ve rekabet unsurlarını kapsar, ancak bunlarla sınırlı değildir. Stratejik yönetim günümüz yönetim anlayışına ve dünyadaki akıl almaz hızla değişen çevre şartlarına ayak uydurmada kurumlar için vazgeçilmez bir unsurdur. Zira stratejik yönetim kurumun tüm faaliyetlerini kapsar ve kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasını sağlayarak kurumlar için optimum kararlar alınmasını ve geleceğin belirsizliklerinin avantaja dönüştürülmesini sağlar.

Çalışmanın Konusu

Bu çalışmanın konusu, yönetim teknikleri içerisinde oldukça önemli bir yere sahip olan stratejik yönetimin özel sektör işletmeleri ve kamu kurumlarında nasıl algılandığı ve bu iki alan arasındaki süreç ve anlayış farklılıklarını karşılaştırmalı bir analize tabi tutarak ortaya koymaktır.

Çalışmanın Önemi

Bu araştırma stratejik yönetim sürecini stratejik planlama aşamasından başlayıp uygulama, kontrol ve değerlendirme aşamalarına kadar hem kamu kurumları için hem de özel sektör işletmeleri için ayrıntılı bir şekilde analiz etmektir. Kamu ve özel

sektördeki stratejik yönetim dinamiklerini ayrı ayrı ortaya koyup karşılaştırmalı bir dille anlatması bakımından bu çalışma önem taşımaktadır. Stratejik yönetim sürecinde kamu-özel sektörde kararların ne şekilde alındığı, uygulamanın ne şekilde gerçekleştirildiği, üst yönetim ile çalışanlar arasındaki etkileşim, amaç ve hedeflerin ortaya konması bakımından ayrıntılı bir analiz yapılmaya çalışılacaktır.

Kamu kurumları stratejik yönetim uygulamasını kullanarak halkın ihtiyaçlarına daha kolay eğilebilir, sahip oldukları kaynakları daha etkin ve verimli bir şekilde kullanabilirler. Kamu kurumlarının amacı özel sektör işletmeleri gibi kâr elde etmek olmadığından onların da temel aldıkları kıstas ulaştırdıkları hizmet ve bunun sonucunda ortaya çıkan toplumsal faydadır. Özel sektördeki rekabet kavramının yerini kamu kurumlarında planlamacılık almakta, ancak rekabet kavramının kamu yönetiminin yapısına özgü bir şekle bürünüp kamu kurumları içerisinde yayılması da yaşanmaktadır. Özel sektörde alınan kararlar siyasi baskılardan ve baskı gruplarının etkilerinden göreceli olarak uzaktır, ancak kamu yönetiminde kararlarda böyle bir olumsuz etkiden söz edilebilir. Kamu kurumları planlama aşamasında daha katılımcı bir yapı izleyebilirken uygulamaya geçildiğinde bu planların ne derece başarılı olacağı zamanla anlaşılacaktır.

Stratejik yönetime ilişkin çalışmada orta konan önemli noktalardan biri de kamu kurumları yetkililerinin atanma-seçilme kriterleri çerçevesinde görevlerine getirilmeleri ve bu yüzden stratejik planları uygulamaları için kısıtlı zamanlarının olması, özel sektörde ise böyle bir kısıtın var olmamasıdır.

Strateji geleceğe ilişkin sistemli, tutarlı ve ulaşılabilir tahminlerde bulunarak bir yol haritası çizmektir. Bunun yanında çalışmada stratejinin tamamen planlı bir şekilde mi, yoksa başta temel şeyleri planlamakla birlikte aniden ortaya çıkan değişkenlere ilişkin süreç içerisinde pozisyon almaya çalışarak mı belirlendiği de analiz edilmiştir.

Stratejik yönetim sürecinde ise dikkati çeken kamu sektörü kurumlarının stratejik planlarını hazırlama ve uygulamada daha durağan bir yapı ile karşılaştıkları, özel sektörde ise kamu sektörüne nazaran daha değişken ve sürekli yenileyen bir yapı ile karşılaşması dolayısıyla sürekli bir dönüşüme ihtiyaç duyduğudur.

Ancak hangi kriter daha ağır basarsa basın hem kamu sektörü kurumları hem de özel sektör işletmeleri stratejik yönetime istekleri ve beklentileri doğrultusunda ihtiyaç duymaktadırlar.

Çalışmanın Amacı

Kamu ve özel sektörün stratejik yönetim algıları birbirlerinden farklı olabilir. Bu algılar söz konusu sektörlerde faaliyet gösteren kurumların amaçları, öncelikleri, hizmet üretme kural ve sorumluklarına bağlı olarak değişiklik göstermektedir. Orta ve uzun vadede ortaya konan amaçların gerçekleştirilmesi ile özel sektör işletmelerinde dış pazarlara açılma, büyüme, ölçek değişimi ve pazarı kontrol edebilme gücü artarken, kamu kurumlarında halkın kamu idaresine güveni, aldığı hizmetin kalitesi, kamu idaresi çalışanlarının iş tatminleri ve verimlilikleri artabilir.

Bu çalışmanın amacı; uzun yıllardır özel sektör işletmeleri tarafından ayrıntılı bir şekilde kullanılan ve geleceklerini yönetmede etkili bir teknik olan stratejik yönetimin özel sektör için özelliklerini ortaya koymak, son yıllarda getirilen yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilen kamu yönetiminde de ne gibi özelliklere sahip olduğunu açıklamak ve bu iki alan arasında stratejik yönetim sürecinde ne gibi anlayış ve süreç farklılıkları olduğunu analiz etmektir.

Strateji formülasyonu alanındaki temel tartışma stratejinin önceden ifade edilmiş niyetler sonucunda mı (deliberate) yoksa zaman içinde gelişen tutumlar sonucunda mı (emergent) oluşması gerektiği üzerinedir. Mintzberg'e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) idi (Erkan, 2008: 19).

Mintzberg gibi Ansoff da işletme stratejilerinin temel özelliklerini açıklama çabası içerisinde bulunmuştur. Ansoff'a göre amaçlar işletmenin elde etmeyi arzuladığı sonuçları temsil eder; strateji ise bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilenmektedir. Bu nedenle amaçlar değiştiğinde stratejiler de değişebilir (Ansoff ve McDonnell, 1988: 78). Yani Ansoff da Mintzberg gibi stratejilerin değişebilir olduğunu savunmuştur.

Hax'a göre ise; Mintzberg'in bu yaklaşımı yöneticileri geleceğe yönelik öngörü yapmaktan ve örgütün geleceğini şekillendirecek kararlar almaktan uzaklaştırma tehlikesi taşımaktadır (Hax, 1990:38).

Planlanmış ve doğaçlama stratejiler arasındaki fark; durum ve kontroldeki odaklanmalar olabilir. Bundan sonra ise stratejik öğrenme kavramı başlar. Stratejiyi planlanmış olarak tanımlamak ve doğaçlama olarak tasarlamak, etkili bir şekilde stratejik öğrenme kavramının önüne geçmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985: 270).

Andrews'e göre, açıklanmış stratejinin gelişen koşullara uyuma engel olabileceği, örgüt içinde çatışmalara neden olabileceği ve stratejiyi güvenlik nedeni ile gizli tutma isteği stratejilerin paylaşılmamasının ana nedenleridir (Andrews, 1987:17). Açıklanmış stratejiler yöneticilerin karar alma esnekliklerini azaltmakla birlikte eylemlerde tutarlılığı ve belli amaçlar doğrultusunda çalışanların birlikte hareket edebilmesini sağlar. Stratejinin hayata geçirilebilmesi bütün çalışanların katılımı ile mümkündür. Yine burada araştırmanın önemli bir noktası olan stratejik yönetim sürecine katılımın gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu duruma araştırmanın uygulama bölümünde değinilecektir.

Stratejik yönetim sürecinin nasıl ilerlemesi gerektiğine ilişkin stratejik yönetim okullarının öne sürdüğü görüşler dikkate alındığında iki tür yaklaşım dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, stratejinin resmi(formel) bir planlama süreci sonucunda oluştuğunu ileri sürerek, strateji planlama sürecini rasyonel, analitik ve bilinçli(kasıtlı) biçimsel bir süreç olarak ele alan planlama okuludur. Buna göre strateji süreci tamamen planlanmış (deliberate) bir yapı izlemelidir. Diğer görüşe göre, kurumların çevrelerinin karışık ve tahmin edilemez olması nedeniyle kasıtlı stratejilerin mümkün olamayacağını öne süren ve stratejinin bir öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan strateji (emergent) şeklinde oluştuğunu belirten öğrenme okuludur (Mintzberg ve Waters, 1985: 257).

1. Hipotez: Kamu kurumlarının planlanmış (deliberate) stratejiye sahip olmalarına rağmen, özel sektör kurumlarının doğaçlama (emergent) stratejiye sahip olduklarıdır. Teori kısmında ayrıntılı olarak anlatılacak olan bu hipotezin uygulamada ne derece geçerli olduğu analiz edilecektir.

Doğaçlama strateji, yönetimde kontrol dışı olan bir yapı anlamına gelmez. Sadece açık, esnek ve yanıt veren; diğer bir deyişle öğrenmeye gönüllü bir yapı olduğunu açıklar (Mintzberg ve Waters, 1985: 271). Dolayısıyla özel sektör işletmelerinin öğrenmeye açık bir yapıya sahip olduklarından zaman içinde ve şartlara göre geliştirilebilir olan doğaçlama stratejiye sahip oldukları teorik bilgisinden yola çıkılacaktır.

Aniden ortaya çıkan strateji; işi öğrenmeyi içerir. Bu durum işin yapılarak öğrenilmesi ve bu süreç içerisinde stratejinin geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Aniden ortaya çıkan stratejinin anlamının kaos olmadığı fakat esas olarak amaçlanmamış düzen olduğunu unutmamak gerekir.

Mintzberg “Crafting Strateji” eserinde strateji sürecinin uygulamalı bir analizini yapmıştır. 1971’de McGill Üniversitesi’nde bir araştırma çalışması yaptı ve 13 yıl boyunca 11 farklı organizasyonun uzun yıllar süren stratejilerini izlediler (Mintzberg, 1987: 66-75). Bu çalışmada planlanmış strateji ile doğaçlama strateji arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Mintzberg’e göre tasarlanmış stratejiler tasarlanmış olsalar bile basitçe gerçekleşmemişlerdir. Bir organizasyon bilinçli olmadan da yapılan bir yapıya, yani; gerçekleştirilmiş yapıya sahip olabilir.

Organizasyonlar için gerekli yapıyı bulmak çok da zor değildir. Hakikaten Air Canada ve Volkswagen gibi büyük şirketler bunu kolayca kanıtlamışlardır. 1940’ların sonundan 1970’lere kadarki Volkswagen ürün modellerine bakıldığında, örneğin; Beetle modelinde bir yoğunlaşma olduğu açıktır. Takip eden 1960’ların sonlarında yapılan araştırma ile stratejik bir oryantasyon ile yeni modellere değişik özellikler katılarak bu modeli ikame etmek amaçlanmıştır (Mintzberg, 1987: 67).

Mintzberg’e göre organizasyonun aklını okumak gereklidir. General Motors Roger Smith’in yarattığı strateji ile başarıya ulaştı. Bu strateji geliştirilirken kollektif akıl ortaya konarak niyet edilen şeyler yönetime ulaştı ve başarıya ulaşıldı. Mintzberg’e göre stratejilerin planlanmış olmaya ihtiyaçları yoktur, stratejiler aniden de ortaya çıkabilirler.

Aniden ortaya çıkan stratejiye ilişkin bir örnek vermek gerekirse; müşteri ziyaretine giden satış sorumlusu örneği verilebilir. Müşteri satıcıya ürünün başka bir şeklinin yapılıp yapılamayacağını soruyor. Satış sorumlusu şirketi arayıp böyle birşeyin olup olmayacağını soruyor ve olumlu yanıt alınca ne kadar süre sonra yapılabileceğini soruyor. Aniden doğaçlama, yeni ürün ve yeni pazarlar ortaya çıkabiliyor. Şirket strateji eğilimini değiştiriyor. Organizasyonda satıcı formüle edicidir. Bu sayede yenilikler stratejiye kolayca ve hızlıca dahil edilebilir. Bazı satıcılar ürünlerini müşterinin

isteklerine uygun bir şekilde modifiye ederek başarıya ulaşabilirler. Mintzberg'e göre eğer stratejinin sadece planlanmış olduğuna inanırsak stratejilerin anlatmaya çalıştığı gerçek anlamı görememiş oluruz (Mintzberg, 1987: 68).

Mintzberg'in ekibi aynı zamanda Kanada'daki National Film Board üzerinde de araştırmalarda bulunmuştur. National Film Board kısa belgesel üretiminde yaratıcı ve uzmandır. Firma gereğinden uzun süren bir projeyle karşılaştı ve maliyetini karşılamak için bir süre sonra filmi kiralamaya karar verdi. Bunun için tiyatrolarla görüştü ve bu yüzden istemeyerek de olsa uzun metrajlı film pazarında tecrübe kazandı. Diğer film yapımcıları da bu fikri uyguladı ve National Film Board of Canada uzun dönemli film stratejisini yakalamış oldu. Dolayısıyla uygulamalı olarak aniden gerçekleşmiş stratejinin nasıl geliştiği ve ne derece başarılı olabileceğini görülmüştür.

Stratejiler formüle edildikleri şekilde yapılabilir, gerçekleşmiş bir strateji evrim geçirmiş bir durumda aniden ortaya çıkabilir, ya da planlanmış bir şekilde getirilebilir, formülasyon süreci ile uygulama tarafından takip edilebilir. Fakat çoğu zaman bu planlanmış niyetler arzu edilen aksiyonları üretmez, organizasyonlar gerçekleşmemiş stratejilerle donatılmıştır. Yani organizasyonlar için stratejik yönetim sürecinde stratejilerin planlanmış (deliberate) ya da emergent (doğaçlama) olması olası bir durumdur.

Pratikte bütün stratejiler iki ayak üstünde durur; biri planlanmış, diğeri doğaçlama strateji. Nitekim saf planlanmış strateji öğrenmeye engel olur, saf doğaçlama strateji ise kontrole engel olur. McGill araştırmalarında öğrenme kontrol ile çiftleştirilir. Bu McGill araştırma grubunun hem doğaçlama hem de planlanmış stratejinin ikisi için de strateji kelimelerini kullanmasının nedenidir.

Keza saf bir doğaçlama ya da planlanmış strateji yoktur. Hiçbir organizasyon önceden herşey hakkında bilgi sahibi olamaz ve hiçbir organizasyon kontrolden vazgeçecek kadar, işini tesadüflere bırakacak kadar esnek olamaz(Mintzberg, 1987: 69).

Büyük yönetimler yönetim kurullarının rehberliği ile belli bir amaçla yola çıkarlar ve organizasyondaki diğer kişileri aşağı çekmek için spesifik yollara başvururlar. Bu strateji sadece planlanmış değildir, aynı zamanda doğaçlamadır, yani; planlanmış bir

şekilde doğaçlamadır. Doğaçlama bir yoldan stratejiyi sürdürmek için süreç bilinçli bir şekilde yönetilir. Bu bir bakıma şemsiye stratejisidir.

Burada ilk adım olarak her bir organizasyon için kronolojik listeler geliştirilerek yapılan en önemli aksiyonların grafiklerini çizildi (mağazaların açılış-kapanış saatleri, yeni uçuş hedefleri ve yeni ürün bilgileri vb.). İkinci olarak bu aksiyonlarda çeşitli modeller ortaya çıkarılarak onlar da stratejiler gibi sınıflandırıldılar.

Üçüncü olarak bir organizasyonda gösterilen bütün stratejiler grafik olarak tasvir edildi. Bu sayede gelişimlerinde farklı periyotların olup olmadığını görmek için onları sıralayabildiler. Dördüncü ve sonuncu olarak, görüşmeleri (röportajları) kullanılıp her bir organizasyonun stratejik tarihindeki anahtar noktası olarak görülen değişimler raporlar halinde etraflıca ortaya koyulmuştur.

Sonuçta araştırma takımı strateji formasyon süreci hakkında sonuçları geliştirebilmek için her bir tespit üzerinde ayrı ayrı çalıştı ve üç ana temaya ulaşıldı: çevreyle karşılıklı etkileşim, stratejik değişim modeli ve strateji biçimlerinin belirlediği süreçler(Mintzberg, 1987: 66-75).

2. Hipotez: Kamu sektörü ile özel sektör kurumları arasındaki anlayış farklılıklarına ilişkindir. İkinci hipotez; özel sektör kurumları rekabet merkezli bir anlayışa sahip iken, kamu kurumlarında rekabet anlayışı yerine planlamacılık anlayışının hakim olduğudur. Teorik açıdan doğru olarak görülen bu durumun uygulamada ne derece geçerli olduğu konusunda stratejik yönetim konusunda bilgi sahibi olan kişilerle uygulamalı bir analiz yapılacaktır.

Çevik ve Turgut’a göre; kamu sektörü ile özel sektör arasındaki rekabet anlayışı bakımından farklılık söz konusudur. Kamu sektöründe özel sektörde olduğu gibi “rekabet” anlayışı yoktur. Bunun yerine kamu kurumlarında “planlamacılık” anlayışı hâkimdir. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılabilir (Çevik ve Turkut, 2000: 85).

Porter’e göre firmaların başarılı veya başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içerisinde rakiplerine karşı aldıkları pozisyonun sonucudur(Barca, 2002:30). Dolayısıyla firmalar için olmazsa olmaz koşul rekabet unsurunun tetiklediği bir strateji anlayışıdır.

Kamu kuruluşlarının misyonlarının çerçevesini yasal düzenlemeler çizer. “Şaşırtıcı biçimde, pek az örgüt yasal olarak neleri yapması (ve yapmaması) gerektiğini tam olarak bilmektedir” (Bryson 1995:26). Bryson kamu kurumlarının anlayışlarının rekabet değil, planlamacılık üzerinden yürüdüğünü anlatmaya çalışırken kamu kurumu çalışanlarının da planlamanın nasıl yapılacağını bildiren yasal mevzuatı tam olarak bilmediklerini savunmuştur.

Narinoğlu’na göre kamu idareleri stratejik planlama ile kalkınma planları, programlar ve temel ilkeler çerçevesinde hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımlarını ve bu planın uygulanacağı alanları önceden tespit etmektedir. Yani kamu idareleri için stratejik planlama temel anlamda bir planlamacılık faaliyetidir (Narinoğlu, 2007: 75).

Güçlerin kollektif etkisi tüm rakipler için acı bir şekilde kendini gösterebileceğinden, bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmak ve her bir kaynağı analiz etmektir. Bu rekabet baskısı, kaynaklarıyla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır, stratejik değişikliklerin en büyük getiriyi sağlayabileceği alanları ortaya çıkarıp; sektör eğilimlerinin, fırsatlar ya da tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar (Porter, 2003: 5).

Ayrıca Porter, “en iyi strateji nedir?” sorusunun cevabını bulmak için üç genel strateji ortaya atmaktadır. Bu stratejiler firmaların rakiplerine karşı konumlarını en iyi şekilde savunabilmeleri için gerekli olan üç temel stratejidir. Porter’a göre, en iyi strateji onun özgül koşullarını yansıtacak, tamamen benzersiz yapıda olan stratejidir, ancak en genel düzeyde bu stratejiler üç başlık altında incelenebilir (Porter, 2003: 43). Bu eserin önemli yaklaşımlarından biri olan bu stratejiler “jenerik stratejiler” olarak adlandırılan ve oldukça önem kazanan yaklaşımlardır. Porter bu üç genel stratejiyi; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma olarak belirlemiştir (Porter, 2003: 44).

Porter her bir stratejinin rakiplere karşı savunma imkanı sunacağından bahsetmiştir. Bu bağlamda her bir stratejinin özü itibariyle savunma stratejileri olduğu, firmanın saldırgan bir tutum belirlemesinden çok sektör içerisinde elde ettiği konumu savunmasına yönelik tavsiyeleri içerdiği ileri sürülebilir. Ancak ne olursa olsun tüm bu stratejilerin öncelikle olarak rekabet anlayışı çerçevesinde uygulandığı ortadadır.

Kamudaki stratejik yönetim anlayışı planlamacılık merkezli bir yapıda yürütülmektedir. Merkezi kuruluşlarca uygulamanın katı kurallara bağlanması, örneğin yeknesak bir stratejik planlama modelinin empoze edilmesi idarelerdeki farklı ihtiyaç ve kültür yapılarına cevap verilmesinde güçlükler doğurabilir. Diğer yandan uygulama esnekliğine imkan veren bir yapıyı mevzuat sınırları içinde tanımlamak da kolay değildir (Aktan, 2006: 200).

Tüm bu bilgiler ışığında kamu kurumları ve özel sektör kurumlarına ilişkin birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri için ayrı ayrı yapılmış ve şimdiye kadar iki sektör arasındaki ilişkiyi ortaya koyan karşılaştırmalı bir analiz ortaya konmamıştır.

Bu tez kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri arasındaki stratejik yönetim algılamalarını karşılaştırmalı bir analizle ortaya koyması bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu amaçla kamu ve özel sektörde stratejik yönetim anlayış ve süreç farklılıkları karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın Kapsamı

Araştırmanın örnekleme tezin teori kısmına uygun olarak kamu ve özel sektör kurumlarından otuzar katılımcının katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Her kurumla bir adet anket çalışması yapılmış ve katılımcılardan araştırma sorularını kurumları adına yanıtlamaları istenmiştir.

Araştırmada teori kısmında bahsedilen ve ayrıntılı olarak karşılaştırılan kamu-özel sektör kurumlarının anlayış ve süreç farklılıklarının uygulamada ne ölçüde geçerli olduğu ortaya konmaya çalışılmıştır. Bunun için araştırmaya katılacak kişilerin kurumlarında stratejik yönetim uygulamasında bilgi ve yetki sahibi kişiler olmasına dikkat edilmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde öncelikle genel anlamda strateji açıklanmış ve stratejik yönetimin gelişimine ve tarihçesine yer verilmiştir. Daha sonra özel sektörde stratejik yönetimin gelişimi, işletmelerde stratejik yönetimle nelerin amaçlandığı ve stratejik yönetimin işletmelere kattığı yararlar ve yarattığı sınırlar açıklanmıştır. Daha sonra aynı faktörler kamu sektörü kurumları için de ayrıntılı bir şekilde ortaya konmuştur.

İkinci bölümde özel sektör-kamu kurumları anlayış ve süreç farklılıkları yönünden ayrıntılı bir analize tabi tutulmuştur. Bu bölümde kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin hangi anlayışlara sahip oldukları, bu özelliklerin ortaya çıkardığı sonuçlar ve strateji farklılıkları, özelliklerinden doğan yapısal farklılıklar açıklanmıştır. Süreç farklılıklarında ise; önce özel sektör işletmelerinde stratejik yönetim sürecinin nasıl işlediği açıklanmış, daha sonra kamu kurumlarındaki sistem açıklanarak ikisi arasındaki farklar ortaya konmuştur.

Üçüncü ve son bölüm ise anket çalışmasının analizine ayrılmıştır. Teori kısmında ortaya konan ifadelerin uygulamada ne derece geçerli olduklarını ve bunların ne gibi sonuçlara yol açtıkları teori kısmıyla ilişkilendirilerek açıklanmıştır.

Çalışmanın Yöntemi

Üç bölümden oluşan çalışmanın birinci ve ikinci bölümlerinde “kaynak taraması” yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise “standardize edilmiş anket yöntemi” kullanılmıştır. Anketteki kişisel bilgileri içeren sorular seçmeli, “stratejik yönetim anlayışı” ve “stratejik yönetim süreci”ni içeren ifadeler ise “5’li Likert ölçeği” kullanılarak SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim günümüz örgütleri için son yıllarda git gide daha önemli bir kavram haline gelmektedir. Özel sektör kurumları için geleceği şekillendirmede önemli bir araç olarak kullanılan bu yönetim tekniği, kamu sektörü kurumları için son yıllarda kullanılmaya başlanmış ve uygulanmasının artmasıyla önümüzdeki yıllarda daha da büyük önem kazanacaktır.

1.1.Strateji Kavramı

Strateji kavramı kelime anlamı ile “sevketme, gönderme, yöneltme, götürme ve gütmeye” anlamlarına gelmektedir. Bazı kaynaklarda ise Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “straum”dan geldiği belirtilmektedir (Eren, 2005: 1).

Strateji kavramı işletmelerde kullanılmadan önce yüzyıllarca askeri bir kavram olarak kullanılmıştır. Strateji askeri bir terim olarak, “Belirli amaçlara ulaşmak için askeri güçlerin düşmana karşı kullanılmasında takip edilmesi zorunlu yollar” olarak tanımlanabilir.

Genel anlamda strateji, bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak açıklanabilir. Genel strateji kavramının, artık savunma siyaseti çerçevesinde kalmayacağı ve her kurumun genel siyasetinden ayırt edilemeyeceği kolaylıkla anlaşılabılır. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66-67).

Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri bulunan Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir. Saf strateji ve genel (karma) strateji. Ansoff’a göre strateji; “İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”dir. Genel veya karma strateji ise; işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistik bir karar kuralıdır (Sarvan ve diğ., 2003: 78).

Chandler stratejiyi, “İşletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama” şeklinde tanımlamaktadır(Chandler, 1962: 13).

Stratejiden stratejik yönetime geçilen süreçte ise stratejik yönetimin, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı olduğu söylenebilir.

1.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980'li yıllardan bu yana yönetim ve işletme literatürüne girmiş ve o tarihlerden bu yana da oldukça yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Bu kavram strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türetilmiştir. Stratejik yönetim stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını, ancak stratejilerin uygulanması ve ulaşılan sonuçların kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir.

Stratejik yönetim, kısa ve uzun dönemli iç ve dış çevre faktörleri göz önüne alınarak örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve örgütün amaçlarına ulaşılması için geliştirilmesi gereken stratejilere ilişkin kararların tümüdür (Jauch ve Glueck,1989: 2).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve kâr amacı gütmeyen gönüllü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilebilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde; vizyon, misyon, strateji ve aksiyon olmak üzere dört unsur yer almaktadır (Aktan,2006: 167).

Vizyon: Geleceğe yönelik gerçekleştirilebilir amaç ve hedeflerin tümüdür. Bir başka ifadeyle açıklamak gerekirse, vizyon; organizasyonun ulaşmak istediği geleceğin bir resmidir.

Misyon: Gelecekte ulaşılması istenilen hedefe (vizyona) yönelik görev ve kararlılıkları ifade eder. Misyon, organizasyonların varlık nedenlerini ortaya koymaları açısından önem arz etmektedir.

Strateji: Geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabacağını gösteren genel bir planlamayı ifade eder.

Aksiyon: Belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yolları ifade eder.

Stratejik yönetimde bu dört kavram çok önemlidir. Stratejik yönetimin esasen bu dört kavramı içeren bir yönetim türü olduğunu söyleyebiliriz. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunun, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanınmasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun dışındaki çevrenin (Pazar yapısı, rakiplerin gücü, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de organizasyon içi analizi gibi analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve misyonu belirlenmekte; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulmaktadır.

Stratejik yönetim, uzun vadede organizasyonel performansı istenilen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektirdiği zamanda yapma çalışmalarını kapsayan bir yönetim yaklaşımıdır.

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılmasıdır. Bununla birlikte bu amaç kamu sektöründe fayda sağlamak iken özel sektörde kar sağlamaktadır. Stratejik yönetim geleceğe yönelik bir vizyonun ortaya koyulmasını amaçlar. Bunun için de gerekli misyonların belirlenmesinde çok önemli bir paya sahiptir. Amaca ulaşmak için strateji ve aksiyon planları stratejik yönetim sayesinde oluşturulur. Aslında üst yönetimi ilgilendirilen stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için yöneticilerin ve uzmanların belirlediği esasların alt kadrolarıyla birlikte uygulanması gerekir.

1.3. Stratejik Yönetimin Tarihçesi

Stratejik planlama ilk kez 1960'lı yıllarda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş bir kavramdır. Ancak 1980'lerden sonra kâr amacı gütmeyen örgütler tarafından da kullanılmaya başlanmıştır. Stratejik planlama ile ilgili ilk eserlerden biri, 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" adlı kitabıdır. Yazar kitabında, bir organizasyonun strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki bağlantıyı

incelemiştir. Bir diğer önemli eser 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabıdır.

Stratejik planlamanın kökleri, II. Dünya Savaşı'ndan sonra işletmelerde uygulanmaya başlanan uzun vadeli planlama çalışmalarına kadar uzanmaktadır. Uzun vadeli planlar o dönemde analitik bir düşünce tarzından öte, karşılaşılan güncel olayların geleceğe dönük olarak tahmin edilmesinden ibaretti. Bir anlamda istatistik tekniklerle olayların geleceğe uzandırılmış bir görüntüsünü oluşturuyorlardı. Bu durumun doğal sonucu olarak, gelecekte nelerle karşılaşılacağı uzun vadeli planlamanın ana amacıydı. Böylece örgütün uzak ve yakın çevresinde neler olabileceği, nasıl bir gelecekle karşılaşılacağı konuları açıklığa kavuşturulmak isteniyordu.

1960'lı yıllarda Ansoff örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik yaklaşımı getirdi. Artık olaylar rasyonel ve analitik olarak incelenmeye ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye başlanmış olunuyordu. Öncelikle, amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesi ön plana çıkmaya başlamıştı. Yeni analizlerde rakiplerin faaliyetleri, düşünce tarzları, olası karşı tutumları veya tepkileri de dikkate alınarak daha dinamik bir analiz sistemi benimsendi. Rasyonel düşünce sistemi ile örgütün çevresi öncelikli olarak pazarlara, müşterilere ve rakiplere odaklı olarak tahmin edilmeye başlandı.

1980'lere gelindiğinde stratejik planlama örgütün dışında neler olup bittiğini araştırmaya başladı. Bununla birlikte uzmanlar stratejik planlamayı örgütle çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye çalıştılar. Stratejik planlama, ticari ilişkilerde rekabet avantajını kullanmayla ilgilenmeye başladı. Buna karşın kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tatmin etme yolları üzerine yoğunlaştı.

Eleştiriler ve değişen koşullar karşısında stratejik planlama teorisi de değişti. Bugün stratejik planlama kavramı stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendini yenilemektedir.

1.4. Özel Sektörde Stratejik Yönetim

1.4.1. Stratejik Yönetimin Gelişimi

1960'lı yıllardan bu yana strateji çalışmalarına istikrarlı ve sürekli artan bir ilgi gözlemlenmektedir. Üniversitelerde stratejiyle ilgili daha fazla ders açılması, daha fazla akademisyen, araştırmacı, yönetici ve danışmanın yönetsel sorunlara stratejik perspektiften bakmaya yönelmesi, uluslar arası ilişkiler, kamu yönetimi ve siyasette stratejik yönetimin daha yönlendirici konuma gelmesi stratejik yönetimin artan önemini göstermektedir. Askeri anlamda kökleri tarih öncesi çağlara kadar giden bir kavram olan stratejik yönetimin iş dünyası bağlamında 1960'larda temel anlamda varlığını hissettirdiği söylenebilir.

Stratejik yönetim alanının evrimi yapılan katkılar bakımından iki şekilde incelenebilir: Birincisi; akademisyenlerin katkısı, ikincisi ise; iş adamları ve danışmanların katkısıdır.

İlk olarak stratejik yönetime akademisyenlerin katkısını incelersek; eğitim dersi olarak “işletme politikaları” adı altında ortaya çıktığını söyleyebiliriz. 1920'lerde Harvard'da örnek olay tartışmaları, bunun yanda muhasebe, pazarlama, üretim gibi fonksiyonel alanların 'entegre' edilebileceği bir ders, üst yönetimin ihtiyacı olan *multi-functional* bir perspektifin gelişmesi, diğer üniversitelerin Harvard modelini örnek alması gibi durumlarla gelişti.

Stratejik yönetimle ilgili bilimsel içerikli ilk eser: Alfred Chandler'in *Strategy and Structure* (1962) isimli kitabıdır. Daha sonra GM, Sears, Standard Oil of New Jersey, DuPont Şirketleri'nin nasıl büyüdükleri ve büyümeyi yönetsel yapının içine nasıl oturttukları araştırma konusu yapıldı. Stratejinin mikro-ekonomik anlamda entelektüel temelleri yavaş yavaş oturtulmaya başlandı. Harvard Üniversitesi geleneksel strateji anlayışının oluşumuna büyük katkı sağlamıştır.

Yazılı akademik geçmişi daha da geriye götürmek mümkündür. Peter Drucker'ın 1946 yılında yazmış olduğu *Concepts of the Corporation* adlı kitabında bazı şirketler incelenerek “şirketlerin başarısının kaynağı nedir” sorusuna yanıt aranıyor. Porter'a göre başarılı şirketlerin çoğu merkezi bir yapıya sahip ve hedef tayin etme konusunda oldukça iyi firmalardır.

Kenneth Andrews'ın *Business Policy* (1965) kitabı; Chandler'dan strateji fikrini alıp Selznick(1957)'in 'ayrıt edici yetkinlikler' ve çevresel belirsizlik fikirleri ile sentezleyen Harvard ders kitabıdır. Bunun yanında stratejide oldukça önemli bir yere sahip olan Ansoff; *Corporate Strategy* (1965) kitabında stratejik planlama için pratik ve detaylı bakış açıları ile firmanın hedefleri, büyüme planları, ürün-pazar pozisyonu, kaynak tahsisi planları için gerekli analitik çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır.

Stratejik yönetimde kullanılan analiz yöntemlerine bakarsak; 1960'lardan 1970'lere kadar üst düzey yöneticileri açısından strateji konularına normatif/prescriptive yaklaşımlar, 1970'lerde pozitif/descriptive yani; sistematik gözlem yapma, tümdengelimci analiz, modelleme, görgül test etme, bilimsel gelenek yaklaşımları uygulama alanı buldu. Daha sonra şirket büyümesi ve çeşitlendirme (*diversification*) arasındaki bağlantılar saptandı ve çeşitleme stratejileri ve organizasyon yapılarının performans üzerine etkileri test edildi. 1972 yılında Harvard Üniversitesi'nde PIMs projesi ile uzun vadede performansa etki eden faktörler belirlenmeye çalışıldı. Bu projede yanıtı aranan sorulardan bazıları şunlardır: Pazar koşulları, stratejiler ve performans arasında nasıl bir ilişki vardır? Bir işte karlılığı etkileyen faktörler nelerdir? Her bir faktör ne kadar etkiye sahiptir? Stratejideki ve pazar koşullarındaki değişim ROI'ye nasıl yansımaktadır? (Barca, 2005: 9)

Stratejik yönetime ilişkin bir diğer önemli çalışma da Purdue Üniversitesi çalışmalarıdır. Bu üniversitede bira endüstrisi çalışmaları yapılarak strateji-performans ilişkisi ortaya konmaya çalışılmış ve sonuçta da; çevre kadar firmanın izlediği stratejilerin de performans üzerinde etkili olduğu, bir endüstri kolu içerisindeki strateji ve performans farklılıklarının varsayılandan daha fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır.

1969 yılında Dan Schendel tarafından stratejik yönetimde ilk doktora çalışması yapılmıştır. Bu çalışma Harvard kontrollü stratejik çalışmalara meydan okuması açısından önemlidir. Daha analitik ve ekonomik temelli bir stratejik yönetim yaklaşımının gelişmesine çalışılmıştır.

1980'lere gelindiğinde *Strategic Management Journal*' ın yayın hayatına başlaması ve stratejinin ayrı bir yönetim disiplini olarak gelişmesi ile yeni bir dönüm noktasına gelinmiştir.

Porter’ın stratejik yönetime önemli katkıları olmuştur. Porter 1960 ve 1970’lerde egemen olan “stratejik planlama paradigması” yerine “rekabet anlayışı”nın odağa yerleştirilmesini sağlamıştır. Bunun yanında rekabet kavramının genişletilmesi de yine bu yıllarda önem kazanmıştır. Rekabet; doğrudan, dolaylı ve potansiyel rekabet olmak üzere üçe ayrılıp incelenmiştir: Doğrudan rekabet; mevcut rakiplerden kaynaklanan, dolaylı rekabet; ikame sektör/ürün üreticilerinden kaynaklanan, potansiyel rekabet ise; endüstriye girebilecek yeni yatırımcıların yarattığı rekabettir.

1980-1990 arası strateji yazınında Charles Handy, R.M. Kanter ve Tom Peters gibi düşünürler stratejik yönetimde sezgisel, vizyoner, yaratıcı ve tutkuyu yansıtan liderlik özelliklerinin belirleyici olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bulunmuşlardır.

1990’larda kaynaklara dayalı okul ortaya çıkmış, işletme içi faktörlerin de çevresel faktörler kadar önemli olduğu ortaya atılmıştır. Bu anlayış; Porter’ın dış etmenlere (örn; endüstri yapısı) vurgu yapan anlayışına ‘alternatif’ değil, onu ‘tamamlayıcı’ bir yaklaşım olarak görülmektedir. İşletmelerin kaynak, kabiliyetlerinin ve temel yetkinliklerinin rekabet avantajı açısından önemi ortaya konmuştur.

Hamel ve Prahalad ise; yetkinliklerin yaratılması ve çeşitli pazarlara uygulanmasına çalıştılar. Bu düşünce Porter’ın endüstri yapısından hareket ederek strateji belirleme yaklaşımına ‘alternatif’ bir yaklaşım haline geldi.

İkinci olarak stratejik düşünceye iş adamlarının katkısını incelersek; stratejik yönetime başlangıçta akademisyenlerden çok iş adamlarının ilgisinin olduğu söylenebilir. Alfred Sloan 1921’de General Motors’un yeniden yapılandırılmasına ilişkin bir stratejik eseri (My Years with General Motors) ortaya koymuştur.

1930-1950 yılları arasında ABD’de pazarlama yönelimli anlayış ortaya çıkmıştır. Ford standart ürün, GM ise butik ürün kavramına önem vermiştir. Henry Ford üretim hattı düzenlemesi ve T modeli araba ile başarılı bir Maliyet Liderliği örneği ortaya koymuştur. Alfred Sloan ise; müşteri talebine göre üretim kavramı ile başarılı bir farklılaştırma stratejisi örneği sunmuştur.

Stratejik yönetim alanında uygulama bilimin önünde gitmektedir. ‘Temel yetkinlikler’ yaklaşımı iş dünyasındaki iyi uygulamalar incelenerek genellenmiştir. 1970 ve 1980’lerde IBM ‘de Thomas Watson Sr. ve Thomas Watson Jr. sadece ‘kar’ değil ‘etik’

in önemine dikkat çekti. “IBM’in üst yönetimi şirketi değil değerleri yönetiyor” dendi. Bunun yanında Johnson & Johnson’ın 1980’lerde Tylenol felaketini önleyişinde izlediği yol etiğin önemine dikkat çekti.

Stratejik yönetimde vizyon, misyon, değerler ve örgüt kültürü kavramları önem taşımaktadır. Bu kavramlar görünmeyen ama işletmenin inanç sistemini oluşturarak yön veren ve fark yaratan boyutlardır. Stratejik düşüncenin ilerlemesine Xerox, IBM, Honda, 3M, Procter & Gamble, Toyota, Body Shop, Shell gibi firmaların da katkıları olmuştur.

Mc Kinsey’in M-form organizasyonu ve Stratejinin 7-S’i (strategy, structure, system, stuff, skills, style, shared values) stratejik düşünce açısından oldukça önemlidir. Peter’s ve Waterman “Başarı için örgütsel kültür en önemli faktördür” demişlerdir. Batı yönelimli yönetimde sert S’ler (yapı, sistem, strateji), Doğu yönelimli yönetimde yumuşak S’ler (çalışanlar, beceriler, ortak değerler) olarak tasvir etmişlerdir.

Son olarak Boston Consulting Group’un stratejik düşünceye katkısına değinecek olursak öncelikle Deneyim eğrisi(learning curve)’ne değinmek yararlı olacaktır. Bu eğri ile üretim deneyimi her ikiye katlandığında maliyetlerin %20-30 oranında düşme eğilimi gösterdiğini, pazar payını önce ele geçiren firmaların üretimde en çok deneyime sahip olacağını ve en düşük maliyetlerde çalışabilecekleri ortaya koyulmak istenmiştir.

Bunun yanında büyüme/pazar payı eğrisi (growth/share matrix) ile büyüme trendi ile pazar payını ilişkilendirilerek yatırımlara ve firmalara nasıl yön verilmesi gerektiğine dair öneriler sunulmuştur. Portföy yönetimi ile pazar analizi araştırmalarıyla finans kuramı harmanlanmaya (portföy yönetimi) çalışılmıştır. Bu yapılırken dört faktör: nakit inekleri (cash cows), köpekler (dogs), yıldızlar (stars) ve soru işaretleri (question marks) kullanılmıştır. Tezin ana konusunu oluşturmadığından burada bu kavramların isimlerine değinilmekle yetinilmiştir.

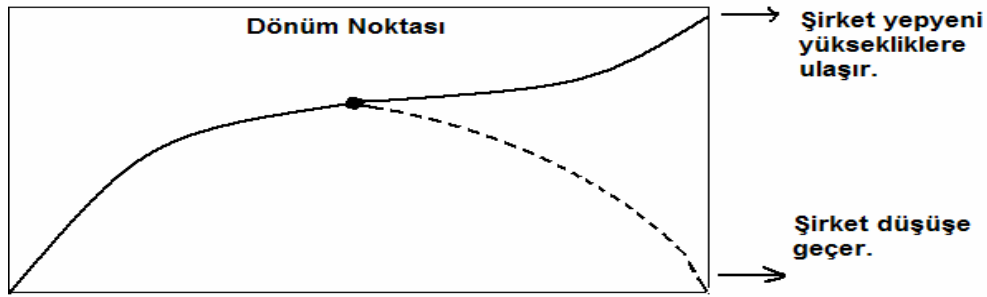
1.4.2. Stratejik Yönetimle Amaçlananlar

Özel sektör kuruluşları faaliyet gösterdikleri piyasada varlıklarını sürdürebilmek ve hatta konumlarını güçlendirmek için stratejik yönetime ihtiyaç duyarlar. Strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejik yönetime sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesin olarak belirleyemez, amaçları belirlemek için gerekli hesapları gerektiği

gibi yapamaz ve yeni girişimlerine öncü olacak kurallardan yoksun kalır. Stratejik yönetimle firmalar kendilerine bir yön tayin etmeyi amaçlarlar.

İşletmeler yaşamları boyunca bazı dönüm noktaları ile karşılaşır. Bu dönüm noktalarında durumlarını iyileştirmek, yaşamlarını sürdürebilmek için optimum kararlar vermek ve doğru davranmak zorundadırlar. Bu nokta Andrew S. Grove tarafından “Stratejik Dönüm Noktası” olarak tanımlanır ve stratejik yönetimin başladığı yer olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim bu dönüm noktalarında işletmelerin hayatına girerek optimum kararlar vermelerini sağlar ve işletmelerin amaçlarını en iyi şekilde yerine getirmelerinde önemli rol oynar (Grove, 1997: 59).

Şekil 1. Stratejik Dönüm Noktası



Kaynak: Grove (1997:59)

Stratejik yönetim kavramıyla amaçlananlardan biri; benimsendiği işletmelerin kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasıdır. Çünkü işletmeler bununla birlikte mali ve sosyal güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanarak bulundukları piyasalarda etkili bir konumda olmayı amaçlarlar (Ergun, 2004: 64).

İkinci olarak, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. İşletmeler strateji belirlerken mevcut şansları ve fırsatları değerlendirmeyi amaçlarlar. Belirlenemeyen ve ortaya konulamayan bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şansları arayacak yerde onların farkına varılmalarını geçiştirecektir. Böylece işletmeler hiçbir zaman belli bir mal ve

pazar üzerinde rekabet avantajına sahip olmayan, iyimser düşünceden yoksun kuruluşlar olarak ortaya çıkacaklardır.

Üçüncü olarak, bir işe başlanmadan önce yapılan planlama ve etüt çalışmaları ile işin etkililiğini, verimliliğini analiz etmeyi amaçlarlar. Aksi halde işletmeler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını alırken günlük bilgileri kullanırlar. Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkileneceklerdir.

1.4.3. Stratejik Yönetimin Yarar ve Sınırları

İşletmeler toplumun dinamik bir parçasıdır, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Bütün bu değişiklikler işletmelerin amaç, yapı ve davranış tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya, bağlıdır. Stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumun sağlanmasıdır (Alpagun ve diğ., 1995: 193).

Strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan çevrede işletmeye belirli bir yön kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, yönü olmayan bir gemiye benzetilebilir. Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji belirleme eksikliğinin, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir (Güçlü: 2003: 61-62).

Strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı yararlar şunlardır (Jauch ve Glueck: 1989: 18):

- i. Strateji, her şeyden önce işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir,
- ii. Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi verir,

iii. Strateji işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbirleriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

Diğer yandan stratejik planlamanın örgütlere çok farklı yararlar sağlayabileceği konunun uzmanı olan birçok yazar tarafından ifade edilmiştir. Bryson'a göre bu yararlardan başlıcaları şunlardır (Bryson, 1995: 7):

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder.

İkinci olarak, stratejik planlama karar vermede iyileştirmeler sağlar. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine yoğunlaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini hesaplamalarına yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik amaçlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlevler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde yargılama yapabilmelerine yardım eder.

Stratejik planlamanın üçüncü yararı olan geliştirilmiş örgütsel duyarlılık ve iyileştirilmiş performans ilk iki yarardan doğmaktadır. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel konuları aydınlatmaya ve tanımlamaya cesaretlenirler, iç ve dış taleplerle baskılara akıllıca karşılık verirler ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır. Nihayetinde, stratejik planlama doğrudan örgüt çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgüt üyeleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Gürer, 2006: 96).

Stratejik planlama tüm bu yararları sağlayabilir, ancak sağlayacağının garantisi de yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devresinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Zira stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlar bütünüdür. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez (Bryson, 1995: 7).

Örgüt misyonu ve gelecek üzerine sistemli bir düşünme süreci olan stratejik planlamanın örgütlere sağlayabileceği diğer yararlar şu şekilde sıralanabilir (Bryson, 1995: 239):

- Stratejik planlama, uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler geliştirmeye yardım eder.
- Stratejik planlama, örgütün gelecekte takip edeceği yönü berraklaştırarak çatışmaları azaltır ve ortak amaçlar doğrultusunda kaynakların etkili kullanılmasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama, örgütsel öncelikler arasında bir sıralama yapılmasına ve öncelikli alanlarda yoğunlaşmaya yardım eder.
- Stratejik planlama, bugün alınan kararların yarının beklentileri ile uyumlu olmasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama, karar verme için tutarlı ve meşru bir temel oluşturur.
- Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda inisiyatif sahibi olmasına yardım eder.
- Stratejik planlama, örgütün birimleri arasında uyum sağlanmasına yardımcı olur.

- Stratejik planlama, önemli örgütsel problemlerin çözümüne yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama, kaynakların amaçlar doğrultusunda kullanılmasını sağlayarak örgütsel performansın artmasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartlara örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımını teşvik etmektedir.

Stratejik planlama, örgütler açısından aynı zamanda bir öğrenme süreci olarak kabul edilmelidir. Stratejik planlama ile örgütler, misyon, hedefler ve kaynaklar üzerinde düşünmekte, kararlarına yön veren varsayımları sorgulamaktadırlar. Böylesine bir çalışmanın örgüt üyelerinin bilgi birikimine ve deneyimine yapacağı katkı göz önüne alındığında stratejik planlamanın öğrenen organizasyonlar tesis etmede ne derece önemli bir rolü bulunduğunu anlamak mümkün olacaktır. Yani planlama süreci eğitimsel bir araç ve örgütün her düzeyindeki kişisel-birimsel etkileşimler için bir fırsat olarak da algılanmalıdır. Orta kademe yöneticilerin, stratejik planlama sürecinde aktif bir rol alarak organizasyonun karşı karşıya olduğu stratejik gelişmeler üzerinde düşünmeleri de, geleceğin kaliteli liderlerinin yetişmesine büyük katkılar yapacaktır (Gürer, 2006: 97).

Bunların yanında stratejik yönetim uygulanmasının işletmelere sağlayacağı başka bazı yararlar ve bunların yanında işletmelere getireceği sınırlar şunlardır:

Tablo 1. Stratejik Yönetim Sürecinin Yarar ve Sınırları

Yararlar:	Sınırlar:
-Tepkisel yönetimin yerine önleyici yönetimi, -Açık amaçlar ve görevde hassasiyeti, -Teknolojik altyapının örgüt amaçlarına uygun biçimde topluca geliştirilmesinin uzun dönemde güvence altına alınmasını, -Önemli bilgilerin ve bu bilgilerin kaynaklarının belirtilmesiyle iletişimin desteklenmesini, -Tartışmaların yönünü kısa dönemli bütçe ve örgüt yükümlülüklerinden uzun dönemli örgütsel verimliliğe topluca yönlendiren mekanizmaları, -Uzun dönemli kararlar ve performansın değerlendirilmesi için sağlam bir temel, -Çalışanların uzun dönemli amaçların belirlenmesine katılma olanağı, -Kaynak tahsisi için rasyonel bir çerçeve, -Karar almak için örgütü aşan çerçeve, -Disiplinler arası işbirliğinin planlanması ve koordine edilmesi faaliyetlerini sağlar.	-Stratejik planların, önemlerini dinamik bir çevrede korumak için, düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi gereklidir. -Stratejik planlama, genellikle düzenli bir yönetim sistemine entegre edilememektedir. Öyle ki planlar sembolik işlerde söz konusudur. -Karmaşıklıkla planlama gelecekteki sorunların etkilerini azaltabilmesine rağmen, kısa dönemli krizlere reçete olamamaktadır. -Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması, örgütlerin büyük sorunlar karşısında daha hızlı ve daha geniş alanda hareket edebilmesi için, iddialı bir programdır. -Sistemde yer alan çok sayıdaki formalite, sistemin çekiciliğine ve esnekliğine zarar vermektedir.

Kaynak: Galloway (1990:20)

1.5. Kamu Alanında Stratejik Yönetim

Kamu yönetimi, bir toplumun iç içe geçmiş ve çoğu kez de birbirleriyle çelişen sorunları arasında işleyen bir idari mekanizmadır. Toplumlar, hacim ve ilişkilerdeki yoğunluk bakımından genişledikçe devletler de yapı ve işlevleri itibariyle büyümekte; kurumlar uzmanlaşmakta ve farklılaşmaktadır. Buna bağlı olarak, yönetim

faaliyetlerinin yürüten kamu kurumları da, yapısal görünüm ve işleyiş bakımından daha karmaşık ve teknik hale gelmektedir. Kamu yönetimi ile ilgili faaliyetlerin çoğalması, karmaşık ve teknik bir nitelik göstermesi, bu kavramın çeşitli tanımlarını ortaya çıkarmaktadır. Bu tanımlar geniş bir olgu olan kamu yönetiminin çeşitli görüntülerini yansıtmaktadır. Bu da kamu yönetiminin çok kapsamlı ve güçlü bir alan olduğunu göstermektedir.

Kelime olarak “kamu”, Türkçede, hep, bütün; bir ülkedeki halkın bütünü; halk, amme gibi anlamlara gelmektedir. “Kamu düzeni”, toplumun bütününe ilgilendiren düzeni; “kamu sektörü”, devlet eliyle yürütülen ekonomik faaliyetlerin bütününe ifade etmektedir.

Kamu yönetiminin temelde iki yönü bulunmaktadır. Bunlardan birincisi “işlevsel”, diğeri ise “yapısal” yönüdür. İşlevsel bir kavram olarak kamu yönetimi, genel kuralları (yasaları) ve kamu politikası kararlarını uygulama sürecidir. Genel kurallar, bu süreç vasıtasıyla ferdi olayların çözümüne ilişkin özel kararlara dönüşmektedir. Bu bağlama kamu yönetimi, geniş anlamdaki yönetim sektörünün siyasi ortamında yer almaktadır. Bu yönüyle kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesinde önemli bir role sahiptir ve böylece siyasi sürecin bir parçasını oluşturur. Kısaca kamu yönetimi, işlevsel anlamda kamu politikalarının belirlenmesi ve yürütülmesi sürecidir.

Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise, devletin örgütsel görünümünü yansıtır. Her devlet, yasalarla belirlenen görevlerini yerine getirmek için ulusal ve yerel düzeyde çeşitli örgütlenmelere gider. Bu kamu örgütleri, devletin yapısal yönünü meydana getirir. Bu örgütlerin temel amacı, anayasa ve yasalarla belirlenen işlevleri yerine getirmektir. Siyasi iktidarlar bu örgüt vasıtasıyla amaçlarını ve programlarını gerçekleştirir. Bu anlamda kamu yönetimi siyasi organların yürütmeye ilişkin koludur; devlet ve toplum düzeninin temel dayanağıdır. Devlet ve toplum düzeninin varlığı ve sürekliliği her şeyden önce kamu yönetiminin kesintisiz işlemesine bağlıdır.

1.5.1. Gelişimi

Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi

amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur.

Türkiye’de uygulamaları 2000’li yılların başından itibaren ivme kazanan kamu mali yönetimi reformunun dış dinamiklerinin AB’ye uyum süreci ve ekonomik krizler sonrası yürütülen yapısal uyum programları olduğu ileri sürülebilir. Kamu mali yönetimi mevzuatının yenilenmesi olgusunun, AB müktesabatinin üstlenilmesine ilişkin ulusal program taahhütleri arasında yer almasını müteakip mali kriz sonrası Dünya Bankası ve IMF ile gerçekleştirilen yapısal uyum ve “yanımda dur” (stand-by) anlaşmalarının kapsamında da yer aldığı görülür. İç dinamikler itibariyle de kamu mali yönetimi reformunun gerekliliği üzerinde uzunca bir süredir bir mutabakat bulunmamakta; diğer yandan stratejik planlamanın kamu kesiminde ihtiyaç duyulan bir araç olduğundan da bahsedilmekteydi (DPT,2000 ve Bircan,2002).

Dünya Bankası ve Türk yetkililerince ortaklaşa hazırlanan “Kamu Harcama ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu” (PEIR)’de yer verilen “Kamu Harcama Yönetimi Reformu İçin Stratejik Çerçeve Matrisi”, bütçesel sürecin üç temel hedefi ile uyumlu olarak üç düzeyde oluşturulmuştu (World Bank, 2001:xviii-xxv). Rapora göre reform;

- Toplam mali yönetimin güçlendirilmesi,
- Siyasa kararları için kapasite oluşturulması,
- Faaliyet (Operasyonel) performansının iyileştirilmesi

Olmak üzere üç düzeyde ele alınmalıdır. İkinci düzeyin temel hedefi hükümetin siyasalar ve bütçelere ilişkin kararlarının kalitesinin iyileştirilmesidir. Bu hedefe ulaşılması için atılması gerekli adımlardan bir tanesi de sektörlerle ilgili bakanlıklarda siyasa oluşturma kapasitesinin arttırılmasıdır. Bu çerçevede raporda, DPT Müsteşarlığının bakanlıklar ve idareler için, siyasaların maliyetlendirilmesini de içerecek bir stratejik planlama rehberi hazırlanması önerisine yer verilmiştir. Bu rehberin hazırlanmasından sonra, 2003/14 ve 2004/37 sayılı YPK (Yüksek Planlama Kurulu) kararları ile sekiz adet pilot stratejik planlama ve performans dayalı bütçeleme çalışmalarının gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

DPT Müsteşarlığı yardımıyla yürütülen stratejik planlama pilot çalışmalarının temel hedefleri; farklı ölçek, örgütlenme ve işlevlere sahip kuruluşlarda stratejik planlama konusunda başarıların ve ihtiyaçların tespit edilmesi, beşeri ve kurumsal kapasitenin geliştirilmesi ve performansa dayalı bütçe çalışmalarına temel oluşturulmasıdır.

Reform sürecinin hızlanmasıyla, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkarılmış ve bütçesel süreç yeniden düzenlenmiştir. Yeni sürecin dayandığı temellerden birisi olarak kanun kapsamındaki tüm idarelere stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir. Böylece stratejik planlamanın çerçevesi hem kamu tarafından belirlenmiş olacak hem de stratejik planlama tüm kamuya yayılmış olacaktır.

Bu çerçevede 5018 sayılı KMYKK (Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu) ile kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. “Stratejik planlama” 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak temel bir araç olarak benimsenmiştir.

5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir. 5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000’in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir (Gürer, 2006: 101).

5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”(26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır.) hazırlanmıştır. Ayrıca kamu idarelerine

stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere DPT Müsteşarlığı tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Yine Kanunla, kamu kurumlarının stratejik yönetim ve planlama faaliyetlerini organize etmek üzere Strateji Geliştirme Birimleri oluşturulmuştur. Kanunda stratejik planlama performans esaslı bütçeleme ile bir arada ele alınmıştır. Kanuna göre; kamu kurumları bütçelerini stratejik planlarına, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacaklardır. Performans göstergeleri kamu kurumlarının bütçelerinde yer alacak ve performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilecektir. Performans esaslı bütçelemeye ilişkin çalışmalardan ise Maliye Bakanlığı sorumlu olup, Bakanlık tarafından “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi (taslak)” hazırlanmıştır.

Özetlemek gerekirse; Kamu Yönetimi Reformunun ana ayaklarından birisi olan 5018 sayılı Kanun çerçevesinde kamu idarelerine stratejik planlama yapma yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planlama kamu reformunun bir aracı olarak düşünülmüştür. Bu süreçte dikkat edilmesi gereken noktalar şu şekilde belirtilmiştir (Gürer. 2006: 100-103):

- Öncelikle kamu kurumlarının stratejik planlamaya yönelik eğitim ve altyapı eksiklikleri giderilmelidir.
- DPT Müsteşarlığının ve Maliye Bakanlığının mevzuata ve uygulamaya yönelik çalışmalarının koordinasyonu sağlanmalıdır.
- 5018 sayılı Kanunla getirilen düzenlemelerin bir bütün halinde ele alınması sağlanmalıdır.
- Kilit noktada yer alan karar alıcıların tümüne ve personelin geneline yeni planlama ve bütçeleme sistemi hakkında eğitimler düzenlenerek personel bilgilendirilmelidir.
- Personelin yeni planlama sistemini benimsemesi ve sahiplenmesi sağlanmalıdır.
- Stratejik planlama çalışmalarına personelin katılımı sağlanmalıdır.

- Stratejik planlama sürecinin güçlü liderler ve karar alıcıların sponsorluğunda yürütülmesi sağlanmalıdır. Zira stratejik planlamada liderliğin yerini hiçbir şey tutamaz.
- Personele esas önemli olanın değişimi sağlamak olduğu iletmeli ve destekleri alınmalıdır.
- Stratejik planlamanın yanında kilit karar alıcıların stratejik düşünme, davranma ve vizyon geliştirme niteliklerinin güçlendirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama ve bütçeleme bağının iyi kurulmasına özen gösterilmelidir. Ancak bu takdirde kamu kurumları tarafından seçilen stratejilerin, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinin mümkün olduğu unutulmamalıdır. Bunun yanında bütçenin her şey olmadığı, kilit karar alıcıların sürece inanmasının, ilgi, katılım ve desteğinin önemi göz ardı edilmemelidir.
- Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başarılarını sağlamak için stratejik amaç ve hedefler ile performans göstergeleri arasında anlamlı bir bağ kurulması sağlanmalıdır.
- Kurumlarda iç denetçilerin atanması işlemleri tamamlanmalıdır. İç denetçiler tarafından yapılacak denetimlerde performans denetimine de yer verilmesi ve yazılacak raporların idarenin faaliyetlerini iyileştirici öneriler içermesi gerekmektedir.
- Performansa dayalı ödül ve yaptırım uygulamasına imkân veren bir personel ücret rejimine geçiş sağlanmalıdır.

1.5.2. Amaçlananlar

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü işlerde esas olarak vatandaş beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamanın temel amaç edinildiğini vurgular. Kamunun her türlü faaliyetinde, karar ve işlemlerinde, kendisine dönük ve kendi sosyal, ekonomik ve statü çıkarlarını koruyan ve düşünen bir tutum içinde olmaması istenmektedir. Ülkemizde, bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğunun yarattığı zaman kaybı ve masraf, işlerin yavaş yapıldığı, memurların çalışmadığı, gizlilik gerekçesiyle haklarını arayamadıkları,

vatandaşların dertlerini anlatacak mercilere ulaşamadıkları, işlerinin görülmediği gibi şikâyetler her zaman dile getiriliyor olsa da demokratikleşme ve özgürlüklerin artmasıyla bu yakınmalar daha çok dikkate alınır olmuştur. Bu yüzden stratejik yönetimle amaçlanan konulardan biri bu şikâyetlerin azaltılması olmuştur (Güner, 2007: 62-63).

Bununla birlikte kamu kuruluşlarının, örgüt içi kurallar, personel, bütçe, fiziki ve maddi olanaklar açısından da yetersizlikleri vardır. Kamu sektörü kurumlarında çalışanlara ve orta düzey yöneticilere karar verme yetkisi tanınmamaktadır. Gerçekte, çalışanların da böyle bir sorumluluk almada istekli olmadıkları gözlenmektedir. Kamu yönetiminin her alanı kesin ve ayrıntılı kurallarla belirlenmiştir. Bir işi kurallara bağlı kalarak yapmak, daha verimli, etkili ve tutumlu yapmaktan önemli ve geçerlidir. Kuralların ayrıntıları düzenlemesi, kuralların bürokrasi tarafından bir amaç olarak benimsenmesi sonucunu doğurmaktadır. Bütçe ödeneklerinin yetersizliği, tahsisinden harcanmasına kadar zaman alan ve çok sayıda işlem içeren süreç, finansal yapıyla ilgili karşılaşılan sorunlardır. Yine, personelin işe alımında liyakate dikkat edilmemesi, norm kadroların belli olmaması, personel dağılımının hizmet gereklerinden sapmalarla belirlenmesi, hizmet içi eğitim yetersizliği, yeniliklere kapalılık, ücret ve ödüllendirme sisteminin yetersizlikleri de yürütülen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemektedir. Dolayısıyla stratejik yönetimle birlikte karar verme yetkisinin çalışanlara biraz daha devredilmesi gerekliliği bir kez daha görülmüş, kamunun bazı alanlarındaki maddi olanaksızlıklara ilişkin çeşitli düzenleme gereklilikleri ortaya konmuştur.

Kamu yönetimine etki eden bu iç ve dış unsurlar, bir sistem özelliği gösteren kamu yönetiminin değişerek yeniden yapılanmasını gerekli kılacaktır. İşte bu noktada stratejik yönetim kavramı devreye girmekte ve yeniden düzenlenmeye başlanan kamu yönetimini belirli amaçlar çerçevesinde yeniden tasavvur etmektedir.

Bu değişimin, sistem kuramı içerisinde kendiliğinden gerçekleşmesi gerekirse de Türk Kamu Yönetimi'ni bu değişime zorlayan etkiler de vardır. AB Müktesabatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı ve Uzun Vadeli Strateji ve VIII. BYKP (Beş Yıllık Kalkınma Planı): 2001-2005 kamu yönetiminde stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, mali kontrol ve performans denetimini zorunlu kılmaktadır:

“Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır.” (Uzun Vadeli Strateji ve VIII. Beş Yıllık Kalkınma Planı)

“Kamu kuruluşlarında stratejik planlamaya geçiş: Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyon), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecekler...” (AB Ulusal Programı)

Örgütler Stratejik yönetim sürecinde, örgüt içi ve çevre analizini yapacak, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, ilkelerini belirleyecek, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyacaklardır. Bu süreçte şu kavramların örgüt kültürüne yerleşmesi önemlidir.

Hedef kitle veya müşteri: Bir kurumun, ürettiği hizmetleri ve/veya mallarını kullanan, alan ve yararlanan kişi ve gruplardır.

İlgili taraflar (Paydaş): Bir kurumdan, doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz yönde etkilenen kişi veya gruplardır.

Bunun yanında stratejik planlama ile kamu sektörü kurumlarında şu amaçlar da gerçekleştirilmeye çalışılır:

- Siyasa belirleme ve maliyetlendirme kapasitesinin güçlendirilmesi
- Sonuç ve performans odaklı yaklaşımda gelişme sağlanması
- Kamu hizmetlerinin arzında yararlanıcı taleplerine duyarlılığın arttırılması
- Hesap verme sorumluluğunun tesis edilmesi

1.5.3. Yararları ve Sınırları

1.5.3.1. Yararları

Kamu sektörü kurumlarında stratejik planlama özel sektör için sayılan yararları sağlamakla birlikte yapısından kaynaklanan başka bazı yararları da sahiptir. Bu yararlar aynı zamanda kamu yönetimimizin stratejik yönetim ile yeniden planlanmasındaki gereklilikleri de ortaya koymaktadır.

Günümüzde ülkemizin ve uluslararası düzenin değişen değerlerine uygun bir kamu yönetimi sağlayamama bir sorun olarak toplumun her kesimi tarafından hissedilmektedir. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri devlet yönetiminin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumun çeşitli kesimlerini tatmin etmeyen çözümlerin yarattığı değişim baskısı yoğunluğunu gittikçe arttırmaktadır. Devletin demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde sürdürebilmesi ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminin etkililik, sürekli değişim ve yenilik eksenine oturtulmasına bağlıdır (Yılmaz, 2003: 72).

Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü saklamak zorunluluğu vardır. Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları beraberinde getirmiştir.

Özel sektör kuruluşlarının yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modeller, kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan “stratejik düşünme” ve ürünü olan “stratejik planlama” uygulaması kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni yeni alanlarda uygulanma imkânına kavuşmaktadır (Can, 1996: 2).

Türk kamu yönetimi örgütlenme, planlama, yönetim, insan kaynakları ve denetim gibi alanlarda sıkıntılarını aşamadığından, küreselleşmenin de etkisiyle yeniden yapılanma çalışmalarına başlamıştır. Şimdiye kadar sınanan planlama türleri ve teknikleri, ortaya konan hedefleri tutturamadığı gibi, toplumu istenen bir seviyeye getirememiştir. Dünya çapında uygulanan ve genel kabul gören stratejik planlamaya geçiş yeniden yapılandırma ile başlamıştır (Narinoğlu, 2007: 95).

Stratejik planlama kamu kurumlarımıza şu katkıları sağlayacaktır (Can, 1996:161-162):

Stratejik planlama, yönetimin en etkin aracı olmasından dolayı idarelerin yapı ve işleyişine değişiklik getirecektir.

- Stratejik planlama ile mevcut planlama birimleri düzenlenerek fonksiyonel hale gelecektir.
- Stratejik planlama, plan hazırlık, yapım, uygulama, kontrol ve değerlendirmeyi kapsayan plan sürecinde örgütün tüm birimleri arasında koordinasyonu sağlayacaktır.
- Stratejik planlama, planlamanın paydaşlarını plan sürecine katarak, uygulanabilir plan yapımını beraberinde getirecektir. Plancı, uygulayıcı, yararlanıcı arasında işbirliğini yaratacaktır.
- Stratejik planlama, örgütün iç işleyişini, dış faktörlerini dikkate alarak çevre veri tabanı oluşturarak yönetim bilgi sistemiyle süreklilik kazanacaktır. Stratejik planlama, oluşturacağı veri-bilgi sistemiyle, planlamaya süreklilik kazandıracaktır.
- Stratejik planlama, kamuya vizyon geliştirme, geleceğe bakış alışkanlığı getirecektir. Değişimin temelinde vizyon geliştirme yatmaktadır.

Bunların yanında Yılmaz'a göre stratejik planlamanın kamuya sağladığı yararlar aşağıda sıralanmaktadır (Yılmaz, 2003: 78-79):

- Plan, program, bütçe ilişkisinin güçlendirilmesine yardımcı olacaktır.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturacaktır.
- Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine; orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlayacaktır.

- Vizyon değerdendirilmesi ile sürekli geliştirme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliğı ve çeşitliliğinin arttırılması anlayışını getirecektir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğı nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğı ilkeleri doğrudusunda şekillendirmesini sağlayacaktır.
- Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştıracaktır.
- Sistematik veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandıracaktır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi veya yönetişimi geliştirecektir.

Stratejik planlama kamu örgütleri açısından iki önemli sonucun ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Bunlardan birincisi, amaçların belirlenmesiyle bağlantılı olarak geleneksel planlama faydalarını içermesi ve organizasyonu A noktasından B noktasına taşıyacak bir eylem planı geliştirmesidir. İkincisi ise, doğrudan fayda yaratan bir sonuç olmayıp kamu örgütlerini dolaylı olarak etkilemektedir. Kanun koyucularla bu kanunları uygulayanlar arasındaki birlikte karar alma ilişkilerini geliştirmektir. Bu durum sık sık rastlanan kazan-kazan senaryoları ve optimal seçimlerin hali hazırda bulunmalarına rağmen sürekli olarak daha kötü alternatifleri (kazan-kaybet ya da kaybet-kaybet) temsil eden politik kararlar arasında bir fark yaratmaktadır. Diğer bir deyişle politika yapıcılar ve bunları uygulayanların kendilerini ve birbirlerini algılama biçimleri politik sonuçları etkilemede çok önemli rol oynamaktadır. Kendi ve diğerleri hakkındaki algılamaları olumlu ve yapıcı olduğu zaman işbirliğı ile kararlar almak, güven eksikliğı ve kişisel nedenlerle karar almaktan daha kolaydır (Gerald,1992: 77-93).

Stratejik yönetim sürecinin kamu kurumlarına önemli faydaları etkin kullanım ile gelmektedir. Eğer stratejik yönetim süreci etkin bir şekilde uygulanırsa ve amaçlar gerçekleştirilirse ortaya ilk belirgin fayda olan gerçek bir kamusal değerd oluşması çıkacaktır. Belirlenmiş stratejiler, var olan ya da ortaya çıkan stratejilerle uzlaştığı zaman, insanların dikkati, faklılık yaratacak değışimler üzerine odaklanacaktır. İkinci

fayda, birçok açıdan birincinin tersidir, yani başarısızlığın tipik nedenlerinden sakınmaktadır. Üçüncü belirgin fayda, değişimleri başarılı şekilde uygulayan, savunan ve şu an daha çok yasallık kazanmış olarak görülen “liderler ve organizasyonlara” artan bir destek sağlamaktadır (Bryson ve Kelley, 1981; Bartlett ve Ghoshal, 1994; Burns,2003). Dördüncüsü, arzulanan değişimlerin etkin şekilde uygulamasına katılmış olan bireyler, yüksek ölçüde öz itibar ve özgüven sahibi olmaktadır. Son olarak stratejileri ve planları etkin şekilde uygulayan organizasyonlar ya da topluluklar, gelecekte harekete geçmede kapasitelerini artırırlar. Bilgi, tecrübe, araçlar, teknikler ve yaygın yatırım sermayesinden (entelektüel, insan, sosyal, politik, kentsel) oluşan geniş bir repertuar elde ederler ve bu nedenle de gelecekteki değişimleri benimseme ya da üstlenmede daha çok iyi bir pozisyon alırlar. Bu faydaların oluşabilmesi için birçok uygulama aracına ihtiyaç duyarlar. Bunlar program, proje ve bütçeleri içerir (Bryson, 2004: 242-243).

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devrinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarının garanti edilebilir olduğundan söz edilemez.

1.5.3.2. Sınırları

Kamuda stratejik yönetim ve stratejik planlamaya geçiş, kamunun yeniden yapılanmasının bir ürünüdür. Bu durum, kamunun değişimi, dönüşümü demektir. Kamu yönetiminde değişim üzerinde çalışan uzmanlar, kamuda değişimin zor olduğunu, kamunun direnç alanları oluşturduğunu tespit etmektedirler. Bu tespitler aşağıda gösterilmektedir (Narinoğlu, 2007: 76-78):

- Teamüller

- Mevzuat (yasal sınırlar)
- Yöneticiden gelen sınırlar (yöneticinin anlayışı, kapasitesi, tercihi)
- Kaynak yetersizliği
- Personel yönetimi
- Yerleşmiş bürokrasi kültürü
- Katı hiyerarşik yapı
- Değişime kapalılık
- Küçülmeye karşı direnç
- Yetki devri kaybı
- Gelenekçilik
- Standartlaşmadan kaçınma
- Kapalılık (içe dönüklük)
- Kurumsallaşamamak

Kamuda stratejik planlamaya ve stratejik yönetime geçişi engelleyen pek çok neden bulunmaktadır. Bunların bazılarını başlıklar halinde sıralamak mümkündür:

a) Bürokratik Kültür: Bugünü kurtarmaya dayalı, gelecek planı ve endişesi taşımayan, hesap vermeyen yapıdır.

b) Kaynak Kullanımı: Yetki alanı içinde plan ve projeye dayanmayan, maliyet, verimlilik hesabı yapılmadan bireysel veya grup çıkarlarına uygun kaynak dağıtmak ve kullanmak.

c) İnsan Kaynakları Yönetimi: Kamu örgütlerinin insan kaynakları politikası, örgütün ne kadar ürettiği ve çalıştığından bağımsızdır. Güvence sistemi, çok çalışanla az çalışanı ayırmaya, işine son vermeye, ödüllendirmeye veya etkili cezalandırmaya uygun değildir.

d) Yönetisel Anlayış: Kamuda kemikleşmiş, otoriter yönetim anlayışı yerleşmiştir. Planlamaya gerek duyulmayan, her şeyi yöneticinin bildiği, planladığı bir anlayış görülmektedir.

e) Baskılar: Kamu yönetim sistemi pek çok baskı grubunun çıkarlarına uygun davranmak durumunda kaldığından plan yapması engellenmektedir. Baskı grupları arasında, politik çevreler, çıkar grupları, üst yönetim sayılabilir.

f) Katı veya Esnek Olmayan Yönetim: Kamu yönetimi katıdır, esnek değildir. Yeniliklere ve değişime kapalıdır. Değişim gelirse otorite ve yetki azalacak, nüfuz alanı daralacak, konumu, varlığı zayıflayacaktır.

g) Çatışma Alanları: Kamuda pek çok çatışma alanı bulunduğundan çatışma kaynak kullanımı ve yönetim kademelerinde daha çok kendini hissettirmektedir. Hâkim olan mantık, pastayı büyütmek yerine pastadan daha çok pay almak şeklindedir.

h) Yönetim Kültürü: Türk kamu yönetiminde tek elden yönetim kültürü hâkimdir. Kurallar, toplantılar genelde katılmak için değil onaylamak için yapılır.

i) Bilgi Yerine Tecrübe: Kamuda çalışanlar temel eğitim alarak bir kuruma girseler de, mesleki eğitimi teşvik edilir. İnceleme, araştırma, etüt, fizibilite, projelendirmeye sık başvurulmaz. Hazırlanan raporlar, dosyalar fazla okunmaz, arşiv ve rafları süsler. Bilgiye ve bilene fazla başvurulmaz. Çünkü; yönetim kültürü bilgiye değil, tecrübeye dayanır.

j) Ekmekle Oynanmaz: Kamu çalışanı girdiği kurumda tayin olsalar da kolay kolay işten çıkarılmazlar. Performans ve başarı ölçülmediğinden herkes aynı kategoride değerlendirilebilir. Başarısı ödüllendirilmediğinden kurumsal gelişme sağlanamaz. Kamunun, işletmeler gibi varlığını sürdürme, üretme, rekabet kaygısı yoktur. Bu yüzden çalışanlarla uğraşılmaz.

Kamu sektöründe bu sayılan sınırların yanında katılımcılık, vatandaş odaklı yönetim anlayışı, açıklık ve hesap verilebilirlik gibi stratejik yönetim sürecinin önünde bir takım engeller ve/veya güçlükler vardır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Saran, 2001: 27):

- a) Kamu sektörünün aşırı merkeziyetçi yapısı, stratejik yönetim anlamında, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.
- b) Değişime ve yeniliklere mevcut yapıyı değiştireceği endişesiyle kaygı ve şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerdendir.
- c) Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.
- d) Ulusal ve tekçi devlet, güvenlik gibi üst düzey ulusal politikaların; ülkenin siyasal, sosyal, kültürel yapı ve bileşiminin gerektirmesi durumunda, tercihlerin ulusun ve devletin varlığının sürdürülmesinden yana kullanılması zorunluluğu bulunmaktadır.
- e) Kamu sektörünün ürettiği mallar, büyük ölçüde hizmet niteliğinde olduğundan, bunların değerlendirme ve ölçümünün yapılması oldukça zordur. Bu hizmetler fayda-maliyet analizi gibi tekniklerin uygulanmasına da elverişli değildir.
- f) Üst yöneticilerin, stratejik hedefler ve planlar öngörmeleri ve bunları uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için gereken sürede görevde kalmaları Türk kamu sektöründe ender görülen uygulamalardır. Müsteşar, genel müdür, başkan düzeyindeki bürokratların ortalama bu makamlarda görev yapma süresi 2-3 yıldır.
- g) Kamu sektöründe stratejik yönetim sürecine katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi, toplam kalite yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin uygulanmaması da bir engel teşkil etmektedir.
- h) Nihayet kamu sektörüne yerleşmiş bulunan zihinsel alışkanlık ve teamüllerden kurtularak, yeni arayış ve alternatiflere açık bir yönetim anlayışına geçmede yaşanan olumsuzlukları da belirtmek gerekmektedir.

Bu sınırlamalar ışığında; gerek kamu kesiminin özel kesimden farklı hukuki yapısı, amaçları, organizasyon ve örgütlenme pozisyonu, personel politikaları, gerekse stratejik yönetimin önündeki hukuki, beşeri, mali ve teknolojik engel ve/veya güçlüklerin, stratejik yönetimin uygulanmasını zorlaştırdığı söylenebilir. Yukarıda sıralanan hukuki, mali, beşeri, fiziki ve psikolojik engellerin/güçlüklerin ortadan kaldırılması halinde stratejik yönetim tekniğinin kamu sektöründe uygulanmaması için başka bir neden bulunmamaktadır.

Bunların yanında stratejik yönetim uygulama sürecinde de bazı güçlüklerle karşılaşmaktadır. Bu güçlüklerin uygulama sürecinde göz önünde bulundurularak ortaya çıkabilecek olumsuzlukların önüne geçilmesi gerekmektedir (DPT Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları). Karşılaşılması olası bu engellerin şunlar olduğu söylenebilir:

- Mevcut mali, idari ve hukuki yapının Stratejik Planlama yaklaşımına uygun olmayışı,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlama bilincinin yetersizliği,
- Kamu kurumlarının Araştırma Planlama Koordinasyon (APK) birimlerinin zayıflığı (2006 yılında getirilen Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ile Strateji Geliştirme Birimleri adını aldı),
- Stratejik planlamanın temelde yabancı ve özel sektör kökenli bir yaklaşım olması,
- Kamu kuruluşlarının rekabetçi bir piyasada hizmet üretmemeleri,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,

- Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- Stratejik Planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direniş olasılığı olarak sıralanabilir.

Bunun yanında kamusal örgütler özel sektör örgütlerinden daha az rekabet etme iradesine sahiptir. Kamusal örgütlerin rekabet etme iradeleri daha çok kaynaklar için olmaktadır. Pek çok durumda hizmetlerin tekeli elinde bulunduran resmi idarelerde rekabet unsurunu tesis etmek mümkün olmayabilir. Bu yüzden kamu örgütlerinde stratejik planlamanın ana unsurlarından birisi olan rekabetçi olmak, aslında hissedildiği gibi kuvvetli değildir (Baile, 1998: 13).

Kamu sektörü ve özel sektördeki kurumsal yapılar birbirinden farklıdır. Kamuda kurumsal yapı, politika üretenler ve uygulayanlardan oluşmaktadır. Yasalarla belirlenen bölümlene sonucu yöneticiler sadece belirlenmiş faaliyetleri uygulamaktadırlar. Özel sektörde ise politika oluşturma ve uygulama birbirinden ayrılmaz. Bütün ilgili tarafların kararlara katılımı ile strateji oluşturma süreci meydana gelmektedir (Ring ve Perry, 1985: 276-277). Bunun yanında kamu sektöründe politik müdahaleler sıkça yaşanmakta ve bu müdahaleler çoğu zaman stratejik yönetim sürecini sekteye uğratabilmektedir. Resmi kurumlardaki örgüt sevk ve idaresi özel sektör ile aynı sıra ve düzende gitmemektedir ve bu yüzden işleyişleri farklılık arz etmektedir.

Kamu kurumlarında uygulama alanı bulan stratejik yönetim kavramının Wortman (Wortman, 1979: 353) işlevsel olmadığını öne sürmüştür. Wortman; hem kamu kuruluşlarındaki yöneticiler hem de kar amacı gütmeyen kuruluşlardaki yöneticilerin örgütlerde hem kıs hem de uzun dönemde etkili olamadıklarını savunmuştur. Ancak bu analizi yaparken kamu kuruluşlarının içinde bulundukları ortamı analize dahil etmemiştir. Aslında tam tersine stratejik yönetim açısından kamu ve özel sektör yöneticilerinin birbirlerinden farklarını ortaya koymak için bu tür analiz gerekli görülmektedir. Söz konusu ortam, kuruluşun sosyal rolü ve çevresel, teknolojik ve insan kaynakları faktörlerinden oluşmaktadır. Thompson'a göre bu faktörler belli bir zaman dilimi içinde işletme ve yönetiminin uyum sağlamak zorunda oldukları yapısal ve prosedür anlamında sabit koşullar olarak ifade edilmektedir. Bu genel çerçeve dikkate alınarak stratejik yönetim açısından kamu ve özel sektördeki farklılıkları ortaya

koyacak bir referans geliştirilmiştir. Kamu yönetiminin kendine özgü bazı özellikleri bu sektördeki yöneticilerin özel sektördekilere oranla daha farklı davranışları sergilemelerini gerektirmektedir (Ring ve Perry, 1985: 276).

Kamu yönetiminde hizmet götürülen kesimin etkisi zayıftır. Aksine bu durum özel sektör işletmelerinde çok etkili olmakta ve hizmet götürülen kesimden gelen feedback'lerle mal ve hizmetler şekillenmektedir. İki kurumda da hizmet ihtiyacın giderilmesine yönelik olmakla birlikte etkileri farklı olmaktadır. Stratejik planlama büyük oranda gelecekteki pazar ihtiyaçlarının tespitine yönelik olarak yapıldığından stratejik yönetim için gerekli çaba büyük ölçüde pazarın gözlemlenmesi konusunda ortaya konulmaktadır (Baile,1998: 13).

Söyler'e göre kamu örgütleri için stratejik yönetim uygulamasının önünde bazı engeller bulunmaktadır. Bu engellerden bazıları şunlardır:

- Değişime ve yeniliğe mevcut geleneksel durumu değiştireceği kaygısıyla şüphe ile bakan, vatandaşın ihtiyaçlarında önce kendi sosyal ve ekonomik çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerden biridir.
- Kamu örgütlerinin aşırı merkezîyetçi yapısından kaynaklanan engellerden dolayı stratejik yönetim bağlamında planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devri konuları ile ilgili sıkıntılar yaşanmaktadır.
- Kamu sektörünün büyük ölçüde hizmet niteliğinde mal üretiyor olması, bunların değerlendirilmesi ve ölçümü konularında zorluklar meydana gelmektedir.
- Üst kademedeki yöneticilerin, stratejik hedefler ve planlar öngörmeleri, bunların uygulamaları ve sonuçlarını değerlendirmeleri için yeterli gün ve süre görevde kalmaları gerekmektedir.
- Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve her şeyi devletten beklemeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.

Kamu kurumlarında yaşanan bu sınırlar ve engellerin kaynaklarını Baile şu şekilde açıklamıştır:

Tablo 2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama İle İlgili Sınırlar ve Engeller

Hedefler	- Hedefler uyumsuzluğu - Hedef belirsizliği
Organizasyonel Zorluklar	- Finansal pratiklerin uyumsuzluğu - Yasal pratiklerin uyumsuzluğu - Anlaşma belgeli pratikler uyumsuzluğu - Çalışan personel pratikleri uyumsuzluğu
Kurumsal Düzenleme	- Şahsi ve kurumsal hedefler uyumsuzluğu - Birim stratejik hedefleri ile birimin politik liderliği arasındaki uyumsuzluk - İdari birim amaçları ile birim hedefleri arasındaki düzenleme yetersizliği - Birim stratejik hedefleri ve yasal birim hedefleri arasındaki düzen yetersizliği - Adli birim hedefleriyle birimin stratejik hedefleri arasındaki düzen yetersizliği - Hedefler grubunu teşkil edenlerle birim stratejik hedefleri arasındaki düzenleme uyumsuzlukları
İcra Ölçümleri	- Stratejik plan için anlamlı icra ölçümü yapmadaki eksikler - Hedefler ve planlar için hesap edebilme ve sorumluluk tahsisindeki zorluklar
Kurumsal Kültür	- Kilit görevdeki liderlerin stratejik değişimleri benimsemedeki isteksizlikleri - Kurum liderleri tarafından risk dikkate almama davranışları

Kaynak: Baile (1998)

Kamu örgütlerinde yapılan işin başarıya ulaşp ulaşmadığını ölçmek oldukça zordur. Ölçme konusunda zorlandıkları konuların başında sosyal programlar ve hizmetler gelmektedir. Ölçme strateji için olmazsa olmaz bir faktördür. Ölçme olmaksızın geri

beslemenin ve değerlendirmenin bir anlamı olmaz, stratejiler atıl, eşleşmemiş halleriyle hedeflenen etkiyi oluşturmaktan uzak kalmaktadırlar (Baile,1998: 13).

Kamu sektörü kurumları için stratejik yönetimi kısıtlayan nedenlerden biri de çıkar gruplarıdır. Aynı zamanda kamu sektöründe özel sektöre göre daha fazla sayıda çıkar grubu olduğu söylenebilir. Kamu sektöründeki paydaşların karar alma sürecinde daha etkili oldukları ve karar alma sürecine doğrudan müdahale edebildikleri düşünüldüğünde, kamu yöneticilerinin politikaları belirlerken bu çıkar gruplarını gözetmek ve bir koalisyon oluşturmak zorunda oldukları sonucuna varılabilir. Bununla birlikte kamu sektöründeki bir başka kısıt zaman kısıtıdır. Kamu yöneticilerinin görevde bulundukları süreler kısıtlı olduğundan bu kısa sürede yapmak zorunda oldukları işler zaman kısıtını ön plana çıkarmaktadır. Özel sektörde ise bu kısıt zaman yönetimi konusunda koordinasyon alanında kendini göstermektedir (Ring ve Perry,1985: 280).

Son olarak kamu sektörü konusundaki kısıtlarla ilgili tepeden politika belirleme biçimi göze çarpmaktadır. Tepeden politika belirleme biçimi hantal bir demokrasiye neden olmaktadır. Böyle durumlarda ise yöneticiler sadece emirlere odaklanarak, yorun yapmaktan kaçınırlar. Bu durum ise onların yaratıcılıklarına engel oluşturmaktadır

1.6. Stratejik Yönetim İle Stratejik Planlama İlişkisi:

Kamu sektörü ve özel sektörde farklı algılama alanına sahip olan stratejik yönetim kavramı, çoğu zaman stratejik planlama kavramı ile içi içe hatta birbirinin yerine kullanılmaktadır. Bu noktada stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisini ortaya koymak yararlı ve yerinde olacaktır.

1980’li yıllara gelindiğinde stratejik planlama yerini yavaş yavaş stratejik yönetim kavramına bırakmaya başlamıştır. Bu durumu stratejik yaklaşımlardan bir kopuş olarak algılamak yanlış olacaktır. Bu durum, stratejik düşüncesinin gelişmesini ifade etmektedir.

Stratejik yönetim, bir kurumun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde etkinlik gösteren tüm kuruluşlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere

ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2006: 167).

Ansoff stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki ilişkiyi tanımlarken (Ansoff, 1988: 235), stratejik planlamanın odak noktasının en iyi ve optimal stratejik kararları almak olduğunu; stratejik yönetimin ise bunun tersine stratejik sonuçların üretilmesine odaklandığını savunur. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojiler olabilir. Ancak, eski anlayışları hala sürdüren pek çok yazar stratejik planlama kavramını kullanmakla birlikte bununla uzun vadeli planlamayı kastetmektedir. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken, stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade eder. Burada da açıkça görüleceği üzere stratejik yönetim stratejik planlama kavramından daha geniş bir kavramdır ve onu kapsar.

Stratejik planlama, örgüt içindeki belli üst düzey yöneticilerinin gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri amaçlar ile onların nasıl elde edileceği ve başarının nasıl ölçölüp değerlendirileceği ile ilgili kararların alındığı sürekli ve sistematik bir süreçtir. Stratejik yönetim ise, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabaları; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmelerin üst düzey yönetici etkinliklerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Alpkan, 2000: 3).

Stratejik yönetim, stratejik planlama ile karakterize edilebilir ama onunla sınırlı değildir. Stratejik yönetim planlama ve bütçelemeyi ilişkilendirir, aralarında bağ kurar. Stratejik yönetimin başarıyla uygulanması yönetsel yetenek, güç yapısı, kültür, liderlik ve örgütsel yapı gibi örgütsel kapasitelerin değerlendirmesine bağlıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetimin merkezi bir unsuru olmakla beraber aynı şey değildir.

Stratejik yönetim, stratejik planlama, uygulama ve denetim unsurlarını içerir. Stratejik yönetim, örgüt üst yönetiminin rehberlik ve yönlendirme sağladığı bir süreçtir. Stratejik planlama ise işleyişten daha çok stratejiye vurgu yapar. Stratejik yönetimde örgütler

planlamanın ötesine geçerek stratejileri uygulamaya yönelik mekanizmalar geliştirirler (Sözen, 2005: 83-84).

Türkiye'nin kamu yönetimi mevzuat ve uygulama çalışmalarında “stratejik planlama” kavramının stratejik yönetim kavramına göre daha yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. “Haziran 2006 tarihinde güncellenen “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” kamu yönetimi kurumları için stratejik yönetim anlayışını ortaya koymaktadır. Bunun yanında stratejik planlama kavramının kılavuzda geniş anlamda “stratejik yönetim” sürecinin bütününe kapsayacak şekilde kullanıldığı açıklaması da yapılmıştır.

1.7. Değerlendirme

Bu bölümde stratejinin kavramsal çerçevesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Öncelikle genel anlamda strateji kavramı ortaya konulmuş, sonra stratejik yönetime geçilmiştir. Stratejik yönetimin kısa bir tarihçesi anlatılmış ve bundan sonra özel sektör ve kamu sektöründe stratejik yönetimin genel hatları ile açıklamasına geçilmiştir.

Özel sektörde stratejik yönetimin gelişimi ve amaçlananlar anlatıldıktan sonra strateji kavramının ilk olarak özel sektörde kullanıldığı ve zaman içerisinde evrim geçirerek strateji kavramından önce stratejik planlamaya, sonra ise daha da genişleyerek stratejik yönetime gelindiği sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik yönetimin özel sektör işletmeleri için amaçları belirleme ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek ve faaliyet gösterdikleri alanlarda daha da güçlenmelerini sağlayan, hem etkili bir planlama, hem de kaynakların tahsisinde verimliliği ve satışları arttıran, yani sonuca direkt etki eden bir yönetim tekniği olduğu ortaya çıkmıştır.

Kamu sektöründe ise yine stratejik yönetimin kamu kurumları için ne zaman kullanılmaya başlandığı ve gelişimi ile amaçlara değinilerek, sonraki bölümlerde ayrıntılı bir şekilde açıklanacak kamu sektörü için temel değerler ortaya konmuştur.

Stratejik yönetim tekniğinin kamu sektörü ve özel sektör kurumlarına ne gibi yararlar sağladığı ve sınırlar getirdiği anlatılarak, kamu sektörünün ve özel sektör kurumlarının farklı dinamiklere sahip oldukları ortaya konmak istenmiştir. Bunları da önceki bilgilere dayandırarak her iki sektörün de kendilerine has yapılara sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bölümün sonunda strateji anlamında çoğu zaman karıştırılan ve birbiri yerine kullanılan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının -daha sonraki bölümlerde çokça bahsedileceğinden- birbirilerinden farklı kavramlar olduklarının açıklanma gereği ortaya çıkmış ve stratejik planlama ve yönetim kavramları analiz edilmiştir. Ansoff'un da dediği gibi; stratejik planlamanın odaklandığı şey en iyi ve optimal kararlar almak iken, stratejik yönetim ise stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Yani stratejik yönetim stratejik planlamayı kapsayan ve hatta ondan çok daha geniş bir kavramdır.

BÖLÜM 2: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARININ STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞLARI

Kamuda stratejik yönetim kavramı oldukça yeni ve temelleri oturmamış bir kavramdır. Kamu yönetiminde stratejik yönetim kavramı yeni düzenlemelerle getirilen “kamu mali yönetimi ve kontrolü kanunu” çerçevesinde her kamu kurumuna stratejik planlama hazırlama yükümlülüğü getirilmesiyle gün yüzüne çıkmıştır. Özel sektörde ise stratejik yönetim kamu sektörüne göre daha geniş ve oturmuş bir yapıda kullanılmaktadır.

Kuşkusuz yeni kamu reformu stratejik planlamadan çok daha geniş bir kavramdır. Ancak stratejik planlama kavramı bu reform içinde en çok kullanılan ve en önemli kavramların başında gelmektedir. Dikkat edilmesi gereken bir özellik de; kamu sektöründe stratejik yönetim kavramıyla stratejik planlama kavramının çoğu kez aynı anlamda kullanıldığıdır.

2.1. Anlayış Farklılıkları

Kamu sektörü ve özel sektördeki algılama farklılıklarını ortaya koymak stratejik yönetim anlayışlarını anlamak için anlamlı olacaktır. Bu farklılıklar stratejik yönetim süreçleri, özellikleri, yarar ve sınırları, araçları vb. bilgiler göz önünde bulundurularak ortaya konmaya çalışılmıştır.

Öncelikle özel sektörde hayat bulan, son yıllarda da kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim sürecinin hayata geçirilmesinde, kamu bürokrasisinin kendine has bazı özellikler taşıması nedeniyle uygulamada bir takım sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların kendi özel konumundan kaynaklanmaktadır. Kamu sektörünü, özel sektörden ayıran farklar özetle aşağıda sıralanmıştır (Çevik ve Turkut, 2000: 85):

Özel sektörün nihai amacı “kâr” elde etmektir. Kâr amacı olmayan kamu sektörü ise, hizmet için vardır. Başarı ise, hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Başarıyı kamu sektöründe, verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. Kamu sektöründe “kamu yararı” ön plandadır. Kârlılık daha sonra gelir. Bazen kârlılık hiç düşünülmez. Zarar bile söz konusu olabilir.

İşletmeler için kontrol ölçütü kârdır. Kamu örgütleri için kâr amacı olmadığından böyle anlamlı ve geçerli bir ölçüt yoktur. En açık ölçüt hizmet miktarı olmaktadır. Hizmetin kalitesi ve maliyeti konusunda denetim, hizmet miktarından daha önemli görülmemektedir.

İkinci anlayış farkı olarak kamu sektörü ile özel sektör arasındaki rekabet anlayışını gösterebiliriz. Kamu sektöründe özel sektörde olduğu gibi “rekabet” anlayışı yoktur. Bunun yerine kamu kurumlarında “planlamacılık” anlayışı hâkimdir. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılabilir.

Üçüncü fark, politikanın etkisi ile ilgilidir. Kamu kesimi “siyasal baskı”lara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda, siyasetçilerden etkilenmektedirler. Özel sektör ise, daha çok siyasetten etkilenen değil, bir “baskı grubu” olarak etkileyen konumundadır. Bu itibarla özel sektörde alınan kararlar, siyasi olmaktan uzak olup, hemen hemen ekonomik bir özellik taşır.

Kamu örgütleri ve personeli toplumsal ve politik etkilere açıktır. Kamu görevlileri için şikâyet edilmeme, hukuki sorumluluk altında kalmama, görev yerini ve pozisyonunu koruma gibi konular hizmetin gereklerinden önce gelmektedir. Öte yandan stratejik yönetimin profesyonellik ile eğitim ve deneyim gerektirmesine rağmen üst yöneticilerin atanmasında liyakat dışı yöntemlerin kullanılması yönetimi olumsuz etkilemektedir.

Dördüncü fark ise, özel sektörde, stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir “bürokrasi”nin olmamasına karşın kamu kesiminde koyu bir bürokrasinin olmasıdır. Bu durum kamu sektöründe rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımını olumsuz etkilemektedir.

Kamu örgütleri her zaman işletmecilik tekniklerine göre değerlendirme yapılarak ve optimal ölçeklerde oluşturulmaz. Aksine çoğu kez politik kararlarla kurulur. Bütçenin ve personelin, araç-gereçlerin dağıtımında da politikanın etkisi önemlidir. Rasyonel ve optimal hizmet üretme ve örgütlenme çoğu kez görülmez (Dinçer, 1998: 452).

Beşinci farklılık “mali kaynak”larda görülmektedir. Özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken, kamusal hizmetlerden yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilir. Stratejik karar alınırken de, özel sektörde müşterilerin istekleri hemen yerine getirilmeye çalışılır. Özel sektörde müşteri her

zaman haklıdır ilkesi geçerlidir. Kamu sektöründe ise kamu hizmetleri vergilerle finanse edilmektedir. Hizmet kalitesini artırmak için vergileri her zaman artırmak kolay değildir.

Özel sektörde, kısa bir iş analizi ve etüdü ile örgüt yapısı, stratejik yönetimin amacına uygun hale getirilebilir. Kamu sektöründe ise bunun için, kapsamlı bir personel reformuna ihtiyaç vardır.

İşletmelerde her yeni pazar fırsatı, yeni üretimi destekler. İşletme bütçesini ve insan kaynaklarını yeni gelişmelere göre hızla yeniden düzenler. Kamu örgütlerinde ise bütçe ve insan kaynakları açısından esneklik azdır. Daha da önemlisi yeni bir hizmet üstlenme, bir fırsat olarak değil çoğu kez sorun olarak kabul edilir.

Altıncı fark ise; özel sektörde, örgütün kaynaklarını (beşeri, mali, fiziki) stratejinin hedeflerine kısa sürede uygun hale getirmek olanaklı iken kamu sektöründe bu “uyum”u gerçekleştirmenin mümkün olmayabileceğidir (Arslan, 2007: 4). Bu yüzden kamu sektöründeki strateji anlayışı önceden planlanmış ve sonradan bu planlarda değişikliğe gidilemeyen deliberate (planlanmış) stratejiye daha uygundur.

Son fark ise; özel sektörde, yöneticilerin performansının ödüllendirilmesi yanında, başarısızlığının “hesap verilebilirliği” de olanaklı iken, kamu sektöründe bu durumun kolay olmamasıdır. Bürokratların belli bir gruba, derneğe bağlı olması veya bir siyasi partiye yakınlığı avantaj veya dezavantaj oluşturabilmektedir.

İkinci anlayış farkı olarak kamu sektörü ile özel sektör arasındaki rekabet anlayışı gösterilmişti. Kamu sektöründe özel sektörde olduğu gibi “rekabet” anlayışı yoktur. Bunun yerine kamu kurumlarında “planlamacılık” anlayışı hâkimdir. Özel sektör kurumlarının rekabet merkezli bir anlayışa sahip iken, kamu kurumlarında rekabet anlayışı yerine planlamacılık anlayışının hakim olduğu araştırmanın hipotezlerinden birini oluşturur.

Dolayısıyla Michael Porter’ın görüşleri burada anlam kazanmaktadır. Porter, açıkça tanımlanmış olsun olmasın bir sektörde yer alan tüm firmaların rekabet stratejisinin olduğundan bahsetmektedir.

Güçlerin kollektif etkisi tüm rakipler için acı bir şekilde kendini gösterebileceğinden, bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmak ve her bir kaynağı analiz etmektir. Bu rekabet baskısı, kaynaklarıyla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır, stratejik değişikliklerin en büyük getiriyi sağlayabileceği alanları ortaya çıkarıp; sektör eğilimlerinin, fırsatlar ya da tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar (Porter, 2003: 5).

Dolayısıyla stratejik yönetim uygulaması özel sektör işletmeleri için hayati öneme sahiptir. Rekabet unsurunun firmalara yaptığı baskı onların daha stratejik davranmalarına ve bu sayede hem sektörü tanıyıp hem de rakiplerinin önüne geçmelerini sağlar.

Porter’a göre rekabet stratejisinin formülasyonunun temeli firmayı çevresiyle ilişkilendirmektir. İlgili çevre toplumsal ve ekonomik öğeleri barındıran çok geniş bir alanı kapsayan yapıdadır. Ancak buna rağmen, Porter firmanın rekabet ettiği sektörün onun kilit unsuru olduğunu savunuyor. Sektör dışında kalan güçlerin ise ancak göreceli olarak önem arz edeceğini ileri sürüyor. Bu bakış açısı, stratejiyi ele alırken analiz birimi olarak firmanın içinde var olan değişkenleri değil, stratejinin de hedeflediği gibi dış çevreyi dikkate almak suretiyle dışarıdan içeriye bir strateji formülasyonunu gerekli kılmaktadır. Porter’ın ifadesi ile “stratejik analizde sektör yapısının anlaşılması bir başlangıç noktası olmalıdır” (Porter, 2003: 6) ve bu analizi sağlayacak olan da, güçlerin doğru bir şekilde tanımlanmasıdır.

Porter eserinde rekabetinin yoğunluğunun yapısal belirleyicileri olarak dış çevre analizinde kullanılan beş gücü göstermektedir. Porter’a göre sektör içinde rekabeti belirleyecek olan bu güçler onun çevresini analiz etmesinde detaylı bir açıklama sağlayacaktır (Porter, 2003: 4-5). “Beş Güç Modeli” olarak tanımlanan bu yaklaşım ile Porter hem firmanın rekabet ettiği sınırları belirlemiş hem de bu sınırlar içinde rol alan aktörleri tanımlamış oluyor. Porter’ın tanımladığı beş gücün aracılığı ile açıklanan bir rekabet, bu hususların toplamından çok daha fazlasını ifade edecek bir bakış açısı sunmaktadır (Porter, 2003: 6).

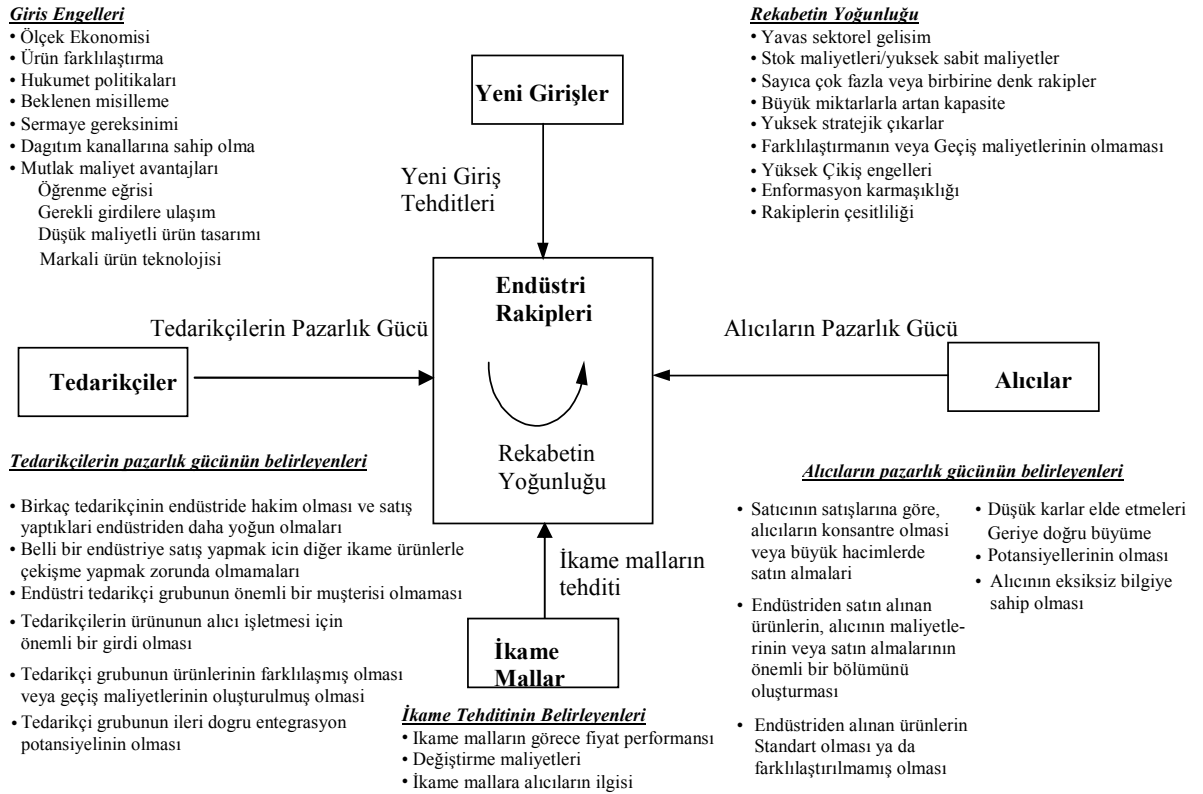
Porter’a göre sektör yapısı iki değil, beş güç içermektedir. Porter bu nedenle kendi rekabet tanımını “genişletilmiş çekişme(rekabet)” olarak tanımlamaktadır (Porter, 2003: 6). Bu ifadelerinin doğrultusunda Porter’ın rekabet anlayışının mevcut olan iki firma

arasında rekabet etmenin çok ötesinde, firmanın çevresini kuşatan tüm aktörler açısından ele alındığını görmekteyiz. Sektörün yapısı içinde yer alan bu beş güç ise;

- Mevcut rakipler arasındaki rekabet
- Sektöre yeni girecek olan firmaların oluşturmuş olduğu tehdit
- İkame ürün üreten firmaların oluşturduğu tehdit
- Tedarikçilerin pazarlık gücü
- Alıcıların pazarlık gücü

olarak tanımlanmaktadır (Porter, 2003: 4-6). Bu güçlerin etkileşimi ise şu şekilde açıklanabilir:

Şekil 2. Beş Güç Modeli



Kaynak: Porter (2003, 4)

Şekle bakıldığında Porter'ın firmalar arası rekabeti, yatay ekseninde tedarikçiler ve alıcılar, dikey ekseninde ise yeni girişler ve ikame mallar olmak üzere iki eksenin kesiştiği orta noktada yerleştiği görülmektedir. Kendisinden önce yapılan çalışmalarda, rekabet kavramı orijinde bulunan bu sınırlar içinde değerlendiriliyor ve sadece mevcut firmalar açısından konuya bakılıyordu. Ancak Porter bu modeli ile analitik bir düzlemin eksenlerini oluşturan her bir gücü tanımlamış ve böylece rekabet kavramını genişletmiştir.

Her sektörün rekabetini şekillendirmede farklı güçlerin öncülük edeceğini vurgulayan Porter, sektörü kısa vadeli etkileyecek faktörlerden beş gücü ayırt etmek gerektiğini ifade etmiştir. Çünkü bu beş güç dışında kısa vadeli olarak etki edecek olan hususlar ancak taktik öneme sahiptirler (Porter, 2003: 6).

Rekabet stratejisinin hedefi Porter'a göre, bir firmanın kendisini sektörde bulunan bu güçlere karşı en iyi şekilde koruyabileceği ve bu güçleri kendi yararına kullanacak etkiyi oluşturabilecek bir konum belirlemek olduğu anlamına gelmektedir (Porter, 1980: 4). Porter'ın stratejiyi sektör içinde en iyi konumu bulmak ve onu korumak olduğunu ileri sürdüğü bu ifadeleri nedeniyle, oluşturmuş olduğu ekol sonraki yıllarda yapılan stratejik yönetim düşünce okullarının sınıflandırıldığı çalışmada 'pozisyon/konumlanma ekolu' olarak isimlendirilmiştir (Mintzberg, 1990: 187).

Ghemawat, Porter'ın bu katkısını formel bir modelden çok bir çerçeve olarak nitelendiriyor. Bu çerçevenin içeriğini dolduran unsura bakıldığında, Porter'ın ilk olarak beş gücün tüm aktörlerini ve onları etkileyen faktörleri tanımlandığını görmekteyiz (Ghemawat, 2002: 55).

Beş gücü oluşturan tüm unsurlar tek tek ele alındığında, Porter'ın ilk olarak yeni girişlerin oluşturduğu tehdidi ele aldığı görülmektedir. Bu bağlamda Porter giriş engellerinin oluşturulması ile potansiyel rakiplere karşı firmaların kendi konumlarını koruyarak rekabet edebileceklerini öne sürmüştür. Konunun önemi ise, kaynağını endüstriyel organizasyon kuramından alıyor olmasından ileri gelmektedir. Bu bölümde Porter giriş engellerini altı tane olarak belirlemiştir. Bu engeller;

- Ölçek Ekonomileri
- Ürün Farklılaştırılması

- Sermaye Gerekleri
- Geçiş Maliyetleri
- Dağıtım Kanallarına Erişim
- Devlet Politikaları olarak belirlenmiştir (Porter, 2003: 8-16).

Bu noktada dikkat çekici olan unsur, Porter'ın Yapı-Davranış-Performans paradigmasının uzantısı olan bu görüşlerinin kuramın fikir öncüsü olan Bain'in çalışmalarından daha geniş bir çerçeve sunmasıdır. Bain'e göre rekabeti karakterize eden yapıdır. Yapı ise dört temel unsurdan teşekkül olmuştur. Satıcıların yoğunluğu, alıcıların yoğunluğu, engeller ve ürün çeşitlendirme derecesi (Bain, 1968: 2-3) olarak tanımlanan bu unsurlar Porter'ın modelinde genişletilmiştir. Yapının belirleyici olması fikri aynı olmakla birlikte, Porter yapıyı beş güç üzerinden yorumlamaktadır. Giriş engellerinin bu denli önemle vurgulanmasının ardında yatan düşünce, engellerin potansiyel rakip olacak bir firmanın önünde set oluşturması sayesinde, sektör içinde bulunan firmanın belirlemiş olduğu konumunu daha rahat koruyabilmesidir. Strateji konum belirleme meselesi olarak görüldüğünden, konumu korumak için firmaların geliştirecekleri giriş engelleri de o derece önem kazanmaktadır.

Ancak, Bain'in de üzerinde önemle durduğu ölçek ekonomileri, Porter'ın da uzun açıklamalar yaptığı bir konu olarak önemini korumaktadır. Porter, deneyim ve ölçek ekonomisinin ayırımına değinerek, deneyimlerin firmalara özgü olarak korunması durumunda pazara giriş için bir engel oluşturacağını vurgulayarak, bir anlamda kendi görüşlerinden çok sonra ortaya atılan temel yetenek kavramına benzer bir yaklaşıma deneyimler nedeniyle değinmiş oluyor (Porter, 2003: 8).

Yapıda rol alan güçlerden biri de mevcut rakipler arasında var olan rekabettir. Porter, bu rekabetin yoğunluğu belirleyen unsurları da modelinde detaylı olarak açıklamaktadır. O'na göre, sayıca fazla ve birbirine denk rakiplerin olması, yavaş sektörel gelişim, yüksek sabit ve depolama maliyetleri, farklılaştırmanın ve geçiş maliyetlerinin olmaması, büyük miktarlarda artan kapasite, farklılık gösteren rakipler, yüksek stratejik çıkarlar ve yüksek çıkış engelleri rekabetin belirleyicisi olan temel yapı taşlarıdır (Porter, 2003: 25). Engeller konusu burada da önemle vurgulanmıştır. Sektör karları açısından en iyi durumun, giriş engellerinin yüksek, çıkış engellerinin alçak olduğu

durumlar olarak görülmektedir (Porter, 2003: 28). Karlılık durumu ise şöyle gösterilmiştir:

Şekil 3. Giriş-Çıkış Engelleri ve Karlılık

Çıkış Engelleri		Alçak		Yüksek	
Giriş Engelleri	Alçak	Alçak, İstikrarlı Getiriler	Alçak, Riskli Getiriler	Alçak, Riskli Getiriler	Alçak, Riskli Getiriler
	Yüksek	Yüksek, İstikrarlı Getiriler	Yüksek, Riskli Getiriler	Yüksek, Riskli Getiriler	Yüksek, Riskli Getiriler

Kaynak: Porter (2003: 28)

Ortalama karlılığın sektörden sektöre değişeceğine değinen Porter, bu farklılığın kalıcı ve büyük olduğunu önemle vurgulamıştır. Bu bağlamda, sektör niteliklerinin sektördeki karlılık dağılımının açıklaması için önemli kriterler olduğunu dile getirmiştir (Porter, 2003: xv-xvi). Bu ifadelerin ışığında engeller konusunun Porter'ın modelinde, firmanın karlılık ve performansına dair doğrudan etki edecek derecede önemli olduğunu ve SCP paradigmasının yapı ve performans arasındaki ilişkisinin geçerliliğini koruduğunu görüyoruz.

Porter, üçüncü yapısal güç olarak ikame ürünlerden gelen baskıyı ele almış ve bu ürünlerin sektörün karlı bir şekilde belirleyeceği fiyatlara üst sınır koyarak, potansiyel getirileri sınırlayacağını belirtmiştir. Ayrıca, bir sektörün canlılık içinde olduğu dönemlerde de elde edeceği büyük kazançları azaltacağına değinmiştir (Porter, 2003: 29).

Alıcıların pazarlık güçleri, dördüncü güç olarak nitelendirilmiştir. Alıcı grubunun güçlü olduğu durumları, alıcıların konsantre oldukları ve büyük hacimlerde alım yaptıkları, ürünlerin standart ve farklılaştırılmamış olduğu, geçiş maliyetlerinin az olduğu ve düşük karların elde edildiği durumlar olarak sıralamıştır. Ayrıca, alıcının geriye entegrasyon tehdidi oluşturması, eksiksiz bilgiye sahip olması, hizmet kalitesini önemsememesi ve aldığı ürünlerin maliyet kaleminde büyük paya sahip olup çok alım yapması gibi

durumlarda alıcının pazarlık güçlerinin oldukça yüksek olacağını ifade etmiştir (Porter, 2003: 30-33).

Sektör yapısını oluşturan son güç olarak ise, tedarikçilerin pazarlık gücünü açıklayan Porter, alıcıları güçlü kılan unsurlara benzer olarak sıralandırma yapmıştır. Tedarikçilerin konsantre oldukları, diğer ikame ürünlerle çekişmek zorunda olmadıkları, tedarikçiden alım yapan sektörün önemli müşteri olarak görülmediği, fakat alıcı için ürün önemli bir girdi olduğu zaman tedarikçi oldukça büyük bir pazarlık gücüne sahip olacaktır. Aynı zamanda, tedarikçi ürünlerini farklılaştırarak geçiş maliyetleri oluşturmuşsa, ileriye entegrasyon tehdidi oluşturuyorsa bu onun için avantaj oluşturacak önemli bir durumdur (Porter, 2003: 35).

Beş güce alternatif olarak, devlet ve teknolojinin de birer yapısal güç olarak ele alınması gerektiğini öne sürenlere karşı Porter, hükümetin ya da teknolojinin rollerinin yalıtılmış bir şekilde anlaşılamayacağına, ancak ve ancak beş güç üzerinden değerlendirilebileceğine değinmiştir (Porter, 2003: xvi). Örneğin, devletin tedarikçi veya alıcı olarak bir rol üstlenebileceği gibi, sübvansiyonlar ve düzenlemeler yoluyla ikame ürünler sektörünü etkileyeceğini belirtmiştir (Porter, 2003: 36). Dolayısıyla modeline eklenebileceği düşünülen, her yeni faktörün ancak beş güç üzerinden etkili olabileceğinin altını çizmiş ve bir anlamda modelinin başka düşünürler tarafından farklılaştırılıp, geçerliliğini yitirmesine de engel olmuştur.

Devletin rolünü bu şekilde modelinin dışında bırakmasının bir nedeni olarak, kendi sunduğu çerçeveyi korumanın dışında, Porter'ın gelmiş olduğu iktisadi düşünce geleneği de göz ardı edilmemelidir. Devletin piyasaya müdahalede bulunmadığı bir iktisadi yaklaşımla piyasaların işleyiş mekanizmaları ele alındığında, Porter da devletin etkisinin ancak beş güç üzerinden etkili olacağını vurgulayarak, tek başına bir aktör olarak değerlendirmemiştir.

Ayrıca Porter, “en iyi strateji nedir?” sorusunun cevabını bulmak için üç genel strateji ortaya atmaktadır. Bu stratejiler firmaların rakiplerine karşı konumlarını en iyi şekilde savunabilmeleri için gerekli olan üç temel stratejidir. Porter’a göre, en iyi strateji onun özgül koşullarını yansıtacak, tamamen benzersiz yapıda olan stratejidir, ancak en genel düzeyde bu stratejiler üç başlık altında incelenebilir (Porter, 2003: 43). Bu eserin önemli

yaklaşımlarından biri olan bu stratejiler “jenerik stratejiler” olarak adlandırılan ve oldukça önem kazanan yaklaşımlardır. Porter bu üç genel stratejiyi;

- Toplam Maliyet Liderliği,
- Farklılaştırma,
- Odaklanma olarak belirlemiştir (Porter, 2003: 44).

Şekil 4. Jenerik Stratejiler

		STRATEJİK AVANTAJ	
		Alıcının Algıladığı	Düşük Maliyetli
		Benzersizlik	Konum
STRATEJİK HEDEF	Sektör Çapında	FARKLILAŞTIRMA	TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ
	Yalnızca Belirli Bir Kesim	ODAKLANMA	

Kaynak: Porter (2003: 49)

Porter’ın tanımlamış olduğu stratejilerden ilki, “toplam maliyet liderliği” yaklaşımıdır. 1970’li yıllarda deneyim eğrileri büyük önem kazanmıştı ve o yıllarda maliyetleri azaltma ve maliyet lideri olabilme ile ilgili çalışmalar hız kazanmıştı. Ana temasını toplam maliyetleri rakiplere oranla minimum seviyeye indirmek olarak tanımlanabilecek bu strateji de, kalite, hizmet, farklılaşma vb. konular tamamen göz ardı edilmese de, stratejinin odaklandığı unsurları oluşturmuyorlardı. Porter, bu stratejide maliyet kontrolünün üzerinde durularak, rakipler karşısında savunma sağlanacağını öne sürmüştür (Porter, 2003: 44). Beş güç açısından maliyet lideri olmanın getireceği avantajları şu şekilde sıralamıştır:

- a) Maliyet liderliği konumu firmayı rakiplerine karşı koruyacaktır, çünkü düşük maliyetler sonucu rakipler karlarını kaybetmiş olsalar dahi firmanın elde edeceği karlar hala var olacaktır.

- b) Maliyet liderliği konumu firmayı güçlü alıcılara karşı koruyacaktır, çünkü fiyatlar ancak bir sonraki en verimli rakibin sunduğu fiyat düzeyine kadar düşürülebilecektir.
- c) Maliyet liderliği konumu firmayı tedarikçilere karşı koruyacaktır, çünkü firma girdi maliyetlerindeki artışla başa çıkabilecek esnekliği kazanmıştır.
- d) Maliyet liderliği konumu firmayı potansiyel rakiplere karşı koruyacaktır, çünkü ölçek ekonomileri ve maliyet avantajları sayesinde giriş engelleri oluşturmuştur.
- e) Maliyet liderliği konumu firmayı ikame ürünlere karşı koruyacaktır, çünkü sektördeki diğer rakiplere kıyasla çok daha avantajlı bir durumda olacaktır (Porter, 2003: 45).

Ancak bütün bu avantajlarının yanı sıra düşük maliyetler firma için riskleri de beraberinde getirecektir. Bu riskler teknolojinin değişmesi ile birlikte geçmiş yatırımların ve deneyimlerin etkisinin azalması, yeni donanımlar için ağır sermaye yatırımı, saldırgan bir fiyatlandırma, başlangıç kayıplarını içermektedir.

İkinci strateji olarak Porter, “farklılaştırma”yı ele almıştır. Farklılaştırmanın ana temasını ise, tüm sektörde benzeri olmayan bir şey yaratmak olarak tespit etmiştir (Porter, 2003: 47). Tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikli müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb. pek çok boyut üzerinden farklılaştırma yapmak mümkündür. Ancak Porter önemli ve ideal olanın ise birden fazla boyutta farklılaşmak olduğunu ileri sürmektedir. Porter’a göre birden çok alanda farklılaşmak savunulabilir bir konum yaratacaktır (Porter, 2003: 47). Toplam maliyet liderliği konusunda ele alındığı gibi, beş güç açısından farklılaştırma stratejisinin de çeşitli avantajları vardır. Porter bu avantajları şu şekilde sıralandırmıştır:

- a) Farklılaştırma konumu firmayı rakiplerine karşı koruyacaktır, çünkü marka sadakatinin oluşmasına ve fiyat karşısında düşük hassasiyete neden olmuştur.
- b) Farklılaştırma konumu firmayı alıcılara karşı güçlendirecektir, çünkü alıcının kıyaslama yapabileceği ve fiyata karşı hassasiyet gösterebileceği bir alternatifleri yoktur.

- c) Farklılaştırma konumu firmayı tedarikçilere karşı koruyacaktır, çünkü bununla başa çıkabilecek yüksek marjların oluşmasını sağlamıştır.
- d) Farklılaştırma konumu firmayı potansiyel rakiplere karşı koruyacaktır, çünkü ortaya çıkan müşteri sadakati ve rakibin benzersiz olması giriş engelleri oluşturmuştur.
- e) Farklılaştırma konumu firmayı ikame ürünlere karşı koruyacaktır, çünkü müşteri sadakati oluşturarak diğer rakiplerine karşı benzersiz bir konum yakalamıştır (Porter, 2003: 47).

Ancak avantajlarının yanı sıra farklılaştırma stratejisi de tıpkı toplam maliyet liderliğinde olduğu gibi bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu riskler, yüksek pazar payı elde etmeyi engellemesi, ar-ge faaliyetleri, tasarım, yüksek kaliteli malzeme kullanımı vb. maliyet artırıcı kalemlerin fazla oluşu ve müşterilerin her zaman yüksek fiyat vermeye istekli olmamaları şeklinde sıralandırılabilir (Porter, 2003: 48).

Kamu kurumları son zamanlarda farklılaştırma stratejisi üzerinde durmaktadır. Özel sektör kurumları gibi kamu kurumlarının da sağladığı ürün ve hizmetlerde farklılaştırmaya gittiği görülebilmektedir.

Son jenerik strateji olarak Porter “odaklanma”yı ele almıştır. Odaklanma stratejisinde önceki iki yaklaşımdan farklı olarak, endüstri genelinde değil, pazarın belli bir segmentinde rekabet etme üzerine bir strateji tasarımı vardır. Porter odaklanma stratejisinin pek çok farklı biçim alabileceğini belirtirken, firmaların bu stratejiyi özgün bir alıcı grubu, ürün yelpazesinin bir segmenti veya coğrafi bir bölgeye odaklanmak üzere yapılabileceğini belirtmiştir (Porter, 2003: 48). Odaklanma stratejisi, daha geniş alanda rekabet etmekte olan diğer rakiplere karşı firmaya daha verimli ve etkin olma imkanı sunmaktadır. Çünkü, firma sektör çapında değil, belirli bir hedef alan üzerinde en iyi şekilde hizmet verebilme üzerine yoğunlaşarak tüm gücünü ve enerjisini bu noktaya aktaracaktır. Porter, odaklanmanın bu özelliğinin firmaya farklılaştırma, maliyet lideri olma ya da her iki durumu birden sağlama imkanını sunduğuna değinmiştir. Bu nedenle toplam maliyet liderliği ve farklılaşma konularında ele alınan beş güç üzerinde sağlanan avantaj ve dezavantajlar, odaklanma stratejisi içinde aynı şekilde geçerli olacaktır.

Genel stratejilerin seçimi noktasına gelindiğinde, Porter her bir stratejinin fonksiyonel farklılıklarının, gerektirdiği liderlik tarzlarının, farklı boyutlarının ele alınması gerektiğini vurgulayarak, bir strateji seçildikten sonra ona bağlı kalınması gerektiğinin altını çizmiştir (Porter, 2003: 50-51). Bu bağlamda bahsi geçen stratejiler arasındaki farklılıklar şu şekilde tablolastırılarak, yapı ve strateji ilişkisine dair genel bir bilgi verilmiştir:

Tablo 3. Genel Rekabet Stratejileri

GENEL STRATEJİ	<i>GENEL OLARAK GEREKLİ OLAN BECERİLER VE KAYNAKLAR</i>	<i>GENEL ORGANİZASYONEL GEREKLİLİKLER</i>
TOPLAM MALİYET LİDERLİĞİ	-Sürekli Sermaye Yatırımı ve Sermayeye Erişim -İşlem Mühendisliği Becerileri -İşgücünün Yoğun Olarak Gözlenmesi -Üretim Kolaylığı İçin Tasarlanmış Ürünler -Düşük Maliyetli Dağıtım Sistemi	-Sıkı Maliyet Kontrolü -Sık, Ayrıntılı Kontrol Raporları -Yapılandırılmış Organizasyon ve Sorumluluklar -Kesin Sayısal Hedeflere Ulaşmasına Bağlı Teşvikler
FARKLILAŞTIRMA	-Güçlü Pazarlama Becerileri -Ürün Mühendisliği -Yaratıcı Yetenek -Güçlü Temel Araştırma Yetenekleri -Kalite veya Teknolojik Liderlikte Kazanılmış Kurumsal Ün -Sektörde Uzun Bir Geçmiş Veya Diğer İşlerden Elde	-AR&GE, Ürün Geliştirme ve Pazarlama Fonksiyonları Arasında Güçlü Koordinasyon -Sayısal Ölçüler Yerine, Özel Ölçüler Ve Teşvikler -Üstün Nitelikli İşçileri, Bilim Adamlarını Veya Yaratıcı Kişileri Çekecek Rahat ve Hoş Bir Ortam

Edilmiş Benzersiz Beceriler
Kombinasyonu
-Kanallarla Güçlü İşbirliği

ODAKLANMA

-Yukarıdaki Politikaların,
Belirli Bir Stratejik Hedefe
Yöneltilmiş Kombinasyonu

-Yukarıdaki Politikaların,
Belirli Bir Stratejik Hedefe
Yöneltilmiş Kombinasyonu

Kaynak: Porter (2003: 51)

Bu stratejilerin açıklamaları yapılırken dikkat çeken bir husus, Porter’ın her bir strateji için rakiplere karşı savunma imkanı sunacağından bahsetmesidir. Bu bağlamda her bir stratejinin özü itibariyle savunma stratejileri olduğu, firmanın saldırgan bir tutum belirlemesinden çok sektör içerisinde elde ettiği konumu savunmasına yönelik tavsiyeleri içerdiği ileri sürülebilir.

Bu eserde Porter’ın öne sürdüğü önemli iddialardan biri de, üç genel stratejiden birinin seçilmemesi durumunda firmaların “arada sıkışıp kalacakları” yönündeki görüşüdür (Porter, 2003: 52). Porter’a göre genel stratejilerden birini seçmeyen bir firma, çok zayıf bir stratejik durumda kalacak, sektör içerisinde kendisini rakiplerine karşı koruyabileceği ve kendi çıkarlarını maksimize edeceği bir konum oluşturamayacaktır. Bu nedenle firmanın alacağı konumu ‘arada sıkışıp kalmak’ olarak nitelendirmektedir. Bu durumdaki bir firmanın yapacağı en iyi şey, kendisine en uygun olacak genel stratejilerden birini seçerek bu kararına bağlı kalmasıdır (Porter, 2003: 52-53). Bu kararı verirken firma yeteneklerini ve sınırlarını dikkate almalıdır.

Ancak her yaklaşımın olumsuz yönleri olacağı gibi genel stratejilerin de beraberinde getireceği iki risk söz konusu olacaktır. Genel anlamda bu riskler, doğru stratejiyi bulup, izleyememek ve sektörün gelişmesiyle elde edilen stratejik avantajın zamanla aşınması olarak tanımlanmıştır (Porter, 2003: 55).

Porter jenerik stratejileri ile kurumların maliyet liderliğini amaç edinme, farklılaştırma ya da belli bir alana odaklanma stratejileri ile fark yaratmak, rakiplerinin önüne geçmeyi amaçlamaktadırlar. Dolayısıyla hipotezde belirtilen özel sektör kurumları rekabet

merkezli bir anlayışa sahiptir düşüncesinin kaynakları Porter'ın ifadelerinde de görülebilir.

İşletmelerin ayakta kalması; çalışanların çalışmaya devam edebilmesi, pazardaki rekabete uyum sağlamaya ve kâr etmeye bağlıdır. Kamu örgütlerinin insan kaynakları politikası, örgütün ne kadar ürettiği ve çalıştığından bağımsızdır. Güvence sistemi, çok çalışanla az çalışanı ayırmaya, işine son vermeye, ödüllendirmeye veya etkili cezalandırmaya uygun değildir (Güner, 2005: 76).

Kamu yönetimindeki yeni yasal düzenlemelerle birlikte 2000'li yıllardan itibaren kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim tekniğinin kamu sektöründe uygulanmasında, genel sınırlar ve uygulamada düşülen güçlükler dışında bir de sektörel ve işlemsel bazda bir takım güçlükler bulunmaktadır. Bu güçlükler nedeniyle kamu sektöründe stratejik yönetim olumsuz etkilenebilir. Özel sektör işletmeleri ise böyle güçlüklerle karşılaşmamaktadır (Söyler, 2007: 113).

Sektörel açıdan bakıldığında, kamu sektörünün ürettiği mallar “kamu hizmeti” denilen kamusal mal niteliğindedir. Bunların fiyatlandırılmaz, bölünemez nitelikte olması, sektörde kâr amacının bulunmaması, hatta kimi kamu hizmetlerinin ekonomik olmamasına rağmen “kamu yararı” gerekçesiyle zararına sürdürülüyor olması, yöneticilerin siyasal baskılara maruz kalması, rekabet ortamının bulunmaması, ödüllendirmeden çok cezalandırmaya dayanması, üst yöneticilerin orta ve uzun vadede yerlerinde kalamaması, aşırı merkeziyetçi yapı önemli engel ve güçlüklerdendir.

İşlemsel açıdan bakıldığında, stratejik kararlar alınmasının eski alışkanlıklar nedeniyle uzun zaman alması, iş ve girdi-çıktı analizlerinin yapılmaması, stratejik hedeflere yeterli kaynak (beşeri, mali, fiziki) tahsis edilememesi, performans değerlendirme tekniklerinin olmaması, devleti “baba” olarak görme alışkanlığının devam etmesi ve kamu sektöründe toplam kalite yönetimi, performans yönetimi, insan kaynakları yönetimi gibi stratejik yönetim sürecini destekleyecek yeni teknik ve anlayışların uygulanmaması da engel ve güçlükler arasında bulunmaktadır.

Kamu sektörü kurumları açısından stratejik yönetim uygulamasının sorunsuz bir şekilde uygulanabilmesi için yukarıda sıralanan engel veya güçlüklerin ortadan kaldırılması gerekmekte ve hukuki ve idari bir takım tedbirlerin alınması gerekmektedir. Bu

tedbirlerin başında, Kamu Yönetimi Temel Kanunu'nun çıkarılması, personel rejiminin değiştirilmesi, norm kadro uygulamasına geçilmesi, kamu personeline ve hizmetten yararlananlara stratejik yönetim sürecinin benimsettirilmesi, kalite odaklı ve performansa dayalı bir yönetim anlayışının hâkim kılınması gelmektedir. Bu çerçevede, stratejik yönetim tekniğinin önündeki sektörel ve işlemsel engeller ve güçlükler kaldırıldığı, yukarıda değinilen hukuki ve idari tedbirler alındığı takdirde, stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmaması için bir neden bulunmamaktadır. Bunun sağlanması için, başlatılmış veya başlatılacak etüt, proje ve diğer çalışmalara, özel sektör kuruluşlarının da desteği sağlanarak her düzeyde kamu personelinin katılımı büyük önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri kapsamaktadır. Stratejik yönetim sadece bunlarla sınırlı bir yönetim tekniği olmayıp, bu özelliklerin yanında kendine özgü bir takım özelliklere de sahiptir. Stratejik yönetimin genel özellikleri olarak nitelendirebileceğimiz, bununla birlikte özel sektör işletmelerinde bulunan ve özel sektör kuruluşlarını tasvir eden özellikler şunlardır (Aktan: 1999: 6):

- i. Stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur: İşletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona yön vermeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
- ii. Geleceğe yönelmiştir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir: Belirlenen zaman ufku açısından işletmenin ne olacağını ve sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- iii. Stratejik yönetim işletmeyi bir sistem olarak görür: İşletme birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütündür.
- iv. Stratejik yönetim işletmeyi açık sistem olarak tanımlar: İşletmeler içinde bulundukları çevre ile sürekli ve karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik kuşkusuz işletmeyi de etkiler.
- v. Stratejik yönetim işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır: Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.

- vi. Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eden bir rehberdir: Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- vii. Stratejik yönetim işletmenin kaynaklarının en etkili bir biçimde dağıtımıyla ilgilidir: Bu özellik işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları ürün/ pazar birleşimine uygun bir şekilde dağıtılmasını sağlar.
- viii. Karar vermede kullanılan bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır: Yönetim bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden işletme için en uygun olanı seçilir.
- ix. Stratejik yönetim organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur: Bu çerçevede toplam kalite yönetimi ve buna benzer tekniklerden geniş ölçüde yararlanılır.
- x. Stratejik yönetim organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesini sağlar.

Yukarıdaki özelliklerin tümü stratejik yönetim uygulamasına sahip olan özel sektör işletmelerinin sahip olduğu özelliklerdir. Kamu sektörü de temel olarak bu özelliklere sahip olmayı istemekle birlikte yapısından kaynaklanan bazı farklılıkları bünyesinde barındırır. Kamu sektöründe stratejik yönetimin özellikleri şunlardır:

Kamu mali yönetiminde stratejik planlama, hesap verme sorumluluğu üst siyasi makam (bakan) tarafından üstlenilen siyasi tercih ve seçimlerin, idareler tarafından uygulanacak siyasalara tercüme edildiği, diğer bir ifadeyle teknokratik ve bürokratik işleme tabi tutularak plan biçiminde ifade edildiği, bu sonuçların da maliyetlerinin çıkarıldığı bir egzersiz niteliğine bürünür. Bu özellik işletmelerde “Stratejik yönetim tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.” özelliğinin kamuya uyarlanmış halini teşkil eder. Özel sektörde tepe yöneticisinin üstlendiği işlevi, kamu yönetiminde üst siyasi makam olan bakan üstlenmiştir.

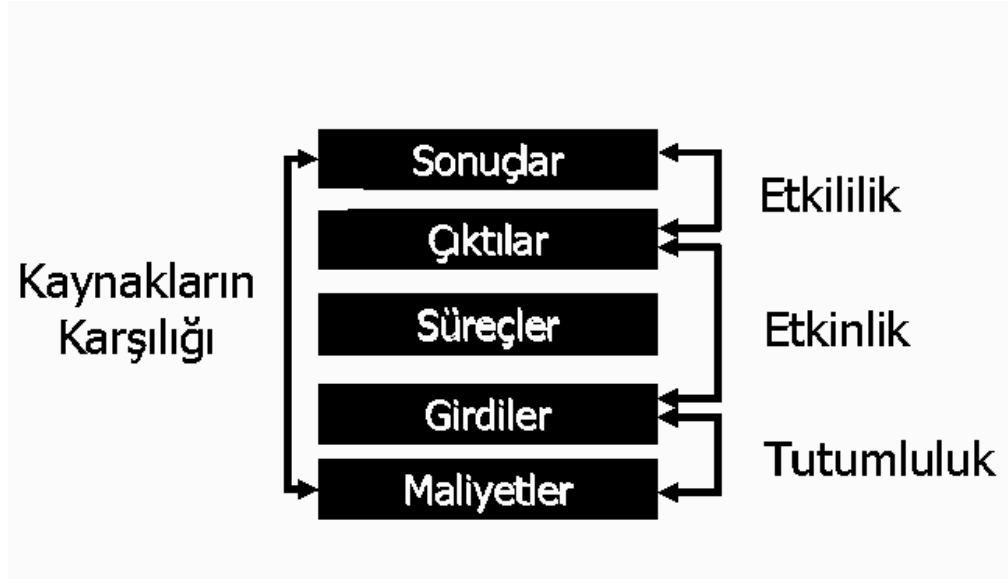
“Stratejik” sıfatı, “belirlenmiş bir amaca ulaşmada azami katkıda bulunan”, “gündelik/operasyonel işlerin üzerinde; orta ya da uzun vadeyle ilgili olan” tercihe ya da

seçime dayanan, bütüncül olmayan” nitelermelerini taşır. Kamu idareleri için, gerçekleştirilecek iş ve sunulacak hizmetler mevzuatla sınırlı iken, nasıl ve neye göre seçici olunabilir sorusu meşru bir soru olarak ortaya çıkar. Bu durumda kamu kesiminde stratejik planlamanın ayırt edici özelliklerinden biri olan “sonuç odaklılık” kavramı ile cevap verilebilir (Aktan, 2006: 199).

Bu özellik stratejik yönetimin işletmelere yönelik “Geleceğe yönelmiştir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku açısından işletmenin ne olacağını ve sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.” özelliği ile ilgilidir. Ancak verilen bilgiler ışığında dikkat edilmesi gereken şey; kamu idarelerinin “sonuç odaklılık” kriterinin izlenecek yolun göz ardı edilmesine yol açabileceğidir. Kamu kurumları için sonuca odaklanma, hazırlanan stratejik plan çerçevesinde özel sektörde olduğu gibi uzun vadeli amaçlar çerçevesinde gerçekleşir. Ancak burada izlenecek yol göz ardı edilebilir. Amaca ulaşılacak yolun belirli kanuni düzenlemeler çerçevesinde belirlendiği ve mevzuatın dışına çıkılamayacak bir yapıda karar vericiler bu mevzuatları uygulamakla yükümlüdürler. Özel sektörde ise amaca ulaşılacak yollara büyük önem verilir. İşletmeler amaca ulaştıracak politikalar ile faaliyet gösterdikleri piyasalarda fark yaratır ve hatta “rekabetüstü” konuma ulaşabilirler (De Bono, 2000: 28).

Kamu sektörü kurumlarında sonuç odaklılık kavramı hâkimdir. Bununla birlikte stratejik planlamanın önemli kavramlarından olan “etkinlik” ve “etkililik” kavramları önem kazanmaktadır. Etkinlik; girdi-çıkı ilişkisi ve çıktıların elde edilmesinde girdilerin nasıl kullanıldığını ifade ederken; etkililik; önceden belirlenmiş amaçlara ulaşma düzeyi ve çıktılarla elde edilen sonuçları ifade etmektedir. Kamu kurumları bu kavramlardan etkililik kavramına ağırlık vermektedir. Oysa özel sektör işletmeleri hem sonuçlara, hem de bu sonuçlara ulaşmak için nasıl bir yol izlendiğine, yani; hem etkinlik hem de etkililik kavramlarına ağırlık vermektedir.

Şekil 5. Kaynaklara İlişkin Kavramlar



Kaynak: Matheson(2001):Measures to increase efficiency and effectiveness,OECD

Şekilde görüleceği üzere etkinlik kavramı girdiler, süreçler ve çıktıları kadar olan kısma hâkimken, etkililik kavramı çıktılar ve sonuçlarla ilgilenmektedir. Sürecin tümü ise maliyetlerden sonuçlara kadar uzanan kaynakların karşılığıdır.

Kamu sektöründe stratejik planlamada “iş doğru yapma” yerine “doğru işi yapma” egemen anlayış haline getirilmek istenmektedir. İdeal bir gelecek durum tasavvurunun ortaya konulması, o duruma nasıl ulaşılabileceğinde hangi alternatif sonuçların etken olacağının belirlenmesi, faaliyet ve hizmetlerin buna göre yönlendirilip yürütülerek ilerlemenin ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile bu çabaların maliyetinin belirlenmesi stratejik planlamayı tanımlar.

Kamu yönetimimizde hizmet ve faaliyetlerin alternatifli olarak belirlenmesi, bunların önceliklendirilmesi ve maliyetlendirilmesi bileşenlerini içeren siyasa tespitinin rasyonel ve sistematik olarak gerçekleştirildiği savunulamaz (Aktan: 2006:199). Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ile Türkiye İstatistik Kurumu tarafından 2005’te gerçekleştirilen “Stratejik Yönetim Araştırması” sonuçlarına göre hizmet ve faaliyet programları oluşturulurken başvuru kaynakları itibarıyla, kamu idarelerinin %83’ü “kuruluş bütçesi”ne ilk sırada yer vermektedir.

Katılımcılık, planlamaya “stratejik” nitelik kazandıran unsurlardan biridir. Planlama sürecinde katılımcılık gerek amaç, gerekse araçtır. Sahiplenme ve benimsenmenin sağlanması, uygulanabilirlik şansının artması katılımcılık ile sağlanır. En alt formuyla katılımcılık; ilgili tarafların görüşlerinin sorulması iken üst formuyla katılımcılık ise; planlama ve karar alma süreçlerine ilgili kişi, grup ve kuruluşların müdahil olmasıdır. Planlama süreci içinde bir katılımcılık stratejisinin geliştirilmesi katılımcılıktan beklenenlerin gerçekleşmesinde önemli rol oynar.

Bu yönüyle katılımcılık işletmelerin stratejik yönetimle ilgili üst kademe yönetimle alt kademe yönetimin koordinasyonunu sağlaması yönünden aynı niteliği taşır. Şüphesiz karar alma sürecinde o kararlar ilgili birimlerin karar mekanizmasına katılımının sağlanması kuruluşun sorunların tespitinde ve amaçların belirlenmesinde büyük önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim anlamında bireysel ve toplumsal boyutların analiz edilmesinde yarar görülmektedir. Kamu yönetiminde strateji ve stratejik yönetim temelli bir dönüşüm projesi birey, kuruluş ve devlet örgütünün karşılıklı etkileşimi ile gerçekleşebilir. Kamu çalışanlarında ve bireysel düzeyde “stratejik düşünme” becerisinin, idare düzeyinde stratejik yönetim yaklaşımının, devlet düzeyinde de yönetim merkezli yeni yönetim anlayışının geliştirilmesi ile daha etkili bir ilişkisel bütünlük kurulabilir (Aktan, 2006: 200).

Bu özelliği özel sektörün öne attığı; stratejik yönetimin işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alması ve bu açıdan sosyal sorumluluk taşıması özelliğiyle aynı anlamda ele alınabilir.

Bütün bu bilgiler ışığında söylenebilecek şey; kamu sektörü ve özel sektör işletmelerinin stratejik yönetim anlayışlarının temel anlamda birbirine yakın olduklarıdır. Burada her iki tarafın da amaçlarının birbiriyle benzeşmesi bu benzerlikleri doğurmaktadır.

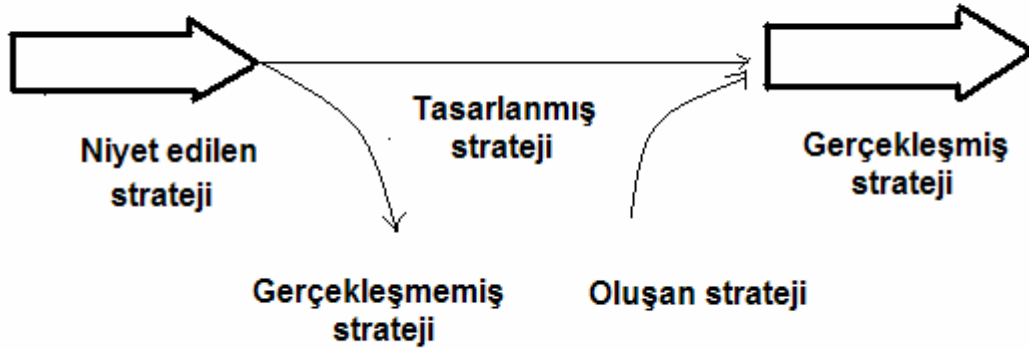
2.2. Süreç Farklılıkları

Strateji formülasyonu alanındaki temel tartışma stratejinin önceden ifade edilmiş niyetler sonucunda mı (deliberate) yoksa zaman içinde gelişen tutumlar sonucunda mı (emergent) oluşması gerektiği üzerinedir. Neredeyse bütün strateji tanımlarında

amaçların varlığı söz konusudur. Bu amaçlara ulaşmak için yapılması gerekenler önceden tasarlanabilir. Bu durum strateji sürecinin planlı bir süreç olması gerektiğini ortaya koyar. Ancak durum her zaman bu şekilde değildir (Erkan, 2008: 19).

Henry Mintzberg, işletme stratejilerinin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve birçok durumda değişen koşullarda oluşan tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını örneklerle ileri sürdü. Mintzberg'e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) idi. Bu anlayışa dayanarak Mintzberg stratejiyi; "Bir karar ve eylem süreci içinde oluşan bir şema" olarak tanımladı. Bu şema planlanmış (deliberate) eylemlerin veya planlanmamış (emergent) doğaçlama eylemlerin bir sonucu olarak oluşabilmekteydi (Mintzberg, 1985: 257).

Şekil 6. Stratejinin Oluşumu



Kaynak: Mintzberg (1985: 258)

Şekilde de görüleceği üzere niyet edilen strateji ile gerçekleşmiş strateji her zaman aynı olmayabilir. Niyet edilen strateji ile gerçekleşmiş strateji arasında tasarlanmış strateji yer almaktadır. Niyet edilenden gerçekleşene doğru gelişen süreçte gerçekleşmemiş stratejiler ayıklanır ve oluşan stratejiler ile gerçekleşmiş strateji ortaya çıkar.

Diğer yandan, Mintzberg (1990, 1994) stratejinin her zaman tasarlanmış olması gerekmediğini ifade eder. Zaman içinde alınan kararların oluşturduğu davranış kalıpları strateji olarak algılanabilir. Mintzberg'e göre, dış çevrenin hızla ve düzensiz olarak

değiştirdiği bir ortamda tasarlanmış stratejilerin varlığı esnekliği azaltan bir unsur olarak ortaya çıkacaktır. Bu durumda, tasarlanmış stratejiler ancak dış çevredeki belirsizliklerin daha az olduğu durumlar için mümkündür.

Stratejiler formel planlar yardımı ile oluşur: Burada iyi tanımlanmış istekler ve beklentiler merkez yönetim tarafından formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilir.

Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve bireysel sezgi yeteneklerine bağlı olarak oluşur: Bir liderin kontrolünde belirli bir aşamada tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere bağlı olarak oluşmaktadır. Stratejiler kısmen planlı ve genelde doğaçlamadır.

Stratejiler bütün uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak oluşur: Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanır. Kuruluş çevre değişimlerine karşı proaktif bir tavır içindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.

Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak oluşur: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında ulaşılabilecek hedefleri ve sınırları belirlerler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.

Stratejiler bir süreç içinde oluşur: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenir ve içerik sorunlarını uygulamacılara bırakırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.

Stratejiler uygulama blokları içinde oluşur. Bunlar kuruluşun diğer parçaları ile gevşek bir ilişki içindedir ve bazen kuruluş amaçları ile ters düşebilirler. Stratejiler uygulayıcılar açısından planlı olsa bile örgüt açısından doğaçlamadır.

Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yaklaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada gevşek davrandığı durumlarda ortaya çıkar ve stratejiler genelde doğaçlamadır.

Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile oluşur. Çevre kuruluşa ya doğrudan mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorunlar veya hızlı değişimler stratejik pozisyon almayı zorunlu hale getirir. bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır kuruluş bunları planlı hale getirebilir.

Mintzberg, strateji kavramını salt kronolojik incelemekten kurtarmış, çoklu paradigmalara göre tasnif etmiştir. Bu tasnife göre strateji, on stratejik yönetim okulu tarafından kendi paradigmaları çerçevesinde tanımlanmıştır (Sarvan ve diğ., 2003: 73-116):

1. Tasarım Okulu
2. Planlama Okulu
3. Konumlandırma Okulu
4. Girişimcilik Okulu
5. Bilişsel Okul
6. Öğrenme Okulu
7. Güç Okulu
8. Kültür Okulu
9. Çevre Okulu
10. Biçimleşme Okulu

Tasarım Okulu'nun varsayımına göre; stratejistler pazardaki gelişmeleri tahmin edebilirler ve fırsatları görebilirler. İşletmenin güç ve kaynaklarını objektif olarak analiz edebilirler. Tasarım Okulu'na göre durgun ve tahmin edilebilir bir çevre söz konusudur ve bunun yanında düşünce de kolayca uygulamaya geçebilir.

Planlama Okulu'na göre stratejiler kontrollü, bilinçli bir biçimsel planlama sürecinin ayrıntılı bir şekilde geliştirilmesiyle ortaya çıkar. Planlama Okulu'na göre plan stratejik yönetim süreci için vazgeçilmezdir.

Konumlandırma Okulu'nun varsayımına göre; stratejiler teşhis edilebilir konulardır. Strateji geliştirme sürecinde pazarın yapısı ve rekabet şartları göz önünde bulundurulmalıdır. Konumlandırma Okulu stratejik yönetim sürecinde rekabetin büyük önemi olduğunu savunmaktadır.

Girişimcilik Okulu'na göre strateji; liderin bakış açısında var olur. Strateji kişisel olarak üretilip fırsatlar tarafından yönlendirilir ve strateji üretebilmek için yenilik temel bileşen olarak görülmektedir.

Bilişsel Okul'un anlayışına göre strateji Girişimcilik Okulu'nda öne sürülen lider merkezli bir yapının benzeri şeklindedir. Burada stratejinin zihinsel bir süreç sonucu

oluşan bilişsel bir süreç olduğundan bahsedilir. Strateji geliştirenlerin farklı bilişsel tarzlara sahip olmaları geliştirilen stratejilerin farklı yaklaşımlar içermesine neden olur.

Öğrenme Okulu'na göre strateji zaman içinde öğrenilen bir süreçtir ve kasıtlı strateji mümkün değildir. Strateji sadece bir plan gibi görülmemeli, strateji belirleme ortak ortaklaşa öğrenmenin bir sonucu olmalıdır.

Güç Okulu'nu oluşturan iki farklı kuram vardır. Stratejik koşul bağımlılığı kuramına göre örgütler içinde stratejik bağımlılıklar yaratabilen bölümler veya kişiler, gücü ellerinde tutarlar. Kaynak bağımlılığı kuramına göre ise; örgüt içinde en kritik kaynakları elde edebilen birimler veya bireyler, gücü ellerinde tutarlar. Güç Okulu'na göre strateji oluşumu, ister örgüt içi bir süreç isterse örgütün dış çevresi içindeki davranışları şeklinde olsun, güç ve politika ile şekillenir. Dış bağımlılığı azaltacak stratejiler ve paydaş analizi yapmak gereklidir (Sarvan ve diğ., 2003: 97).

Kültür Okulu'na göre strateji belirleme süreci bir sosyal etkileşim sürecidir, organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan inanış ve anlayışlara dayanmaktadır. Bunun yanında strateji örgüt üyelerinin paylaştığı değerler ile ters düşmemeli, örgüt kültürünün desteğini almalı, yani; ortaklaşa bir süreç sonucu ortaya çıkmalıdır.

Çevre Okulu'nu oluşturan kuramlar üçe ayrılır. Bunlar: Kaynak Bağımlılığı Kuramı, Popülasyon Ekolojisi ve Kurumsallaşma Kuramıdır. Genel olarak Çevre Okulu'na göre: kendisini örgüte bir genel güçler bütünü olarak sunan çevre, strateji oluşturma sürecinin en temel aktörüdür.

Son okul olan Biçimleşme Okulu'na göre ise; çoğu kez, bir organizasyon, özelliklerinin, bir türlü istikrarlı biçimleşmesine dayanılarak betimlenebilir. Stratejik yönetimin anahtarı, çoğu zaman istikrarı korumak ya da en azından uyarlanabilir stratejik değişim göstermek, ancak çoğu zaman dönüşüm ihtiyacını fark ederek organizasyonu mahvetmeden o kesintiye uğraticı süreci yönetmeyi başarabilmektir.

Bunlardan ilk üç okul öngörücü, yani olması gerekeni anlatan bir yapıya, sonraki altı okul da betimleyici yani mevcut durumu anlatan bir yapıya sahiptir. Sonuncu, Biçimleşme Okulu ise bütünleştirici bir yapıdadır, yani; hem öngörücü hem de betimleyici bir okuldur. Burada bu okullardan bahsedilmesinin nedeni stratejik yönetim

sürecine giden yolda nasıl bir evre izlendiğini ve bugünkü sürece gelirken nasıl bir düşünce evresinin yaşandığını gösterebilmektir.

Stratejiler, tamamen planlanmış ya da tamamen aniden ortaya çıkmış olabilir. Stratejinin planlanmış olmasıyla (deliberate) kastedilen; öğrenmenin olmadığı bir durum, aniden ortaya çıkanla (emergent) kastedilen ise; kontrolün olmadığı bir durumdur. Ancak her gerçek strateji bu ikisini bir şekilde karıştırmayı, her ikisini de kullanmayı gerektirmektedir: “öğrenmeyi geliştirirken egzersiz kontrolü” gibi bir durum tasavvur edilebilir.

Emergent strateji stratejistlerin kafasında bir ayırım yapmaz, fakat organizasyonun çevresiyle etkileşim içindedir. İşletmeler emergent strateji yönelimini sergilemek için bir tür uyum ile bir yapı içindeki çoklu kaynak bütünlemelerindeki fikirler ve aksiyonları ortaya koyar.

Strateji kısmen planlanan ve kısmen planlanmayandır. Planlanmamış öğeler iki kaynaktan ortaya çıkar: “Emergent (Aniden ortaya çıkan) Stratejiler” çevredeki fırsat ve tehditlerden ortaya çıkan sonuçlardır. “Action (Aksiyon) Stratejileri” organizasyonların her kademesindeki birçok insan tarafından geçici olarak görülen stratejilerdir. Bu küçük aksiyon yığınları tipik olarak kasıtlı değildirler, erek bilim değildirler, resmi ya da genel kabul görmüş stratejiler de değildirler. Bu stratejiler bir organizasyon içinde gerçekleşenlerdir ve bunların kendi çevrelerinde gerçekleştiğini açıklarlar.

Bu modelde, strateji hem planlanmış hem de aniden ortaya çıkan, dinamik ve interaktiftir. Beş genel süreç birbirini etkilemektedir. Bunlar; stratejik amaç, aniden ortaya çıkan çevresel sorunlara organizasyonun tepkisi, organizasyon içindeki bireysel aksiyonların dinamikleri, stratejik amaçlar ile aksiyonları sıraya dizme ve stratejik öğrenmedir.

Mükemmel planlanmış bir strateji için (gerçekleşmiş stratejinin tasarlanmış stratejiler bütününe ortaya koyması) en azından üç durum görülmelidir. Çevre mükemmel bir şekilde önceden bilinebilir, tamamen tehlikesizdir ve organizasyon tamamen kontrol altındadır. Bu yüzden organizasyonlarda mükemmel planlanmış stratejileri ortaya koymak zorluk arz etmektedir(Mintzberg ve Waters, 1985: 258) .

Kapsayıcı bir amaç bulunmadığında etkileri hayal etmek zordur. Eğer bazı organizasyon birimlerinde liderlik anlayışı yoksa bu durumda pür planlanmış stratejilerde olduğu gibi, pür doğaçlama stratejilerin de nadiren ortaya çıkacağı söylenebilir.

Galbraith'in yeni endüstriyel durumlar olarak tanımladığı gibi bazı organizasyonlar, kendi planlarını çevreye empoze etmede yeterince güvene sahiptirler. Diğerleri; kasıtlı, planlanmış stratejilerin doğruluk derecelerinin peşine düşerek çevrelerine durumu önceden bildirebilirler.

Değerlendirmeler sonucu uzak olarak görülen bazı stratejilere dikkat edilmelidir. Özellikle özel misyonlara ve değişken çevrelere organizasyonlarda geniş ölçekli kaynaklar ayrılmalıdır. Uzak olarak görülen durumlara hazırlanmak ve bunları planlamak yıllar alabilir, fakat bu tarz uygulamaya sahip firmalar harekete geçmeye karar verdiklerinde stratejilerine sınıksız sarılırlar. Bu yüzden stratejileri yoğun bir planlama sonucu oluşmuştur denebilir.

Çevre önemli ölçüde değiştiğinde güçlü yeni vizyonlar kolayca ortaya çıkabilir. Bu vizyonların gerçekleşmesini zorlaştırmak için çeşitli sınırlamalar getirilmiş olmasına rağmen uzun dönemli organizasyonel davranışlar içindeki bu vizyonlar tek bir çatıda toplanamaz.

Amaçlar birbiriyle uyumlu bir şekilde oluşturulmalıdır. Merkezdeki lider kendi içindeki yapıları değiştirmesi için diğerlerine esneklik tanıyarak sistemi dizayn eder. Bu durum planlanmış stratejinin doğasına aykırı olmakla birlikte, doğaçlama stratejiye uygun bir yapı arz etmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985: 265).

Merkezi liderlik anlayışı ya da geniş amaçlar organizasyonun bütün perspektifini doğaçlama strateji olarak gösterebilir. Fakat tek bir birim açısından olay düşünülürse, strateji doğaçlama ya da planlanmış strateji olabilir. Strateji ilk bakıldığında doğaçlama stratejiye benzese de, açık seçik böyle olmayabilir. Amaçlar açıkça görünmeyebilir. Korunmasızlığın yarattığı riskleri minimize etmek için strateji doğaçlama iken, amaçların inceliklerinin farkına varmak için planlanmış stratejiye yönelinebilir. Planlanmış stratejilerin uyumu; amaçlar, formülasyon ve uygulama arasındaki ayırım tarafından ortaya konur.

Vizyon yön durumunun sadece genel bir anlamını kanıtlar. Vizyonun detayları bir rota şeklinde ortaya çıkabilir. İkinci olarak liderin vizyonu kişisel olduğu için tamamen değiştirilmiş olabilir. Bu iki uyumun içerisinde strateji doğaçlamanın karakteristik özelliklerine sahip olabilir.

Porter'in kategorisini kullanarak, örneğin liderlik stratejisi daha fazla planlamayı getirir, farklılık stratejileri daha fazla doğaçlamadır. Ya da Miles ve Snow'un tipolojisini kullanarak, oryantasyondan daha planlı olduklarını kanıtlarlar ve planlı stratejileri kullanmaya eğilimlidirler, ancak durum bunun tersi yönünde de olabilir.

Planlanmış stratejilere, organizasyonları araştırılmış aktivitelerden ve ar-ge (Araştırma-Geliştirme) çalışmalarından uzaklaştırmak için yönelinmiş olabilir. Bu durumda liderlik stratejilerine doğru kayılabilir. Halbuki doğaçlama stratejiler zıt tavırları cesaretlendirebilir.

Planlanmış ve doğaçlama stratejiler arasındaki fark; durum ve kontroldeki odaklanmalar olabilir. Bundan sonra ise stratejik öğrenme kavramı başlar. Stratejiyi planlanmış olarak tanımlamak ve doğaçlama olarak tasarlamak, etkili bir şekilde stratejik öğrenme kavramının önüne geçmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985: 270).

Doğaçlama (aniden ortaya çıkan) strateji, bir uzvun görevini yapamaması nedeniyle ortaya çıkmış olabilir.

Sonuç olarak strateji formasyonu iki ayak üstünde yürür. Biri doğaçlama, diğeri planlanmış stratejidir. Yöneticilerin yaratıcılığı oldukça önemlidir: Daha önceden ortaya konmuş yapıdaki harekete yanıt verirken, aynı anda amaçların da farkına varırlar. Organizasyon için temel amaç zaman içinde değişiklik gösterebilir.

Aniden ortaya çıkan strateji; işi öğrenmeyi içerir. Bu durum işin yapılarak öğrenilmesi ve bu süreç içerisinde stratejinin geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Aniden ortaya çıkan stratejinin anlamının kaos olmadığı fakat esas olarak amaçlanmamış düzen olduğunu unutmamak gerekir. Bunu söylemenin diğer bir yolu ise; planlanmamış birkaç stratejinin basit bir doğaçlama stratejiyi oluşturamayacağı, sonradan formülize edilmiş olduğudur.

Doğaçlama strateji, yönetimde kontrol dışı olan bir yapı anlamına gelmez. Sadece açık, esnek ve yanıt veren; diğer bir deyişle öğrenmeye gönüllü bir yapı olduğunu açıklar (Mintzberg ve Waters, 1985: 271).

Tablo 4. Doğaçlama Strateji İle Planlanmış Strateji Arasındaki Farklar

“Deliberate (Planlanmış) Strateji”	“Emergent (Doğaçlama, Aniden Ortaya Çıkan) Strateji”
1- Planlanmıştır, rasyoneldir.	1- Planlanmamış olabilir, başta planlanmış stratejiden daha iyi sonuçlar alınabilir.
2- Strateji genel kabul görmüş ve tasarlanmıştır.	2- Strateji uygulama esnasında ortaya çıkabilir.
3- Öğrenme yoktur.	3- Öğrenmeye gönüllü bir yapı vardır, ancak kontrol yoktur.
4- Esneklik yoktur.	4- Esneklik ve açıklık vardır. Değişikliklere yanıt verir.
5- Başta planlanmış stratejiden taviz verilmediği için ar-ge yoktur.	5- Zaman içinde ar-ge faaliyetleriyle strateji geliştirilebilir.
6- Düzen amaçlanır.	6- Amaçlanan düzen yoktur. Temel amaç zaman içinde değişiklik gösterebilir.
7- Planlanana uygulamayı içerir.	7- İşi öğrenmeyi içerir. Bu sayede strateji uygulama sürecinde değiştirilebilir ve geliştirilebilir.

Bu açıklamalar ışığında tezin sorunsalını ortaya koymak anlamlı olacaktır. Burada ortaya konmaya çalışılan özel sektördeki stratejik yönetim sürecinin emergent yani; gerçekte ne yapıları betimlediği, kamu sektöründeki stratejik yönetim sürecinin ise deliberate yani; planlanmış eylemleri betimlediğidir.

Şimdi özel sektördeki ve kamu sektöründeki stratejik yönetim süreçleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek bu betimleme ortaya konmaya çalışılacaktır.

2.2.1. Özel Sektörde Stratejik Yönetim Süreci:

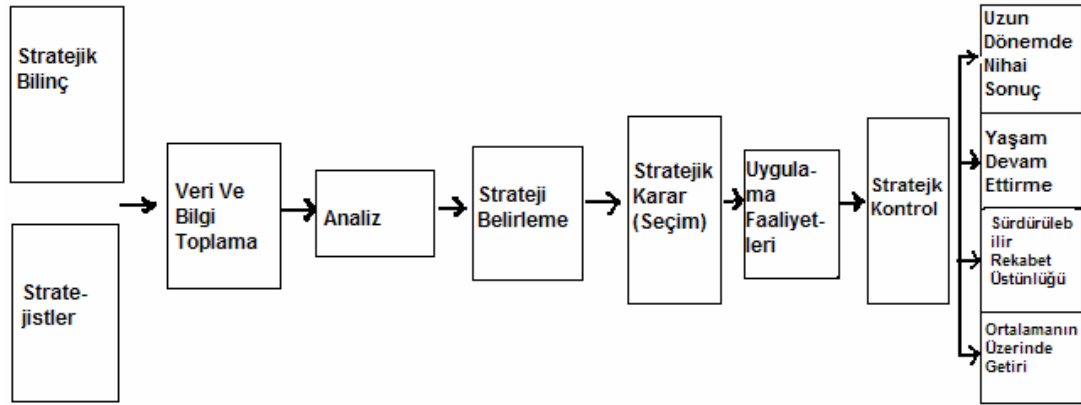
Stratejik yönetim işletmenin çevresi ile ilişkilerin daha ötesinde geleceği yaratabilmek için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimini ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2006: 37). Stratejik yönetim süreci üç aşamadan oluşur. Birinci aşaması; stratejik planlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür yardımcıları, planlama yöneticisi ve planlama kurmayları ile işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde

çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji veya stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması; politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabaları ile uygulamadır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır. Bunlar oluşturulduktan sonra uygulamaya geçilir ve planlama aşamasında ortaya konan amaçlar gerçekleştirilmeye çalışılır.

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise karşılaştırma ve kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak organizasyon yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır. Bu durum Şekil 2.3. yardımı ile gösterilebilir:

Şekil 2.7. Stratejik Yönetim Süreçleri



Kaynak: Ülgen ve Mirze (2006:32)

Stratejik yönetim süreci, işletmenin misyon ve amaçlarının belirlenmesinden başlayarak, uygulama sonuçlarının kontrolüne ve değerlendirilmesine kadar süren geniş bir faaliyet ve kararlar zincirinden oluşur. Kontrol bilgilerinin tekrar yönetim sürecine dâhil edilmesiyle, süreklilik arz eder (Ülgen ve Mirze, 2006: 32).

Stratejik yönetim sürecini oluşturan faaliyetler ve kararları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür. Aynı zamanda Şekil 2.3. bu sürecin işleyişi ve faaliyetlerinin akışı konusunda genel bilgiler verecektir:

- i. İşletme felsefesi ve misyonunun belirlenmesi,
- ii. SWOT analizinin yapılması: İşletmenin fırsat ve tehlikeleriyle, kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi,
- iii. Stratejik amaçların oluşturulması,
- iv. Stratejik alternatiflerin analiz edilmesi,
- v. Stratejilerin uygulanması,
- vi. Uygulama sonuçlarının kontrolü ve değerlendirilmesi stratejik yönetim sürecini oluşturan aşamalardır.

Burada belirlenen ilk dört aşama stratejik yönetim sürecinin stratejik planlama kısmıyla ilgilidir. Bundan sonraki aşamalar, yani; stratejilerin uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrolü ve değerlendirilmesi aşamaları da stratejilerin uygulanması ile ilgilidir. Bu nedenle üç aşamaya ayrılan stratejik planlamanın iki boyutu olduğu söylenebilir.

Stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamalarından biri olan stratejik planlama aşamasında örgütün izleyeceği stratejiler belirlenmektedir. Stratejik yönetim sürecini anlayabilmek için stratejik planlama aşamasının irdelenmesi gerekmektedir.

2.2.1.1. Stratejik Yönetimde Planlama

Stratejik planlama bölümünde stratejik planlamanın ne anlama geldiğini, özelliklerini, yararlarını, süreçlerini ve stratejik planlama ile stratejik yönetimin ilişkisine değinilecektir.

Burada amaçlanan tezin ana konusunu oluşturan kamu ve özel sektörde stratejik yönetim yaklaşımlarının karşılaştırılmasını ortaya koymak için en önemli kavramlardan biri olan stratejik planlamayı ayrıntılarıyla açıklamaktır.

2.2.1.1.1. Stratejik Planlama

Planlama kavramı eskiden beri kullanılmakla birlikte stratejik planlama kavramı planlamaya göre yeni bir kavramdır. Stratejik planlama günümüz işletmelerinin en önemli uygulamalarından biridir. Bununla birlikte kamu sektöründe de son yıllarda önem kazanmaktadır.

Stratejik planlamanın kabul gören tanımları şunlardır:

“Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatı inceleme, hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmek ve sonuçlarını ölçümleme sürecini ihtiva eden iş disiplinine stratejik planlama denmektedir”(Can, 1996: 13).

“Stratejik planlama herhangi bir organizasyonda dinamik ortamda ve çevre şartlarında çalışanların aynı amaçlar doğrultusunda faaliyetlerini yönlendirebilmeleri için, sistematik olarak organizasyonun amaçlarını ve önceliklerini belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme süreci olarak tanımlanmaktadır” (Öztemel, 2004: 28).

“Stratejik plan, kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder” (5207 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kanunu Tasarısı).

2.2.1.1.2. Stratejik Planın Özellikleri

Stratejik plan genel anlamda şu özelliklere sahiptir (Narinoğlu, 2007: 133):

- Sonuçların planlanmasıdır. Girdilere değil çıktılara, sonuçlara odaklıdır.
- Değişim planlanmasıdır. Geleceği planlama iddiasında olduğundan değişimi destekler ve geleceğe yöneliktir.
- Gerçeklere dayanır. İç ve dış çevre şartlarını dikkate alır.
- Yönetim aracıdır. Yönetim disiplininin beklenen bütün fonksiyonları içerir.

- Katılımı sağlar. Stratejik planlama sürecinde içeride en üst yönetimin ve altlarının, dışarıda ise paydaş ve hedef kitlelerin katılımını sağlar.
- Geleceğe bakıştır. Oluşturduğu vizyon ve buna ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerle geleceği tahmin ötesinde kurgular. Gelecekte nerede olmak istediğini açıklar.
- Dinamiktir. Değişim koşullarına göre yenilenir. Şartlara uyum gösterir.
- Ekip çalışmasını gerektirir. Katılımı en az aldığından, ortak çalışmayı gerektirir. Geleceğe yönelik eylemler olduğundan çok sayıda veri ve bilgiler kullanır. Uzmanlığa dayanır.
- Kaliteyi artırır, kurumun her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve eyleme geçme öngördüğünden mükemmelliği getirir.
- Seçme ve önceliklendirme sürecidir. Stratejilerin seçimi ve önceliklendirmesi, buna uygun hedeflerin ortaya konması optimum kaynak kullanımını sağlar.

2.2.1.1.3. Stratejik Planın Yararları

Stratejik planlama kurumlara belirsiz, değişken ve kriz ortamında ne yapmaları gerektiği, eğilimlerini ne yönde belirlemeleri konusunda yardımcı olan önemli bir yönetim sistemidir. Stratejik planlama organizasyonun büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlama sayesinde organizasyonlar kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, sunulan hizmetlerden vatandaşların aldığı tatmin daha fazla artırılabilir.

Bryson'a göre stratejik planlamanın temel yararları aşağıda ana hatlarıyla verilmiştir:

a) Stratejik Düşünce ve Davranışı Arttırmak:

Stratejik planlamanın belki de en acık yararı, stratejik düşünce ve davranışı arttırmasıdır. Bu da sırasıyla hareket için örgütsel önceliklerin kurulmasını ve örgütün gelecekteki yönetiminin açıklanmasını; örgütsel öğrenme için yüksek dikkat gösterilmesini, çeşitli aktörlerin ilgileri ve örgütün iç ve dış çevresi hakkında sistematik bilgi toplanmasını sağlar.

b) Kurumsal Gelişmiş Kararlar Almak:

Stratejik planlama gelişmiş kararlar alınmasını sağlar. Stratejik planlama, örgüt için önemli konular üzerine odaklanır ve karar alıcılara, bu konular hakkında ne yapılması gerektiğiyle ilgili karar vermelerine yardımcı olur. Stratejik planlar, örgütün formülasyonuna ve stratejik amaçlarla iletişimine, gelecek sonuçların ışığı altında bugünkü kararların alınmasına, karar alma için tutarlı ve savunulabilir bir temel geliştirmeye yardım eder. Daha sonra örgüt işlevleriyle bunların seviyeleri arasındaki sonuç kararlarını düzenler. Stratejik planlama, örgütün kontrolü altındaki alanlarda en yüksek değerlendirme için çalışma yapmaya yardımcı olur.

c) Çalışanların Sorumluluk ve Performanslarını Artırmak:

Stratejik planlama, örgütsel sorumluluğu da artırır ve performansı geliştirir. Stratejik planlama ile örgütler iç ve dış baskılar sonucu oluşan talepleri akılcı cevaplar ve önemli örgütsel konuları izah etmek için cesaretlendirilirler.

d) Çalışanların Gelişimine Katkıda Bulunmak:

Stratejik planlamanın diğer planlarda hiç bulunmayan bir yararı da örgüt çalışanlarına doğrudan yarar sağlamasıdır. Stratejik planlama sayesinde karar alıcılar görevlerini daha iyi yerine getirirler ve takım çalışması örgüt çalışanları arasında kuvvetlenir.

2.2.1.1.4. Stratejik Planlama Süreci

Stratejik planlama süreci üst yönetimin desteğinin alınmasıyla başlar ve planın uygulamaya koyulmasıyla devam eder. Süreç stratejik yönetimin gerçekleştirilmesi için gerekli olan süreç döngüsü içerisinde süreklilik arz eder.

2.2.1.1.4.1. Üst Yönetim Desteğinin Alınması

Stratejik planlamada ilk aşama stratejik yönetim konusunda bir kararlılığın ve samimiyetin olmasıdır. Üst yönetimin desteği ve inancı olmaksızın sadece başka şirket ve firmalar yapıyor diye veya yönetim alanında moda olduğu için stratejik yönetime başlanmamalıdır. Üst yönetim inancı, kararlılığı ve desteği olmaksızın yönetimden başarı elde etmek mümkün değildir.

Burada göze çarpan niteliklerden biri stratejik planlamanın daha çok sonuçlara yönelmiş bir uygulama olmasıdır. Bu nedenle, asıl amaç olan uzun süreli amaç ve ileride

meydana gelecek sonuçları saptamada oldukça etkilidir. Diğer bütün planlama türleri stratejik planlamanın öngördüğü amaçları veya sonuçları bir veri olarak kabul etmek zorundadırlar. Yani stratejik planlama, yetki yönünden diğer planlardan üstün ve onlara takip edecekleri yolu gösteren bir rehber niteliğindedir. İşletmenin bütün iç fonksiyonlarına ve tüm çevreye ilişkin verileri kapsamına aldığından meydana getiriliş açısından diğer planlardan daha kapsamlıdır. İşletmenin gelecekteki kaderini doğrudan etkilediğinden yüksek sorumluluk gerektirir ve organizasyonun üst yönetim kademeleri tarafından hazırlanır(Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetimin en temel ögesi, stratejik yönetim anlayışının hazırlanıp uygulanmasını sağlayan işletme içindeki yöneticilerdir. Özellikle stratejik tasarım, işletmenin herhangi bir bölümüne veya birimine bütünüyle devredilemez. Belki stratejik süreçle ilgili araştırma ve analiz etme yetkisi, konuyla ilgili uzmanlara verilebilir veya danışmanlar kullanılabilir. Bu anlamda işletme içinde tek stratejistin tepe yöneticisi olduğu söylenebilir.

Ancak, tepe yöneticisi bu fonksiyonunu yerine getirirken, farklı tarzlar kullanabilir. Stratejiyi seçerken, işletmenin sahibi (girişimci) olarak tek başına karar verebileceği gibi, ilgili yöneticilerin ve örgüt içindeki bazı kilit personelin katılımını da sağlayabilir. Stratejik tasarım çalışmaları genelde dört şekilde yürütülmektedir:

- **Tek stratejik mimar olarak tepe yöneticisi yaklaşımı:** İşletmenin sahibi veya genel müdürü tek başına bütün stratejileri veya önemli bir kısmını kendisi oluşturabilir. Bu modelde tepe yöneticisi, bazı bilgilerin toplanmasında, analizinde ve hatta strateji seçimi konusunda danışmanlardan, örgüt içindeki bazı birimlerden veya yöneticilerden yardım alabilir. Ama sonuçta bir orkestra şefi gibi görev yapan tepe yöneticisi, vizyon belirleme ve strateji oluşturmada tek başına fonksiyon ifa eder. Kendi tecrübeleri, gelecek beklentileri, dışından tavsiyeler ve pazarla ilgili kişisel gözlemleri strateji seçiminde etkili olur. Tek sahipli firmalarda, küçük ortaklıklarda, aile şirketlerinde genellikle benzer yaklaşımlar görülmektedir.

- **Yetki devretme yaklaşımı:** Tepe yöneticisi, strateji yapma sorumluluğu çalışma arkadaşları, astları ve örgüt içindeki kilit personel oluşan bir takımla birlikte üstlenir. Böylece farklı bölümler bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olur.

- **Şirket için yeni inisiyatifler yaklaşımı:** Tepe yöneticisi, örgüt içindeki kişi ve grupların yeni ürün hatları ve yeni ortaklıklar için teklif sunmaya cesaretlendirir. Bu yaklaşımda çalışanların kabiliyet ve enerjileri, işletme dışı fikirlere ve yeni stratejik inisiyatiflere yöneltilir. Onaylanan teklifler için bütçe desteği sağlanır ve teklif sahibi yöneticiden liderlik yapması istenir. Bu uygulamada şirketin gelişim teknolojiye sahip olması, farklı alanlara kolayca girebilecek uygulamalara uzmanlaşmış personele sahip bilgisayar ürünleri satan işletmelerde rastlanılmaktadır(Dinçer, 2004: 35).

2.2.1.1.4.2. Stratejik Planlama Ekibinin Oluşturulması

Stratejik planlama süreci için çalışacak bir ekibin oluşturulması, stratejinin başarıya ulaşması için gereklidir. Stratejik planlama sürecinde yer alması gerekenleri belirlemek önemlidir ve bu aşamada bazı önemli anahtar rollerden bahsedilebilir. Bu anahtar roller şöyle özetlenebilir (Lyddon, 2006):

- **Planlama Sürec Şampiyonu:** Genellikle yönetim kurulunun ya da üst yönetimin anahtar üyelerinden biridir. Bu üye stratejik planlamaya inanan ve sürecin seyrini yolunda tutan kişidir. Stratejik planlama konusunda uzman olması gerekmeyen süreç şampiyonu liderlik özelliğine sahip, diğer üyeler tarafından saygı duyulan birisi olmalıdır.

- **Plan Yazıcı (Redaktör):** Bu üye planlama grubunun kararlarını tek bir dokümanda toplar. Planlama toplantılarında aldığı notları bir plan oluşturmak için kullanır, sık sık planlama grubunca oluşturulmuş belgeleri gözden geçirir. Ancak, planı yazmak planlama toplantılarına ait notları birleştirmek daha kolaydır.

- **Planlama Süreci Fasilitatörü:** Bu kişi organizasyon dışından olabileceği gibi, planlama kurulunda da yer alabilir. Fasilitatörün ana sorumluluğu toplantı gündemlerini belirlemek ve grubun doğru yolu izlemesini sağlamaktır.

- **Planlama Takımı:** Planlama takımı üyeleri organizasyonun geleceğine ilişkin tasarımda bulunabilecek ve seçenek sunabilecek kişilerden oluşmalıdır. Bu takım tüm yönetim kurulu üyeleri ve yönetim kurulu başkanından oluşabilir. Ya da yönetim kurulu başkanı ve oluşturulan bir komite bu görevi yerine getirebilir. Burada önemli olan organizasyonu temsil eder ve saygı duyulan liderlik özelliğine sahip kişilerin takımda yer almasını sağlamaktır.

- **Yönetim Kurulu:** Yönetim kurulu sonunda planı sahiplenecek, alacağı kararlarda ve eylemlerinde rehber edilecektir. Eğer tüm yönetim kurulu planlama sürecinde yer almıyorsa, yer almayan üyeler en azından planlama sürecini onaylanmalı ve süreçte haberdar olmalıdır. Stratejik plan geliştirme süreci yönetim kuruluna organizasyonun geleceğini şekillendirebilmesi için aktif bir rol tanır.

- **Çalışma Grubu:** Çalışanlar, özellikler idareci, planlama sürecinde bilgi ve uzmanlığa sahip olurlar. Planı hayata geçirerek ve uygulanacak kişi olarak çalışanlar süreç içinde bilgilendirilmelidir. Böylelikle planlamanın organizasyona yaygınlaştırılması kolaylaşacaktır.

2.2.1.1.4.3. Dış Çevre Analizi

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlanması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır(DPT, 2006).

Stratejinin değişimine birinci dereceden etkisi olduğundan dış çevre yöneticiler tarafından sistematik olarak analiz edilmeli ve teşhisler konulmalıdır. Dış çevre analizi ve teşhisi stratejistlere fırsatları algılamaları ve bunları değerlendirecek alternatif seçenekleri planlamaları için zaman verir. Aynı dış çevre analizi stratejistlerin erken uyarı sistemi geliştirerek çevredeki tehditlerden korunmayı ya da onları kurumun avantajı haline dönüştürmeyi de sağlar(Jauch ve Glueck, 1989: 18).

Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin, özel sektör ve kamu örgütleri üzerindeki olası etkilerinin önceden tahmin edilmesi değişime hazırlık için fırsat ve zaman tanır. Çevredeki değişiklere hazırlıklı olmanın ilk aşaması çevrenin analizi, ikincisi ise çevreye uyumdur. Çevrenin analizi, çevreden gelen fırsat ve tehditlerin önceden görülerek örgütün bunlara daha hazırlıklı olmalarına yardımcı olur. Tehditler ve fırsatlar ile alacakları tedbirler hakkında fikir sahibi olan örgütler, alternatif senaryolar üretebilir ve bunları artı ve eksileriyle karşılaştırarak hem en uygununu seçer hem de seçiminin olası zayıf yanları hakkında da fikir sahibi olur. Stratejik yönetimin önemli bir aşaması/parçası olan çevre analizi, yönetime rehberlik ederek çevreye uyumunu kolaylaştırır(Acar ve Hüseyin, 2004).

Kuruluşun dış çevre analizi yapılırken şu etkenler göz önünde bulundurulmalıdır (DPT, 2006):

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler
- Dünyadaki ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum
- Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler

Dışsal çevre değişkenlerini iki ana gruba ayırarak inceleyebiliriz. Bunlardan birincisi ekonomik, sosyo – kültürel, politik – yasal, teknolojik, ekolojik gibi genel çevreyi ilgilendiren faktörlerdir. İkinci çevre faktörleri ise, kuruluşların günlük ve uzun dönemli kararlarında onu doğrudan etkileyen ve ondan doğrudan etkilenen etrafındaki kişi, grup ve kuruluşlardır. Buna görev çevresi (task environment) ya da bazı düşünürlerin dediği gibi endüstri çevresi adını veriyoruz. Çünkü kuruluşun günlük faaliyetleri ile uzun dönemli çabalarını etkileyen endüstri çevresinin elemanları olan vatandaşlar, tedarikçiler (yükleniciler), finans kurumları, hükümet kamu kurumları ve sivil toplum kuruluşlarıdır (Eren, 2005: 27).

Çevre analizinde öncelikle, uluslararası seviyede ve bunun etkilemesiyle ülke çapında ekonomik, sosyal, politik ve teknik gelişmelerin incelemesi yapılmalı ve faaliyet gösterilen sektörde gelecekteki etkisi araştırılmalıdır.

Bu çalışmalar için aşağıdaki süreç izlenmelidir:

i. Hazırlık çalışması yapılır: Çevre analiz sürecinin ilk safhasında dünyadaki genel çevre faktörlerinin tespiti ve ayrıntılı bir tanımı yapılır. Bundan sonra ülke içinde aynı değerlendirmeler ve karşılıklı etkileşimin sonuçları açıklanmaya çalışılır.

ii. Kritik belirtiler tespit edilir: Muhtemel değişme ve gelişme alanları ve bunlarla ilgili belirtiler incelenir. Temel eğilimler nelerdir? Bu eğilimlerin olaylar üzerindeki muhtemel etkileri ne oranda ve nasıl olabilir? Sorularının cevapları tartışılır. Bu safhada

özellikle işletmenin ilgili olduğu sanayi sektöründeki temel eğilimler ve muhtemel gelişimler araştırmanın ağırlık noktasını teşkil eder.

iii. Her bir kritik alanın tarihi gelişimi gözden geçirilerek teşhisi yapılır: Her kritik alanın geçmiş durumu incelenir, bu göstergelerin sebepleri gözlenir ve işletmenin bu alandaki başarı durumu belirlenir.

iv. Geleceğe yönelik tahminler yapılır: Gelecekteki muhtemel olayların gerçekleşme oranı, işletme üzerindeki muhtemel etkileri üzerinde durulur. Bunun için mümkün olan her bilgi ve veri kullanılarak, her türlü tahmin tekniği uygulanarak sonuçlar ortaya konulmaya çalışılır. Gelecekteki değerlerin aydınlığa kavuşturulması için çaba sarf edilir (Dinçer, 2004: 36).

Dış çevre analizi kendi içinde politik ve yasal çevre analizi, ekonomik çevre analizi, sosyo-kültürel çevre analizi, teknolojik çevre analizi ve ekolojik çevre analizi gibi sınıflandırmalara ayrılmaktadır.

2.2.1.1.4.4. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır. Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dikkate alınabilecek bazı hususlar aşağıda verilmiştir. Bu hususlarda salt verileri kapsayan, tanımlayıcı bir içerik taşımamalı; verilerin yanı sıra analitik değerlendirmelere ve sonuçlara yer verilmelidir (DPT, 2006).

Kuruluş içi analizde ya da iç çevre analizinde dikkate alınacak hususlar şu şekilde sıralanabilir:

1- Kuruluşun Yapısı:

- Kuruluşun örgüt yapısı
- Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları
- Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler

- Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler
- İzleme ve değerlendirme sistemi

2- Beşeri Kaynaklar:

- Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı
- Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi,

3- Kurum Kültürü:

- İletişim süreçleri
- Karar alma süreçleri
- Gelenek ve değerler

4- Teknoloji:

- Kuruluşun teknolojik alt yapısı
- Teknolojiyi kullanma düzeyi

5- Mali Durum:

- Mali kaynaklar
- Bütçe büyüklüğü

A) Örgüt Sisteminin Analizi

İşletme bir sistem olarak düşünüldüğü zaman onun amaçları, stratejisi, örgüt yapısı ve süreçleri akla gelir. Daha sonra, işletmenin alt sistemleri olan fonksiyonel alanlar veya bölümler incelenmelidir. Bu alt sistemler, işletmelerin özelliklerine göre değişebilir.

Ancak, genel bir yaklaşımla pazarlama, üretim, finansman ve ar-ge fonksiyonları stratejik yönetim için daha büyük bir önem taşımaktadır. Nihayet, işletmenin beşeri kabiliyet ve kapasitesi dikkate alınmalıdır. Burada bir işletmenin en önemli kaynağının insan olduğu vurgulanmaktadır.

Genel olarak örgütün özellikleri, sahip olduğu kaynaklar ve temel kabiliyetler nelerdir? Bu özellik ve kaynaklar, sistemin parçaları yani işletmenin bölüm ve kısımlarını nasıl etkilemektedir? İşletmenin kaynakları nasıl dağılmıştır? Rakiplerine göre üstün ve zayıf olduğu yönleri hangileridir? Örgütü oluşturan temel öğeler nelerdir? Bunlar arasında ne

gibi bir etkileşim söz konusudur? Bu ve benzeri soruların cevapları verilmelidir (Dinçer, 2004: 37).

B) Yönetim Süreçleri

İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Aksi halde bu uyumsuzluk, çatışmanın kaynağı oluşturabilir. Örneğin; merkezi bir yapı ve katı kurallar içinde çalışanların katılımına yönelik politikalar güdülemez (Dinçer, 2004: 37)

a) Haberleşme: İşletme içindeki haberleşme ve bilgi akış sistemleri, resmi ve gayri resmi haberleşmelerin özellik ve kapsamı, tek yönlü, çift yönlü veya çapraz haberleşme imkânları, açık haberleşme ortamı ve bilgilerin merkezde toplanıp toplanmadığı üzerinde durulmalıdır.

b) Liderlik tarzı: Yöneticinin liderlik özellikleri ve tarzı; otoriter, danışmacı veya katılımcı olup olmadıkları ve bulundukları yönetim kademeleri incelenmelidir. Yöneticilerin bulundukları mevkilerde sahip oldukları yetkiler ve bu yetkileri kullanım biçimleri tanımlanmalıdır. Liderlik tarzı ile örgüt yapısı ve içinde bulunulan şartlar arasındaki benzerlik ve farklılıklar ortaya konulmalıdır.

c) Karar alma ve yönetime katılma: Çalışanların yönetime katılıp katılmadıkları, hangi seviyede, ne tür bir katılımın sağlandığı ve çalışanların tavırları incelenmelidir.

C) İnsan Kaynaklarının Analizi

Para ve maddi üretim araçları bir işin başarısında yalnız başına başarı etmenleri oluşturmamaktadır. Çünkü her işletme personele, yani beşeri faktörlere ihtiyaç duyar ve bu faktörlerin önemini küçümseyemez. Birçok aile işletmelerinde de bu nedenle gelecekte tepe yönetimine kimin getirileceği konusu ve bunun garantiye alınması hususu temel sorunu oluşturmaktadır. Bunun yanında işe uygun yetenek, bilgi ve becerideki personelin istihdamı (işe alınması) için yöntemler geliştirmek ve personelin gerek mesleki gerekse de yönetsel bilgi ve becerisini geliştirecek eğitim tedbirlerine başvurmak gereklidir. İşletme analizlerinde işgücü ve yönetici personel açısından incelenecek güçlü ve zayıf olunan noktaların değerlendirilmesi hususu ise ikinci konuyu oluşturmaktadır. Özellikle anahtar nitelikteki kadroları dolduran yönetici personelin her biri için kesin bir bilgi ve beceri değerlemesine gitmek kaçınılmaz olmaktadır. Her

şeyden önce, örneğin pazarlama yöneticisi satışlar ve işletmenin kârlılığını arttırmaktan yoksun bir nitelikte ise yeni bir ürünü piyasaya sunmak neye yarayacaktır.

Uygulamada çok az işletme işe uygun personelin seçimi ve işe yerleştirilmesi için mükemmel olanaklara sahiptir. Bundan sonra işletmenin sorumlu yöneticileri işe alınan kişilerden nasıl yararlanabileceklerini düşünmek zorundadırlar. O takdirde iyi bir işe alma, organizasyonunun uygun bir eğitim ve geliştirme faaliyetleri ile personelin iş ve görevlere uygun bir dağılım izlemelidir (Eren, 2005: 28).

D) Teknolojik Yapının Analizi

Teknik gelişmeler, teknik buluş, keşif ve bunlarla ilgili olarak yapılan araştırma ve geliştirme faaliyetlerine bağlıdır. Teknik gelişmeler yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim satış veya dağıtım usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermektedir. Yeni buluş veya yönetimin etkinliği sağlanan verimlilik artışıyla ölçülmektedir.

Uygulamada teknik gelişmeler, işletmeler, devlet, üniversiteler ve bireysel araştırmacılar tarafından yürütülen dağılmış bir çalışma gayreti içinde vücuda getirilir. Günümüz dünyasında teknik gelişmeler ve endüstriler arasındaki ilişkiler üç grupta incelenebilir:

- 1) Teknik gelişmeler, çeşitli faaliyet kollarını izleyerek çeşitlenirler.
- 2) Teknik gelişmeler hızlı bir seyir takip ederler.
- 3) Teknik gelişmeler masraflı ve rastlantıya bağlıdırlar.

Teknik gelişmeler masraflı olduğundan araştırma ve geliştirme çalışmaları birçok ileri sanayi ülkelerinde devletin mali yardım ve desteğini görür (Eren, 2005: 28).

E) Mali Yapının Analizi

Kuruluşun sermaye yapısı, nakit akış durumu, finansal masraflar ve bunların azaltılması imkânları, bilinmesi gereken başka bir grup faktördür.

Bir kuruluşun gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla kuruluşun başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. Dolayısıyla sermaye yapısı, finansman planlaması ve yatırım bütçeleme, finansal oranlar ve muhasebe düzeni ve hesap planlarının analizini yapmak mali yapının ortaya konulması için yararlı olacaktır.

2.2.1.1.4.5. Paydaş Analizi

Organizasyon misyon ifadesini geliştirmeden önce mutlaka paydaş analizini tamamlamalıdır. Paydaş organizasyonun çıktıları, kaynakları ve odaklandığı konular üzerinde hak sahibi olan veya bunlardan etkilenen kişi, grup ya da organizasyonlar olarak tanımlanır. Kamu kuruluşları için halk, vergi ödeyenler, sendikalar, hizmet alanlar, merkezi idare, siyasi partiler, çıkar grupları, finansman çevreleri ve kuruluşlar paydaş olarak örnek gösterilebilir (Bryson, 1995).

Paydaşların algılama ve beklentileri örgütün yöneticilerinden farklı olabilir. Paydaşların ilgi ve beklentileri tatmin edilmezse, stratejik uygulamaların başarısı ciddi derecede olumsuz yönde etkilenebilir. Dolayısıyla, paydaşların yeni stratejilere gösterecekleri tepki ve bunun örgütün başarısını nasıl etkileyebileceği paydaşların gözlüğünden bakmaya çalışarak yeni stratejilerden önce analiz edilmelidir.

Paydaş analizi stratejistlere analiz ile hareket (action) arasındaki boşluğu doldurmaya yardımcı olur. Paydaşların ilgi ve davranışları bariz şekilde dikkate alındığında stratejilerin uygulanması önemli ölçüde kolaylaşır. Özellikle, temel paydaşların ilgi ve beklentileri seçilen stratejide göz ardı edilirse sorunlar oluşur. Uygulanması planlanan stratejiye karşı durma gücü ve yetkisinde olan paydaşlar dışlanmamalıdır.

Organizasyonun paydaşları iki çeşit karakteristiğe sahiptir. Birincisi, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi için onun kabiliyetini etkilerler. İkincisi, organizasyonun hedeflerine ulaşması için yaptıkları yardımın karşılığını beklerler. Planlamacılar, organizasyonun hedeflerini nasıl izleyeceklerini tanımlamak için stratejik planlama çalışmaları yaparlar. Bu çalışmalar alternatif stratejilerin etkinliklerinin değerlendirilmesine yöneliktir. Her strateji organizasyon ile paydaşları arasında farklı bir ilişkiler kümesini tanımlar ve bu nedenle değışik fayda ve maliyetleri içerir (Atkinson, 1998: 553).

Paydaşların görüş ve etkileri paydaş/ürün analiziyle belirlenirken, daha çok çevresel ve içsel olumlu ve olumsuz faktörlerin etkisini analiz etmeye yönelik SWOT analizi de bir ölçüde paydaşların etkilerini fırsatlar ve tehditler çerçevesinde analiz etmede kullanılabilir.

Burada anlatılan paydaş analizi yöntemi Devlet Planlama Teşkilatı'nın kamu idareleri için hazırladığı stratejik planlama kılavuzunda anlatıldığı şekliyle aktarılmıştır.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.

İç Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu bakan, iç paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruluştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

A) Paydaşların Tespiti

Paydaş analizinin ilk aşamasında kuruluşun paydaşlarının kimler olduğu belirlenir.

Kuruluşun paydaşlarının tespit edilmesi için aşağıdaki sorular sorulabilir:

- Kuruluşun faaliyetleri/hizmetleri ile ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini yönlendirenler kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini kullananlar kimlerdir?
- Kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden etkilenenler kimleridir?
- Kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini etkileyenler kimlerdir?

Kuruluşun paydaşları ayrıntılı olarak ifade edilmelidir. Ayrıca, bir paydaşta farklı özellik, beklenti ve öneme sahip alt gruplar mevcutsa; paydaşlar bu alt gruplar bazında belirtilmelidir. Örneğin bir iç paydaş olarak kuruluş çalışanları yerine gerekirse memurlar ve mühendisler ayrı paydaş grupları olarak tanımlanabilir.

Paydaşların alt gruplara bölünmesi, gözden kaçabilecek önemli grupların tespit edilmesi açısından faydalı olabilecektir.

Paydaşlar belirlendikten sonra, neden paydaş oldukları sorusu cevaplanır. Bu değerlendirme paydaşların kuruluşla olan ilişkilerinin belirlenmesi açısından önemlidir.

Bir sonraki aşamada paydaşlar; iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler olarak sınıflandırılır. Bu sınıflandırma, farklı paydaş grupları arasındaki ilişkilerin doğru kurulabilmesini ve kuruluşun faaliyet gösterdiği çevrenin tanımlanabilmesini sağlar.

B) Paydaşların Önceliklendirilmesi

Belirlenen paydaşlar tümü ile etkili bir iletişim kurulmasını imkânsız kılacak sayıda olabilir. Bu nedenle paydaş görüşlerinin alınmasında ve plana yansıtılmasında etkinlik sağlamak üzere belirlenen paydaşların önceliklendirilmesi gerekir.

Paydaşların önceliklendirilmesinde dikkate alınacak hususlar; paydaşın kuruluşun faaliyetlerini etkileme gücü ile kuruluşun faaliyetlerinden etkilenme derecesidir. Paydaşların önceliklendirilmesinde Tablo 2.2.'den yararlanılabilir.

Tablo 5. Paydaş Listesi Örneği

Paydaş Adı	İç Paydaş / Dış Paydaş / Müşteri	Neden Paydaş Olduğu	Önceliği

C) Paydaşların Değerlendirilmesi

Önceliklendirilen paydaşlar bu aşamada kapsamlı olarak değerlendirilir. Paydaşlar değerlendirilirken cevap aranabilecek sorular şunlardır:

- Paydaş, kuruluşun hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgilidir?
- Paydaşın kuruluştan beklentileri nelerdir? Paydaş, kuruluşun faaliyetlerini/hizmetlerini ne şekilde etkilemektedir? (olumlu – olumsuz)
- Paydaşın kuruluşu etkileme gücü nedir?
- Paydaş, kuruluşun faaliyetlerinden/hizmetlerinden ne şekilde etkilenmektedir? (olumlu – olumsuz)

Paydaş analizi kapsamında, kuruluşun sunduğu ürün/hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilir. Böylece, hangi ürün/hizmetlerden kimlerin yararlandığı

açık bir biçimde ortaya konulur. Tablo 2.3. yararlanıcıların ilgili olduğu ürün/hizmetleri bir arada görebilmek için faydalı bir araçtır.

Tablo 6. Paydaş Ürün/Hizmet Matrisi Örneği

	Faaliyet Alanı 1				Faaliyet Alanı 2			
	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4	Ü/H 1	Ü/H 2	Ü/H 3	Ü/H 4
Paydaş 1								
Paydaş 2								
Paydaş 3								
Paydaş 4								
.....								

Ü: Ürün , H: Hizmet

Öncelikle paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Tablo 2.4.'te gösterilen Etki/Önem Matrisinden yararlanılabilir. Bu matriste etki, paydaşın kuruluşun faaliyet ve hizmetlerini yönlendirme, destekleme veya olumsuz etkileme gücünü, önem ise kuruluşun paydaşın beklenti ve taleplerinin karşılanması konusuna verdiği önceliği ifade eder.

Tablo 7. Paydaş Etki/Önem Matrisi

ETKİ	ZAYIF	GÜÇLÜ
ÖNEM		
ÖNEMSİZ	İzle	Bilgilendir
ÖNEMLİ	Çıkarlarını gözet, çalışanlara dâhil et	Birlikte çalış

D) Paydaş Görüşlerinin Alınması ve Değerlendirilmesi

Öncelikli paydaşların kuruluş hakkındaki görüş ve önerilerinin alınarak stratejik plana yansıtılması bir program dâhilinde yürütülür. Bu program aşağıdaki hususlar çerçevesinde oluşturulur:

- Görüş ve öneriler hangi yöntemle alınacak?
- İlgili paydaş itibarıyla hangi kişi ya da birimlerin görüşü alınacak?
- Çalışmanın sorumluları kimler olacak?
- Görüş ve önerilerin alınması ne zaman ve hangi sürede gerçekleştirilecek?
- Alınan görüş ve öneriler ne zaman, nasıl ve kimler tarafından raporlanacak ve değerlendirilecek?

Paydaş görüşleri alınırken;

- Mülakat,
- Anket uygulaması,
- Atölye çalışması,
- Toplantı,

gibi yöntemlerden biri veya birkaçından faydalanılabilir. Hangi yönetimin uygulanacağına karar verilirken görüşülecek kişi sayısı, paydaşın erişilebilirliği, paydaşın önemi ve etkisi gibi etkenler göz önüne alınır. Örneğin, kuruluş üzerindeki etkisi güçlü olan paydaşlarla yüz yüze görüşme yapılması, bu kesimlerle olan iletişimin güçlendirilmesinde etkili olabilecektir. Görüşülecek kişi sayısının yüksek olduğu durumlarda ise anket uygulanması daha uygun olabilir.

Paydaşların görüşleri alınırken temel olarak şu sorulara cevap aranır:

- Kuruluşun hangi faaliyetleri ve hizmetleri sizin için önemlidir?
- Kuruluşun olumlu bulduğunuz yönleri nelerdir?
- Kuruluşun geliştirilmesi gereken yönleri nelerdir?
- Kuruluştan beklentileriniz nelerdir?

Paydaşlara ve gerçekleştirilecek çalışmanın yöntemine göre yukarıdaki sorular farklılaştırılabilir ve çeşitlendirilebilir.

2.2.1.1.4.6. SWOT Analizi

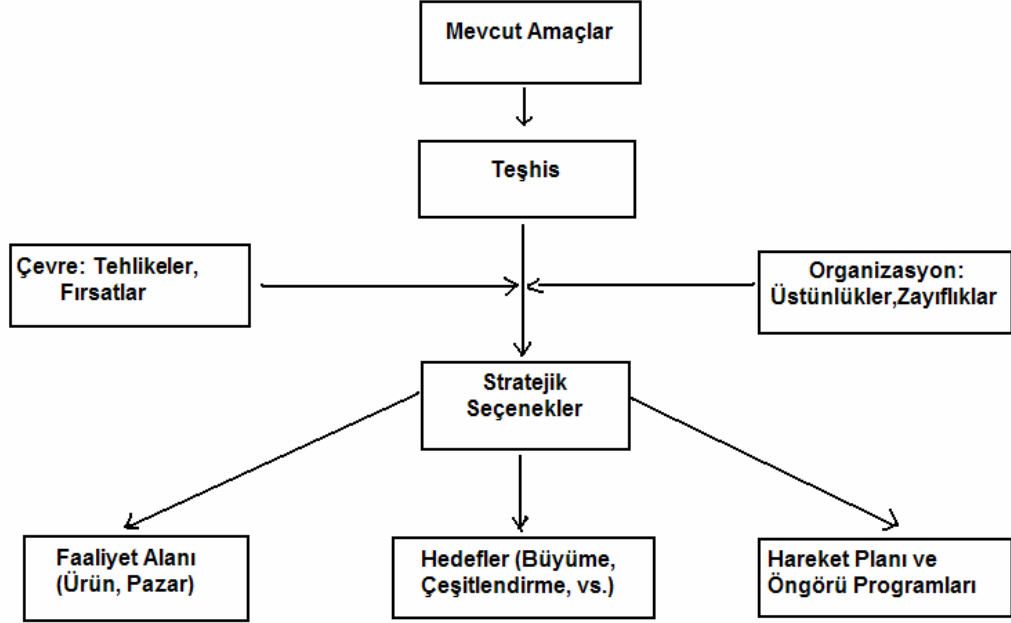
Paydaş analizi de yapıldıktan sonra sıra kurumun SWOT analizine gelmektedir. SWOT analizini ilk olarak Prof. Heinz Weilrich, San Francisco Üniversitesi'nde Yönetim Profesörü iken “Long Range Planning” de çıkan makalesi ile ortaya atmış, stratejik planlama kavramının yerini stratejik pazarlamaya henüz bırakmadığı bu yıllarda makale hayli ilgi görmüş, stratejik planlama ile ilgili yayınlarda kendine yer edinmiştir. Günümüzde bu aracın güncelliğini yitirmediği görülmektedir (Demirdöğen, 1997: 114).

2.2.1.1.4.6.1. Stratejik Faktörlerin Analizi

SWOT(Türkçe ifadesiyle GZFT) Matrisi işletmenin stratejik açıdan incelenmesinden sonra SWOT analize geçilir.Çevre şartları (iç ve dış), sürekli meydana gelen değişiklikler sebebiyle işletmeye ya bir fırsat (O : Opportunity) ya da bir tehlike (T : Threat) sunmaktadır.

Bununla beraber her işletmenin sahip olduğu kaynaklara ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (S : Strenght) ve zayıf (W : Weakness) yönleri bulunmaktadır.SWOT analizini şekil 2.4.'te özet bir şekilde görmek mümkündür.

Şekil 8. SWOT Analizinin Özet İfadesi



Kaynak: Jauch ve Glueck (1988)

Şekilden de anlaşılacağı üzere, önce mevcut amaçlar (mevcut yapı) incelenir ve teşhis konur.

Bu teşhis yatay doğrultuda çevre ve organizasyon faktörleri göz önüne alınarak işletme stratejisi dikey bir doğrultuda belirlenir. Stratejik seçeneklerden işletmenin faaliyet alanı yeniden belirlenir, objektifleri ortaya konur ve bu stratejik plan için hareket planları ve öngörölmüş programlar oluşturulur.

SWOT analizi çevrenin taleplerinin işletmecilerce karşılanabilir olup olmadığını tespit etmekte kullanılan bir araçtır. SWOT analizi kesinliklere dayanan bir yaklaşımdır, işletmelerin çevreye uydukları sürece başarılı olabileceklerini öngörür. Şimdi bu analizdeki terimleri açıklamakta fayda var.

Fırsatlar, fayda getirecek ya da en uygun olacak kombinasyonlarıyla ortaya çıkar. Bu koşullar işletmeye yeni fırsatlar ve yön verecektir. Başarabilme niteliği taşıyan amaçlar için elverişli çevre şartlarının işletmeye meydan okumasıdır.

Üstünlükler kuruluş içinde bulunan değer anlamlarından kaynaklanır. Üstünlükler somut ya da soyuttur, kişisel olabilir ya da olmayabilir.

Tehditler kuruluşun gelecekteki başarısını ya da iş dünyası içinde ayakta kalmasını tehdit edecek risklerdir.

Zayıflıklar, işletmenin yükümlülükleridir. Kuruluşun rakiplerine karşı kötü olduğu durumdur.

Eskiden şirketler zayıf ve güçlü taraflarını, dış çevredeki fırsat ve tehditleri sağlıklı bir şekilde belirlemeye çalışmaktaydılar. Çoğu zaman gözden kaçan durum, bu etkenlerin farklı bileşimlerinin farklı stratejik seçenekler gerektirebileceği olmaktaydı. Bu seçenekleri düzenlemek için SWOT matrisi kullanılmaktadır.

Yukarıda değinilen hususlar ışığında SWOT analizi, kuruluşun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

SWOT analizleri;

- Üstünlükleri kullanma,
- Zayıflıkların üstesinden gelme,
- Fırsatları değerlendirme,
- Tehditlere karşı hazırlıklı olmayı sağlayan çalışmalar olarak sınıflandırılmaktadır.

SWOT analizi, pazarlama planlarının gerçekçi ve anlamlı tavsiyelerde bulunmasına esas teşkil etmektedir. SWOT analizi pazarlama çevresi ile ilgili bilgilerin organize edilmesi ve strateji geliştirmeye yardımcı olması maksadıyla firmalar tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır. SWOT analizleriyle ilgili bilgiler organizasyonun hem iç çevresi hem de dış çevresinden elde edilmektedir.

SWOT analizi durumuna göre;

- Hedef pazarlama bölümü,
- Mevcut pazarlama stratejisi,
- Pazar yönetimi,
- Geçmiş satışlar,
- Kârlılık içerebilmektedir.

Stratejik yönetim açısından işletme ile çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır. Çevre şartları ve örgütün kabiliyet kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı, örgütün kaynak ve kabiliyetleri ile çevre şartları arasında uygunluk sağlamaktır, çünkü işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve bunun için gerekli planlarının hazırlanması, bu uyum sürecine bağlıdır.

Çevre şartları, sürekli meydana gelen değişiklikler nedeniyle işletmeye ya fırsatla (F) ya da tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Öte yandan, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetlere bağlı olarak üstün (Ü) zayıf (Z) yönleri bulunmaktadır.

SWOT analizinin yapılabilmesi, öncelikle kuruluşun çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık dercesine göre değerlendirilmesine bağlıdır. Daha sonrası ise, kuruluşun kendi iç faktörlerini gözden geçirmesi gerekmektedir.

2.2.1.1.4.6.2. SWOT Analizinin Adımları:

SWOT analizinin işleyişi temel olarak aşağıdaki adımların birbirini düzenli bir şekilde izlemesiyle oluşmaktadır.

1. Adım : Kuruluşun profilinin hazırlanması,
 - Kuruluşun türü
 - Coğrafi konumu
 - Rekabet durumu
 - Üst yönetimin yönelimi

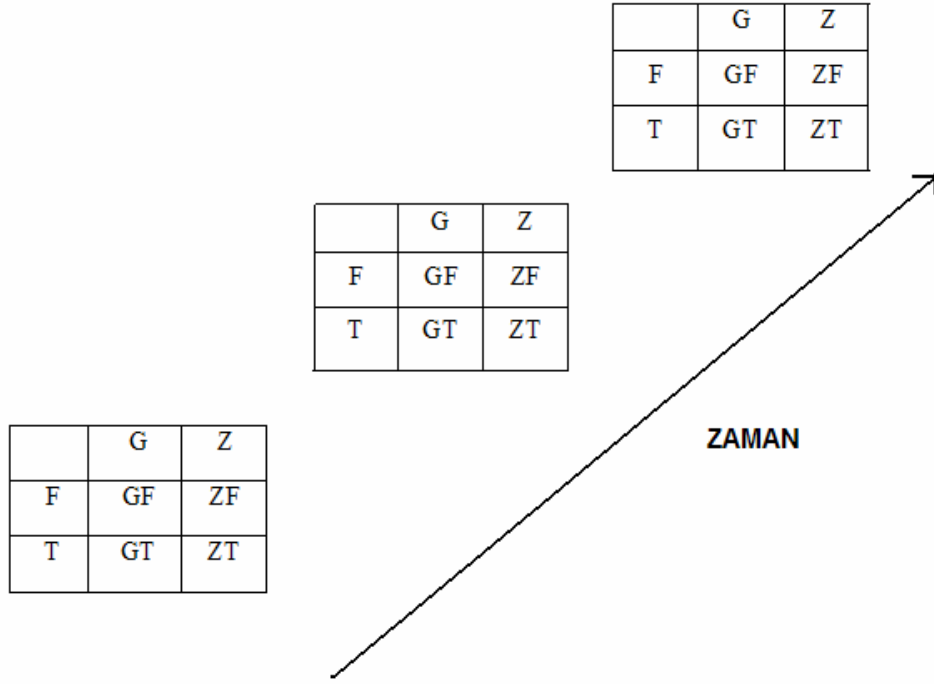
2. Adım : Dış faktörlerin belirlenmesi ve tahmini
 - Ekonomik faktörler
 - Sosyal faktörler
 - Politik faktörler
 - Demografik faktörler
 - Ürünler, hizmetler ve teknolojiler
 - Pazar ve rekabet
3. Adım : Bir tahminin hazırlanması
 - Gelecekte meydana gelebilecek durumların tahmini
4. Adım : İç ortamın güçlü ve zayıf yönlerinin incelenmesi
 - Yönetim ve organizasyon
 - İcraatlar
 - Finans
 - Pazarlama – Tanıtım
 - Diğer faktörler
5. Adım: Alternatiflerin geliştirilmesi
6. Adım: Stratejik seçimlerin yapılması
7. Adım: Olasılık planlarının hazırlanması.

2.2.1.1.4.6.3. SWOT Matrisinin Zaman Boyutu:

SWOT matrisinin zaman boyutu analizinde, analiz dış çevre ile başlamaktadır. Spesifik olarak dış tehditler (T) listesi mevcuttur. Bu liste, organizasyon için oldukça önemlidir, hatta bu tehditlerin çoğu zaman işletmenin faaliyetlerini ciddi olarak tehdit ettiğini söyleyebiliriz. Bu tehditler SWOT matrisinin (T) kutusuna yazılmaktadır. Aynı şekilde fırsatlar da (F) kutusuna yazılmaktadır. Şekil... 'de tehditlerin ve fırsatların farklı alanlarda yer alabileceği görülmektedir. Ancak ekonomik, politik ve demografik etkenler, sosyal, ürün ve hizmetler, teknoloji, pazarlar rekabet olarak gruplandırılacak etkenleri iyice incelemek gerekmektedir. Bu etkenlerin analizi sadece şimdiki zamana yönelik olmamalı, daha da önemlisi, gelecekteki ortamı

öngörmelidir. Firmanın iç yapısı zayıf (Z) ve güçlü (G) yanlar için değerlendirilmekte ve ilgili kutulara yazılmaktadır. Bu etkenler yönetim ve organizasyon icraatları, finans, pazarlama ve diğer alanlar bulunabilmektedir.

Şekil 9. SWOT Matrisinin Zaman Boyutu



Kaynak: Çetinkaya (2004)

SWOT matrisi, kavramsal olarak strateji alternatifleri ortaya atmaktadır. Uygulamada bu stratejilerin bazıları kesişir ve birlikte uyum halindedirler. Burada dört farklı değişken kullanılmıştır. Asıl konu stratejidir, fakat daha çok ayrıntıya girerek taktikler de çıkarılabilmektedir.

2.2.1.1.4.6.4. ZT Stratejisi (Mini-Mini)

Genel olarak ZT stratejisinin hedefi hem zayıf yönleri, hem de tehditleri en aza indirmektir. Dış tehditler ve iç zayıflıklarla yüz yüze olan bir organizasyon gerçekten hassas bir durumda olabilmektedir. Gerçekte, böyle bir organizasyon hayatta kalabilmek için savaşabilmekte hatta tasfiye etmeyi seçebilmektedir. Fakat, tabi ki başka seçimler

de bulunmaktadır. Örneğin böyle bir kuruluş, başka bir kuruluş ile işbirliğine gidebilir ya da tehditlerin zamanla alabileceği düşüncesi ile icraatlarını kısılabilmektedir. Hangi strateji seçilirse seçilsin, ZT durumu her kurumun içinde bulunmaktan kaçınacağı bir durum olmaktadır.

Tablo 8. SWOT Matrisi

<u>İçsel Faktörler</u> <u>Dışsal Faktörler</u>	Güçlü Yönler (G) İçsel Güçlü Yönleri Listeleyiniz (5-10 adet).	Zayıf Yönler (Z) İçsel Zayıf Yönleri Listeleyiniz (5-10 adet).
Fırsatlar (F) Dışsal Fırsatları Listeleyiniz (5-10 adet)	(GF) Stratejileri Fırsatlardan istifade ederek güçlü yönleri kullanan stratejiler üretiniz.	(ZF) Stratejileri Fırsatlardan istifade ederek zayıf yönlerin üstesinden gelmek için stratejiler üretiniz.
Tehditler (T) Dışsal Tehditleri Listeleyiniz (5-10 adet)	(GT) Stratejileri Tehditlerden kaçınmak için güçlü yönleri kullanan stratejiler üretiniz.	(ZT) Stratejileri Tehditlerden kaçınmak için zayıf yönlerinizi en aza indirgeyen stratejiler üretiniz.

Kaynak: Çetinkaya (2004)

2.2.1.1.4.6.5. ZF Stratejisi (Mini-Maksi)

İkinci strateji zayıflıkları en aza indirmeye ve fırsatları en fazla oranda kullanmaya çalışmaktadır. Bir kuruluş dış çevrede fırsatlar belirleyebilir fakat pazar isteklerinin avantajını kullanmasını engelleyen organizasyonel zayıflıklara sahip olabilmektedir. Örneğin; otomobil aksesuarları üreten ve yakıt tüketimini kontrol etmeye yarayan bir cihaz talebi ile karşı karşıya olan bir firma, bir mikroçipleri üretmek için ihtiyaç duyduğu teknolojiye sahip olan insanları işe almak ve eğitmek de olabilir. Tabi ki firma hiçbir şey yapmayarak bu fırsatı rakiplerine bırakmayı da seçebilir (Çetinkaya, 2004).

2.2.1.1.4.6.6. GT Stratejisi (Maksi-Mini)

Bu strateji, organizasyonun çevredeki tehditlerle başa çıkabilecek olan güçlü yanları üzerine kurulmaktadır. Hedef, güçlü yanları arttırmak, tehditlerin etkisini en aza indirmek olarak belirlenmektedir. Bununla birlikte bundan güçlü bir şirketin bu tehditlerle kolaylıkla başa çıkabileceği anlamı çıkartılmalıdır. Burada stratejistin dikkate alması gereken surum, zayıf tehditler karşısında güçlü yanlarını çok dikkatli, sağduyulu ve etkin bir şekilde kullanılmasını sağlamaktır.

2.2.1.1.4.6.7. GF Stratejisi (Maksi-Maksi)

Her kuruluş hem güçlü yanlarını hem de fırsatların arttırabileceği bir konumda olmak ister. Böyle bir organizasyon, güçlü yanları ile ürün ve hizmetleri Pazar avantajını, kaynaklarını kullanarak faaliyet alanında lider olabilmektedir. Başarılı işletmeler güçlü yanları ile fırsatları değerlendirebilecekleri bir duruma gelmeye çalışacakları bilinmektedir. Eğer zayıflıkları varsa, bunları yenmeyi güçlü yön haline yetirmeye çalışacaklar ve tehditlerle karşılaşılırsa bunlarla başa çıkacaklar, dolayısıyla da fırsatlarla ilgilenebileceklerdir.

2.2.1.1.4.7. Vizyon ve Misyon Oluşturma

Örgütsel açıdan vizyon; temel değerler, dış etkenler, sosyal kurullar, motivasyon etkenleri, somut bir gelecek görüntüsü olarak kabul edilebilir ve gelecekte olabilecek ya da oluşturulabilecek bir durumun, düşüncede oluşturulması anlamlarına gelebilmektedir (Fidan, 1998: 191).

Vizyon, strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve tam hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konulmaktadır. Vizyon, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur(KOSGEB,2004).

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarılammış olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü düşünceleridir. Vizyon bir kişinin kendine özgü görüş açısı ve derinliğini ifade eder. Vizyon strateji olmadan sınanmamış düşünceler ve tam

hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemlidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabilceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu ya da içinde çalıştığı kuruluşun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır, strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur. Tepe yöneticisinin ve strateji uzmanlarının, vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin yapılacağına oluşmasına katkıda bulunur. Vizyon yönetici ve strateji uzmanlarının yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar (Eren, 2005: 32).

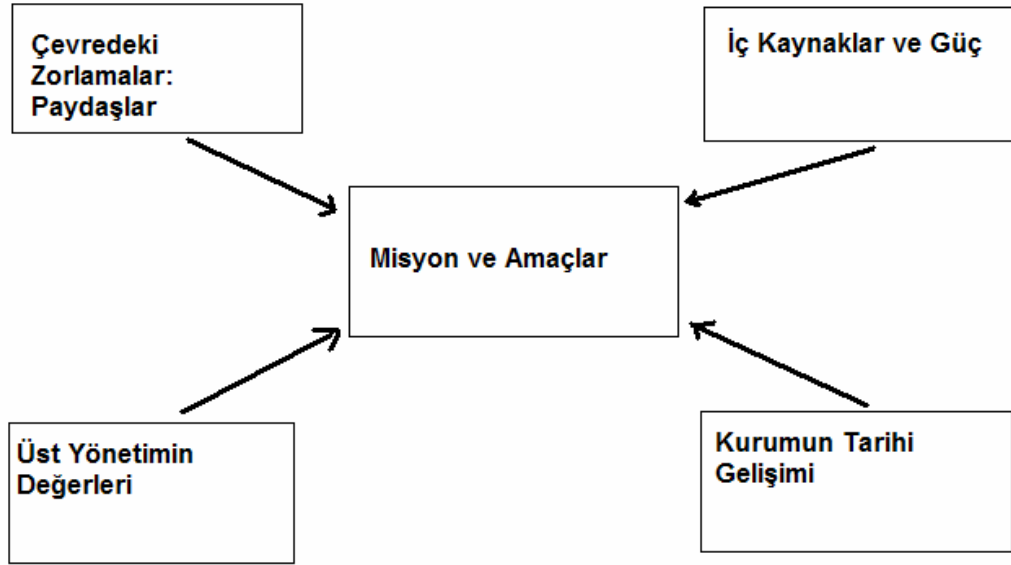
Tüm bunlarla birlikte vizyon bir süreç çerçevesinde gelişir. Bir işletmenin kuruluşunun vizyonu oluşurken bu süreç bazı değişkenlere bağlı olarak gelişebilmektedir. Bunlar, kurumsal konumları (görev faaliyet alanlar), yapısal dinamikleri (insan kaynağı, fiziki ve mali yapısı), kurumsal kültür, birikim ve alışkanlıklardan oluşmaktadır.

Vizyon belirsizliği tanımlasa da bu ham bir hayal değildir. Hayal ve gerçekliğin bir arada ifade edilmesini gerektirir. Vizyon uzun dönemli gerçekleşmeyi hedeflediği sonuçları ifade ettiği için geleceğe ilişkin uygulamaları da şekillendirir.

21. yüzyılda liderlerin karşısındaki en büyük mücadele kaynağı değişimdir. Değişim çağında liderler, liderliklerini yeniden oluşturmak ve kurumlarını yeniden yaratmak durumunda kalacaklardır (Bennis, 1997: 134).

Örgütlerin varlık nedenlerini açıklamak veya işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak Görmek istedikleri hususuna ise “misyon” adı verilir. Misyon, stratejinin açıklanmasından örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, hedef kitlesine ne gibi katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkanı elde edeceğini belirtmektedir.

Şekil 10. Misyon ve amaçların formülasyonunu etkileyen faktörler



Kaynak: Jauch ve Glueck (1989)

Mision ve amaçlar yönetimin tek başına aldığı kararların bir sonucu değildir. Bunlar müşterilerin ve organizasyonlarla ilgili diğer grupların ihtiyaçlarını karşılayan yöneticilerin çabalarının sonucudur. Çalışanların, müşterilerin, tedarikçilerin ve diğer tarafların oluşturduğu koalisyonlar bazen çatışmalara neden olabilir. Yönetim en güçlü koalisyon grubu olarak bu çatışmalara arabulucuk yapmaya çalışır. Ancak hemen herkesin yararına olan bir karar alamayabilir. Yönetim çeşitli gruplarla yaptığı “pazarlıklarla” tüm tarafları tatmin edecek bir mision ve amaçlar kümesi oluşturmaya çalışır. Buradaki amaçlar geçmişteki amaçlarla ilişkili olarak oluşturulur. Bu çok karmaşık başlangıcı ve sonu bilinmeyen bir konsensüs sürecidir (Jauch ve Glueck, 1989: 134).

İlkeler ise kuruluşun temel değerlerinin bir ifadesidir. Kurumsal değerleri, yönetim biçimini ve kurumsal davranış kurallarını ifade eder. Şeffaflık, eşitlik, katılımcılık, ahlaki değerler ve kalite anlayışı ilkelere örnek olarak verilebilir. Bir kuruluşun ilkelerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir. Çünkü ilkeler, kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen ilkeler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır (DPT, 2006).

İyi ifade edilmiş bir ilkeler bildirimi aşağıdaki gibi olmalıdır:

- Temel değerleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirilmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

2.2.1.1.4.8. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Oluşturulması:

Stratejik amaçlar, bir bütün olarak işletmeyi kapsar. Ancak işletmelerde bir bölümün, bölüm içinde bir kısım veya servisin veya kişinin belirli bir süre içinde ulaşmak istediği amaçlar da bulunabilir. Yani işletmelerde genel amaçlar yanında, onlara bağlı olarak örgütün yukarisından aşağı inen bir dizi amaç söz konusudur. Bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Her alt kademedeki amaç bir üst kademedeki amaç ile uyum içinde bulunur.

Stratejik amaçlar işletmenin en genel amacı olan vizyondan, kişilerin amacına kadar yukarıdan aşağıya doğru gelişen amaçlar halindedir. Bu amaçları bir piramit şeklinde düşünürsek en tepede vizyon ve stratejik amaçlar yer almaktadır. Bu iki amaç yönetim kurulu tarafından gerçekleştirilmektedir. Ondan sonra ikinci büyük öneme sahip olan özel örgüt amaçları ise bazen tek başına bazen de en tepedeki vizyon ve stratejik amaçlar ile birlikte üst kademe yönetimi tarafından gerçekleştirilebilmektedir. Fonksiyonel amaçlar ve daha alt birim amaçları ise orta kademe yönetimince gerçekleştirilir. Alt kademe yönetimi ise kişisel normlar ile ilgilenmektedir. Bunun yanında bazen firmanın yapısına göre daha alt birim amaçları da analiz etmektedir. Bu kişisel normların en önemlileri başarı hedefi ve gelişmedir.

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikalarının uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade eder.

Amaçların özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz:

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.

- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Vizyon, misyon ve amaçlar belirlendikten sonra kurumun hedefleri belirlenir. Bu adımda yeni hedeflerin gerçekleştirilmesinde nelerin yapılması gerektiği ortaya konulur. Doğal olarak bu süreçte ilk iş mevcut strateji ve hedeflerin neler olduğunu belirlemektir. Bazen yeni veya eski misyon veya hedefler aynı olabilir. Bununla beraber genelde özellikler kilit hedeflerin sağlanamadığı kuruluşlarda amaç formülasyonu süreci oldukça farklı değişiklikler getirebilir. Mevcut hedef stratejiler, organizasyon için daha önceki formal stratejik planlamalarda veya organizasyon lideri tarafından informal şekilde ve açıklıkla tariflenip bildirilmiş olabilir.

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

2.2.1.2. Politika ve Uygun Yapı Oluşturma Çabaları ile Uygulama

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda

olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir.

Stratejik yönetimin ikinci aşaması; politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Bu aşamada yukarıda da bahsedildiği gibi planda ortaya konulan stratejilerin orta ve alt kademelere benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun organizasyon yapısının kurulması ile ilgili çalışmalar yapılmaktadır.

Bununla birlikte uygulamaya geçilir. Üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejiler uygulanmaktadır. Bu strateji uygulamaları daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulamalarıdır (Aktan, 1999: 7).

Strateji geliştirme konusunda bazı açılımlar önemlidir: Bunlardan biri; stratejinin açık – kapalı olmasıdır. Strateji açık bir bilgi üretimi ve paylaşımı ile – işletme sırlarını dışarıya sızdırmama sınırları içerisinde geliştirilmelidir. Bunun yanında strateji esneklik ya da tutarlılık arasında gidip gelmektedir. Bu durum da stratejinin genel ilkeler ortaya koyan ya da bileşenleri net tanımlanmış ve birbirini destekleyen nitelikte olması özelliklerinden hangisinin ön plana çıkarılacağı sorununu ortaya çıkarır. Strateji geliştirmede karşılaşılan ikilemlerden bir diğeri ise; risk alma- almamadır. Strateji ideali ifade eden ve işletme kaynak/kabiliyetlerini zorlayan bir yapıda, yani risk alan mı, yoksa gerçekleştirilebilecek hedefler ortaya koyan bir yapıda mı olmalıdır? Stratejik yönetim sürecinde kurumların strateji geliştirirken karşılaşılabileceği ikilemlerden bir diğeri ise; aşağıdan yukarı - yukarıdan aşağı ikilemidir. Stratejik fikir üretme süreci aşağıdan yukarıya doğru işleyen, ya da yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir süreçte ortaya çıkarılmalıdır. Ancak ne yönde işlerse işlesin bu yapı kurumun yapı ve ihtiyaçlarına uygun bir şekilde bu süreç gerçekleştirilmelidir.

İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyon, insanlardan oluşur. Bunları eğitip organizasyondaki yerine koymak, işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür (Güçlü, 2003: 79).

Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe yönetimiyle paylaşılan ve hatta alt kademelere kadar yayılan bir şekilde tepe yönetiminin sorumluluğunun bir parçasını

teşkil etmektedir. Strateji geliştirildikten ve stratejik planlar hazırlandıktan sonra yapılması gereken ilk faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesidir. Sadece stratejik planlama için değil, yönetimin her kademesindeki faaliyetler için organizasyon gereklidir.

İşletmelerde yapı, stratejiyi takip eder ve uygulamaya en iyi hizmeti sunar. Bunun için kullanılan örgüt yapısı (fonksiyonel veya mamul esasına göre bölümlere gibi) merkezileşme veya adem-i merkezileşme derecesi, yöneticilerin yetki ve sorumlulukları, seçilen stratejiye göre düzenlenmelidir. Diğer taraftan alt bölümlerin strateji ve politikaları, uygulamaya yönelik programlar ve bütçelerin hazırlanması yine bu safhada yerine getirilmesi gereken faaliyetler arasında sayılabilir. Bütün bunların yerine getirilmesinde işletmenin kullanabileceği bilgi ve verilerin toplanması ve akışının sağlanması kilit bir önem taşımaktadır. Kontrol ve haberleşme yapısının kurulması hayati bir önem taşır. Gayri resmi bilgi sistemi bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.

2.2.1.3. Karşılaştırma ve Kontrol

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonuncu aşaması ise karşılaştırma ve kontroldür. Bu aşama seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak organizasyon yapısının, işletmenin amaçları ile uygunluğunun karşılaştırılmasına ve kontrol edilmesine ilişkin aşamadır.

Stratejik yönetimin bu üçüncü ve son aşamasında yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişikliğe gidilebilir.

Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir (Güçlü, 2003: 79).

Kontrol safhası, yönetim süreci içinde değerlendirme fonksiyonunun temel unsurlarından birisidir. Temel amaçlar belirlenir, stratejiler oluşturulur, planlar hazırlanır ve uygulanır. Daha sonra değerlendirme safhasına gelinir. Uygulanan stratejinin sonuçları değişik boyutlarda gözden geçirilir ve bunların arka planındaki sebepler incelenir.

Stratejilerin kontrolü;

- a) Stratejik uygulamaların nasıl gittiğini, amaçların ve planların ne kadar başarıldığını gösterecek ve
- b) Örgüt üyelerinin motivasyonu için araçlar sağlayacaktır.

Değerlendirme safhası, tıpkı planlama-kontrol süreci gibi, devam eden bir yönetim sürecinin hem sonu, hem başlangıcıdır. Değerlendirme yapıldıktan sonra, elde edilen veriler geleceğe yansıtılarak, strateji geliştirme safhası yeniden başlatılır.

2.2.2. Kamu Sektöründeki Stratejik Yönetim Sürecinin Özel Sektörle İlişkisi

Kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışı denildiğinde, bu anlayışın stratejik planlama şeklinde yürütüldüğü ve stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramlarının kamu yönetiminde çoğu zaman aynı anlamda kullanıldığı söylenebilir. Kamu sektöründeki stratejik yönetim çalışmaları “deliberate” yani planlanmış bir şekilde yürütülmekte ve plana sadık kalınmaktadır.

Stratejik planlama çalışmaları ise Devlet Planlama Teşkilatı’nın hazırladığı ve kamu idareleri için uyulması zorunlu stratejik planlama kılavuzu ile yürütülmektedir.

Tablo 9. Stratejik Yönetim Süreci

- Plan ve Programlar - Paydaş Analizi - GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
- Kuruluşun varoluş gerekçesi - Temel ilkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
Arzu edilen gelecek	VİZYON	
- Orta vadede ulaşılacak amaçlar - Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Detaylı iş planları - Maliyetlendirme - Performans programı - Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
- Raporlama - Karşılaştırma	İZLEME	
- Geri besleme - Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi - Performans göstergeleri - Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak: Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2006:5)

Şekilde de görüleceği üzere kamu idareleri için stratejik yönetim süreci durum analizi ile başlar. İkinci aşamada misyon ve ilkeler, vizyon, amaçlar ve projeler belirlenip nereye ulaşmak istiyoruz sorusunun cevabı bulunmaya çalışılır. Daha sonra gitmek istenilen yere nasıl ulaşılacağı araştırılır ve bu aşamada stratejilere ve projelere ulaşılır. Son aşamada uygulanan stratejilerin ne ölçüde başarıya ulaştığı değerlendirilmeye çalışılır. Bu özelliklerin tümü stratejik planda yer alması gereken temel unsurları oluşturur.

Önceki bölümde ayrıntılarıyla bahsedilen stratejik planlama süreci kamu sektörü için DPT'nin hazırladığı stratejik planlama çerçevesinde yürütülmektedir. O yüzden burada stratejik planlama sürecinin kamu sektörüne özgü özelliklerine ve kamu sektöründe ağır basan niteliklerine değinilecektir.

Kamu sektöründe stratejik yönetim sürecinin uygulama alanı farklı olduğundan kuşkusuz özel sektöre göre uygulaması da farklı olacaktır. Kamu sektöründe stratejik yönetimin uygulandığı alanlar kendine özgüdür. Kamu sektörü devlet eliyle yürütülen faaliyetlerin tümü olduğundan hem merkezi teşkilatı yani; başkent örgütünü, merkeze yardımcı kuruluşları ve merkezi yönetimin taşra (çevre) teşkilatını (il, ilçe, bucak ve bölge yönetimi), hem de yerinden yönetim birimlerini yani; il özel idaresi, belediyeler, büyükşehir belediyeleri ve köyleri kapsamaktadır.

Kamu sektöründe üst yönetim desteğinin alınması ve stratejik planlama ekibinin oluşturulması ile kast edilen stratejik planlama kılavuzunda yer alan (Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu) hazırlık çalışmaları aşamasıdır. DPT'ye göre hazırlık çalışmaları beş aşamadan oluşur. Bu aşamalar; planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması, organizasyonun oluşturulması, ihtiyaçların tespit edilmesi, iş planının oluşturulması ve hazırlık programının yapılmasıdır.

Özel sektörde üst yönetimin desteğinin alınması ile kamu sektöründe planın sahiplenilmesi aynı doğrultudadır. Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirilmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Üst yönetim, stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşmalı ve kurumsal sahiplenmeyi sağlamalıdır (DPT, 2006: 11)

Planlama süreci organize edilirken sürece dâhil olması gereken bazı kişi ya da gruplar vardır. Bunlar; koordinatör birim, kuruluşun üst yöneticisi ve stratejik planlama ekibidir. Bu birimlerin de özel sektördeki yapılanma ile uyumlu bir yapı arz ettiği söylenebilir. Koordinatör birim ile kast edilen kamu sektöründe Strateji Geliştirme Birimleri'dir. Bu birimler süreç içerisinde oldukça önemli rol oynamaktadır ve tamamen kamu sektörüne özgü birimlerdir.

Stratejik planlama ekibi hazırlık çalışmaları çerçevesinde eğitim ihtiyacı, danışmanlık ihtiyacı, veri ihtiyacı ve mali kaynak ihtiyacını tespit etmektedir. Özel sektördeki “rekabet” anlayışının yerini kamu sektöründe “hizmet” anlayışı almaktadır. Bu hizmet anlayışı çerçevesinde stratejik yönetim sürecini uygulamak için gerekli eğitimlerin verilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte eğitimin kapsamı, niteliği ve katılacak kişilerin belirlenmesi işlemleri yapılmaktadır.

Danışmanlık ihtiyacında stratejik yönetim sürecinde danışmana ihtiyaç duyulup duyulmayacağı, veri ihtiyacında ise mevcut durumun tespiti, vatandaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirilmesi gibi amaçlara ulaşmak için gerekli verilerin kim tarafından ve ne şekilde elde edilebileceği değerlendirilmektedir. Mali kaynak ihtiyacı ile ise; oluşabilecek diğer ihtiyaçlar için kaynak ayrılmaktadır. Burada kast edilen kaynaklar, kuruluşun stratejik planında yer alan amaç ve hedefler için gerekli kaynaklar değil, stratejik planın gerçekleştirilmesi için gerekli harcamalardır. Kamu idarelerinde kaynak dağılımı mevzuat ve kanunlar çerçevesinde yürütülmektedir.

Daha sonra zaman planı ile stratejik plan için gerekli ve yeterli zaman aralıkları tespit edilmektedir.

Özel sektördeki dış çevre analizi, kuruluş içi analiz ve paydaş analizinde gerçekleştirilen özellikler kamu idareleri için stratejik planlama kılavuzunda yer alan durum analizi çerçevesinde gerçekleştirilmektedir.

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu,

hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler tartışılır (DPT, 2006: 15).

Durum analizi, üst düzey yöneticilerin örgütün amaçları doğrultusunda çevre analizini yapmalarını, iç kaynaklarını ve temel yetkinliklerini analiz etmelerini, alternatif stratejileri incelemelerini ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışarak izlenecek yolları belirlemelerini kapsamaktadır (Besler, 2003: 76).

Durum analizinde şu noktalara değinilmektedir (DPT, 2006: 15):

- Tarihi gelişim,
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi,
- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi,
- Paydaş analizi (Kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu-olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi),
- Kuruluş içi analiz (Kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi),
- Çevre analizi (Kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

Durum analizinde tarihi gelişim değerlendirmesinde kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu değerlendirilir. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi aşamasında kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kamu kuruluşlarının faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlamaktadır. İşte bu noktadan da anlaşılacağı üzere kamu sektörünün “deliberate” yani planlı bir stratejik yönetim süreci izlediği söylenebilir.

Faaliyet alanları ve ürün ve hizmetlerin belirlenmesi aşamasında yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarından da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir. Belirlenen ürün ve hizmetlerin

birbirleriyle olan ilişkileri gözetilerek belirli faaliyet alanları altında toplulaştırılması, kuruluşun organizasyon şemasının faaliyetlerinin tümünün gözden geçirilmesi açısından faydalı olacaktır.

Paydaş analizi aşamasında ise kamu kurumları özel sektör kurumlarıyla aynı şekilde hareket etmektedir. Kamu sektörü de stratejik yönetim sürecinde paydaş analizini iç paydaşlar, dış paydaşlar ve müşteriler (yararlanıcılar) şeklinde sınıflandırmaktadır. Paydaş analizinde ilk olarak paydaşların tespiti yapıp, paydaşların önceliklendirilmesi, yani; öncelik sıralarına göre sınıflandırılması ve son olarak da paydaşların değerlendirilmesini kapsamaktadır.

Kamu sektörü kurumlarında kuruluş içi analiz ve çevre analizinde bir önceki bölümde ayrıntılı olarak bahsedilen GZFT (Güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditler) Analizi, yani SWOT Analizi yapılmaktadır. Strateji, rekabetçi bir çevre içinde örgütlerin üstünlükleri ile fırsatları arasında ilişki kurmayı amaçlamaktadır. SWOT analizi bu amaç için oluşturulmuştur.

Bu aşamada kritik dışsal ve içsel faktörlere karar vermek için araştırma yürütülmesi, uzun dönemli amaçların belirlenmesi, alternatif stratejiler arasından en uygun olanının seçimi sağlanmaktadır (Becerikli, 2000: 104).

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanabileceği olumlu hususları oluşturmaktadır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksikliklerdir. Diğer bir ifadeyle, aşılması gerekli olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır (DPT, 2006: 23).

Dışsal göstergeler, potansiyel dışsal fırsatlar ve tehlikelerden meydana gelmektedir. Yeni piyasalara girme ve yeni müşterilere sahip olabilme fırsatı, ürün ve hizmet arzının genişletilmesi fırsatı, pazar payının artırılması fırsatı vb. gibi potansiyel dışsal fırsatlardan söz edilebilir. Dışsal tehlikeler daha düşük maliyetle mal ve hizmet üretme gücü olan rakip firmaların pazara girme tehlikesi, rakiplerin ikame ürünler pazara sunması ve satışlarını arttırması tehlikesi, pazardaki büyümenin yavaşlaması tehlikesi,

devletin piyasaya olan müdahalelerinin artması, enflasyon tehlikesi, müşterilerin istek ve beklentilerinin süratle değişmesi, yeni buluşların ve teknolojik yeniliklerin çok süratli olması vb. olarak sayılabilir (Aktan, 2005d).

Tablo 10. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar:
1- Kuruluşun Yapısı: • Kuruluşun örgüt yapısı • Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları • Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler • Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler • İzleme ve değerlendirme sistemi
2- Beşeri Kaynaklar: • Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı • Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
3- Kurum Kültürü: • İletişim süreçleri • Karar alma süreçleri • Gelenekler ve değerler
4- Teknoloji: • Kuruluşun teknolojik alt yapısı • Teknolojiyi kullanma düzeyi
5- Mali Durum: • Mali Kaynaklar • Bütçe büyüklüğü • Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Kaynak: DPT (2006: 24)

Örgütün üstün ve zayıf yönlerinin tespit edilmesindeki amaç, hangi fırsatlardan nasıl yararlanılabilir, rakiplere göre daha avantajlı duruma nasıl gelebiliriz, zayıf yanlarımızı nasıl güçlendirebiliriz ve stratejik yönümüz hangi güçlü unsurlarımızın üzerine oturtulmalı gibi sorulara yanıt bulabilmektir (Barca, 2002: 42).

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir.

Tablo 11. Çevre Analizi

Çevre Analizinde Temel Etkenler:
• Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler • Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler • Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği • Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum • Kuruluşun karşılaşılabileceği riskler ve belirsizlikler

Kaynak: DPT (2006:25)

Stratejik planlama kılavuzunda sonraki aşama geleceğe bakıştır. Geleceğe bakış aşamasında; misyon bildirimi, vizyon bildirimi, temel değerler, amaçlar, hedefler, performans göstergeleri ve stratejiler yer almaktadır.

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına temel oluşturur. Kuruluşun sunmuş olduğu bütün hizmet ve faaliyetleri kapsamı açısından önemlidir.

Misyon bildirimi kamu kuruluşları için kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibiyle birlikte diğer birimlerin görüşlerine de dikkat edilerek geliştirilir. Gerekli olduğu

takdirde daha alt seviyedeki birimlerin misyonları ise, birim yöneticileri ve diğer ilgili personel tarafından kuruluşun misyon bildirimine uyumlu bir şekilde geliştirilebilir.

Bir organizasyon misyonu ve değerleri konusunda net bir fikre sahipse, yönetim pratiklerini geliştirmek ve bunları misyon ve değerleri ile bütünleştirmek konusunda güçlü bir temele de sahiptir (Blanchard ve O'connor, 1997: 9).

Vizyon; kuruluşun ideal geleceğini simgeler. Kuruluşun uzun vadede neleri yaptığının güçlü bir anlatımıdır. Vizyon bir kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici bir unsurdur. Bundan dolayı, birçok işlevi yerine getiren kuruluşlarda daha da önemli bir role sahiptir.

Vizyon bildirimi kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi bir ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Vizyon bildirimi, misyon bildirimi ile birlikte kuruluş planının temelini oluşturur.

Vizyon örgütün gelecekte ne olacağına ya da nerede olacağına ilişkin iddiası ve ulaşılabilir hedefi olarak görülür, bu yüzden gerçekçi olmak zorundadır. Dolayısıyla vizyon yalnızca konuşma yapmak, bildiri göndermek ya da çalışma yerlerine bildirgeleri asmakla sınırlı bir kavram değildir. Vizyonu günbegün yaşamak, somutlaştırmak ve kuruluştaki herkesi, yaptıkları her şeyde vizyonu uygulayacak şekilde yetkilendirmek gerekmektedir (Bennis, 1997: 138).

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade etmektedir. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için oldukça büyük önem arz etmektedir. Çünkü; kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik etmektedir. Hayata geçirilen değerler kamu birimlerinde kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlar olarak sayılabilir.

DPT'ye göre temel değerler şu özellikleri taşımalıdır:

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.

- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşüncüyü belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Kamu kurumları için gerekli temel değerler tıpkı özel sektördeki gibi, kişiler, süreçler ve performansa ilişkin olabilmektedir. Ancak kamu yönetimindeki temel değerler; katılımcılık ve aktif hemşehrilik, saydamlık (Tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamalarında kamunun bilgisine sunar.), sosyal içerme (Tüm yurttaşlara ihtiyaçları doğrultusunda ve kıır-kent arasındaki hizmet farklılıklarını azaltan bir anlayışla hizmet sunar.) ve ulaşılabilirlik (Yurttaşların hizmetlere ulaşabilirliğini etkin olarak sağlar.) gibi özellikleri bakımından özel sektörden ayrılır (DPT, 2006: 32).

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilebilecek sonuçları ifade etmektedir.

Amaçların özellikleri şunlardır:

- Kuruluşun misyonunun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerler ile uyumlu olmalıdır.
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

Stratejik yönetim diğer yönetsel süreçlere rehberlik eder ve bunun yanında bir yandan da sistem yaklaşımından faydalanır. Üst düzey yöneticilerinin kuruluşu bir bütün olarak

algılaması, her bir birim ile tek tek ilgilenmek yerine bunlar arasındaki ilişki ve etkileşimleri değerlendirerek hareket etmesini sağlar (Yılmaz, 2003: 71).

Sistem yaklaşımı; bütünü oluşturan parçaları, bunların birbiriyle olan ilişkilerini bir arada incelemektedir (Şimşek, 1998: 91; Akat, İlker ve diğ., 1999: 85).

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilim içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir denebilir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilir olması gerekmektedir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenmesi olasıdır.

Hedeflerin taşınması gereken özellikler şunlardır:

- Yeterince açık ve anlaşılabilir bir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkânsız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedefler sayısal olarak ifade edilebilirler ve daha kısa bir süreyi kapsarlar. Stratejik amacın gerçekleştirilebilmesi için belirlenen hedef sayısı birden fazla olabilir. Hedefler stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak anlatımıdır. Bu anlatımın miktar, maliyet, kalite ve zaman cinsinden ifade edilebilmesi önem arz etmektedir (Taş, 2005: 106).

Performans göstergeleri hedeflerin ölçülemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik bir faktördür. Performans göstergeleri kamu kuruluşlarının önceden belirledikleri hedefe ne ölçüde ulaştıklarının ortaya konulmasında kullanılmaktadır. Bir performans göstergesi ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite ve maliyet cinsinden ifade edilir. Performans göstergelerinden de anlaşılacağı üzere kamu sektörü kurumları stratejik yönetim anlayışlarında performanslarını ölçerken de stratejik plana uygun hareket etmelidirler. Ancak bunun yanında zaman içinde geliştirilmesi

gereken diğ er yanları, plana sadık kalınması gerektiği için değiştirilemeyeceğinden, göz ardı edebilirler.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak kendi içinde ayrımlara tabi tutulabilir.

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir.

Alternatif senaryoların oluşturulması esnasında iyimser, kötümser ve gerçekçi görüşler ile geleceğe etki edebilecek tüm faktörlerin dikkate alınması kuruluş için önemlidir. Senaryoların oluşturulmasıyla birden fazla stratejinin ortaya çıkması durumunda i lerinden hangisi gelecekteki belirsizlikleri en fazla belirleyebiliyorsa ve kuruluşun durumunu en açık bir şekilde tanımlayabiliyorsa o strateji seçilmelidir (Dursun, 2004: 52).

Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir. Strateji belirleme hem kamu idareleri için hem de özel sektör işletmeleri için elzemdir.

Oluşturulan strateji ya da stratejilerin uygulanması daha çok gerekli kaynakların örgüt birimlerine tahsisine odaklanır. Bunun yanında örgüt yapısı, örgüt kültürü ve liderlik özellikleri ile de yakından bağlantılıdır (Alpkan, 2000: 14).

Maliyetlendirme sürecindeki temel amaç, geliştirilen politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karara alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktadır. Maliyetlendirme, kamu idarelerinin stratejik planları ile b t  leri arasındaki bağlantıyı güçlendirmeyi ve harcamaların önceliklendirilmesi sürecine yardımcı olmayı amaçlamaktadır (DPT, 2006: 41).

Kuruluşun amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Ancak burada dikkat edilmesi gereken bir husus; belirlenen faaliyet ve projelerin kuruluş stratejik planında yer alması zorunlu değildir.

Maliyetler ile tahmin edilen kaynakların örtüşmesi gerekmektedir. Ancak öngörülen maliyetlerin tahsis edilen kaynakları aşması durumunda şu yöntemler izlenebilir:

- Daha düşük maliyetli stratejiler seçilebilir.
- Hedefler küçültülebilir.
- Amaç ve hedeflerin zamanlaması değiştirilebilir.
- Amaç ve hedefler önceliklendirilerek bazı amaç ve hedeflerden vazgeçilebilir.

Uygulama aşamasında örgütün bütün kaynaklarının; yapı, insan kaynakları, teknoloji, alt amaçlar, liderlik ve kültür ve ilke ve politikaların tümünün vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi şarttır. Aksi halde, başarıya ulaşmak imkânsızdır (Dinçer, 2004: 39).

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.

Kamu sektörü kurumları için söz konusu olan izleme ve değerlendirme aşaması özel sektördekiyle paralel işlemektedir. Planlama aşamasında gerçekleştirilmesi amaçlanan stratejilerin ne ölçüde hayata geçirildiği bu aşamada analiz edilmektedir.

İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Böyle bir değerlendirmeye tabi tutulmazsa gerek stratejik planın uygulanmasında, gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (DPT, 2006: 45).

İzleme ve değerlendirmeye ilişkin ayrıntılı bilgi, kullanılacak yöntemler ve raporlama sistemi Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi'nde yer almaktadır.

İzleme ve değerlendirme aşamasında geribildirim sağlayacak unsurlardan biri vatandaş (müşteri) memnuniyetidir. Burada uygulanabilecek yöntemlerden biri de anketlerdir.

Hazırlanan anketlerle vatandaş memnuniyeti ölçülmeli ve anket sonuçları ilgili çalışanlara bildirilmelidir (Dursun, 2004: 53).

İç ve dış çevrede meydana gelebilecek değişiklikler ve stratejik planın başarısını etkileyebilecek uygulamaya ilişkin diğer faktörler sürekli izlenmelidir. Bunun yapılabilmesi için de sürekli ve nitelikli bir bilgi akışının sağlanması gerekmektedir (Güner, 2005: 68).

2.3. Değerlendirme

Araştırmanın ikinci bölümünde uygulamanın teorik çerçevesi oluşturulmuş ve bunun için kamu ve özel sektör kurumlarının stratejik yönetime ilişkin anlayış farklılıkları ortaya konmuştur. Özel sektörün kendine özgü özelliklerinden kaynaklanan kâr ve rekabet anlayışlarının yerini kamu sektöründe kamu yararı ve planlamacılık anlayışları alırken, kamu kurumlarının faaliyetlerinde yoğun olarak hissettikleri siyasal baskı unsurları özel sektör kurumları için söz konusu olmamaktadır. Hatta özel sektör kurumlarından büyük ölçekli olanlar bir etkileyen olarak baskı grubu teşkil etmektedir.

Kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinin stratejilerini belirlemede etkin olan anlayış farklılıklarını ortaya koymak nasıl karar aldıklarını anlamak için oldukça önemlidir. Kamu sektörü kurumları karar almada bürokrasinin etkisini yoğun bir şekilde hissetmektedir. Buna karşılık mali kaynaklara ilişkin olarak kamu sektöründe üretilen mal ve hizmetin karşılığına halk her zaman katlanmazken, özel sektörde kullanan öder anlayışı hâkimdir. Stratejik yönetimin çok önemli bir aşamasını oluşturan kontrol ve değerlendirme aşamasına ilişkin kamu kurumları idarecileri belli bir süre iş başında iken ve görev süreleri seçimle belirlenebilir iken, özel sektörde sıkı bir denetim söz konusu olabilmekte, bu sayede hedeflere ne şekilde ulaşıldığı da analiz edilebilmektedir. Kamu sektöründe ise görev süreleri sınırlı olabildiğinden denetim de bu ölçüde kısıtlanmaktadır.

Kamu sektörü ve özel sektör kurumları için stratejik yönetim süreçleri ayrıntılı bir şekilde analiz edilerek stratejik yönetimi ne şekilde kullandıkları ortaya konmaya çalışılmıştır. Burada ortaya çıkan sonuç özel sektör işletmelerinin stratejik yönetim sürecini tüm özellikleriyle kullanırken, kamu sektörü kurumlarının daha çok planlama

ekseninde kullandıklarıdır. Bu durum da kamu yönetiminde stratejik yönetimde getirilen yasal mevzuata uyulma zorunluluğundan kaynaklanmaktadır.

Bu bölümde kamu yönetiminde stratejik yönetim sürecinin DPT temelli bir yapıda yürütüldüğü ve kamu idarelerinin özel sektörün kullandığı strateji anlayışının kamuya uyarlanmış şeklinin uygulanmaya çalışıldığı ortaya konmuştur. Aynı zamanda Mintzberg'in stratejinin önceden planlanmış ifadeler doğrultusunda mı, yoksa zaman içinde gelişen tutumlar ile mi gelişeceğine ilişkin ifadesi cevaplanmaya çalışılmıştır. Kamu kurumlarının “deliberate” yani önceden planlanmış stratejiler çerçevesinde faaliyet gösterdikleri, özel sektör kurumlarının ise stratejilerini “emergent” yani aniden ortaya çıkan değişiklikler çerçevesinde belirleyebildikleri ortaya konmuştur. Doğaçlama stratejiye sahip oldukları düşünülen özel sektör kurumlarının strateji yoksunu olmadıkları, temel anlamda önceden belirlenmiş stratejilere sahip oldukları, ancak kamu sektörü kurumları gibi bunların katı ve değişmez ifadeler olmadığı ve zaman  inde gelişen şartlara ve değişen çevreye uyum göstermek  in de i tirilebildikleri ifade edilmiştir. Uygulamada bu bilgilerin ne derece geçerli oldukları analiz edilecektir.

BÖLÜM 3: KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARININ STRATEJİK YÖNETİM ALGILAMALARINA YÖNELİK ARAŞTIRMA

Birinci ve ikinci bölümde stratejik yönetime ilişkin ortaya konan teorik bilgilerin ve teoride ortaya konan farkların uygulamadaki değerlendirmesini yapabilmek için bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, kamu sektörü ve özel sektör kurumlarından otuzar adet kurum üzerinde yapılmıştır. Araştırmada her kuruma bir adet anket yöneltilmiş, ankette yer alan ifadelerin kurum adına ne ölçüde geçerli olduğunun ölçülmesi amaçlanmıştır.

Kamu sektörü kurumları için yeni getirilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde stratejik plan hazırlamak zorunlu olduğundan bu kurumlarda yetkili kişilere çalıştıkları kurumların durumunu göz önüne alarak anketi doldurmaları istenmiştir. Kamu kurumları bölümü için yerel yönetim birimleri (belediyeler), kamu yönetiminin taşra teşkilatı (valilik ve kaymakamlıklar) ve bakanlıkların taşra birimleri gibi kurumlar ankete dâhil edilmiştir.

Özel sektör kurumları için ise stratejik yönetim anlayışına sahip ve strateji kavramının uygulamasına hâkim firmalar seçilmiş, dolayısıyla orta ve büyük ölçekli firmalara yönelinmiş ve bu sayede araştırmanın kabul edilebilirliğinin arttırılması amaçlanmıştır.

Bu alan araştırmasının amacı kamu sektörü ve özel sektör kurumları arasında stratejik yönetim anlamındaki temel anlayış ve süreç farklılıklarını ortaya koymaktır. Bunun için stratejik yönetim, süreç ve anlayışına ilişkin temel ifadeler seçilmiş, sonuca ulaşmak için karmaşık ve ayrıntılı ifadelerden kaçınılmıştır. Kuşkusuz her bireyin çevresini, çalışma ortamını algılama biçimi birbirinden farklıdır ve bu durum da sonuçlara yansıyabilmektedir. Ancak bu araştırmada katılımcılardan kendi bireysel düşüncelerinden sıyrılıp, kurumun durumunu göz önüne alarak ifadeleri yanıtlamaları istenmiştir.

3.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmada kamu sektörü ve özel sektör kuruluşları arasındaki stratejik yönetim algılama farklılıklarını ortaya koymak için, kamu sektörü ve özel sektör birimleri ayrı

ayrı analize dâhil edilmiştir. Araştırmaya katılacak kişilerin kurumlarında stratejik yönetim ve planlama konularında yetkili ve bilgi sahibi kişiler olmalarına özen gösterilmiştir. Bu sayede ankette yer alan ifadelere daha bilinçli cevaplar alınmak hedeflenmiştir.

Araştırmanın örnekleme olarak kamu sektörü ve özel sektör kurumlarından otuzar adet kurum seçilmiştir. Kurumlar seçilirken kasti örneklem yoluyla seçim yapılmamış, stratejik yönetim anlayışına sahip olma ve uygulama özelliklerine sahip olan kurumlar içerisinde tamamen “ulaşılabilirlik” kriteri çerçevesinde seçim yapılmıştır. Araştırmaya katılan kamu ve özel sektör kurumları eşit sayıda seçilerek analizin güvenilirliği arttırılmaya çalışılmıştır. Toplam 60 adet örneklem seçilmiştir. Örnekleme konu edilen şehirler Sakarya, Kocaeli ve İstanbul’dur.

Araştırmada stratejik yönetim ile ilgili yetki ve bilgi sahibi olan personel ya da müdür/yönetici sıfatını taşıyan katılımcılar yer almıştır.

3.1.1. Araştırma İçin Gerekli Verileri Toplama Süreci

Sakarya, Kocaeli ve İstanbul’da 30’u kamu, 30’u özel kurum olmak üzere toplam 60 kurumda yapılan çalışma kamu ve özel sektör kurumlarının stratejik yönetim algılamalarını ölçmek için yapılmıştır. Anket soruları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm “kişisel bilgiler”, ikinci bölüm “stratejik yönetim anlayışı”, üçüncü bölüm ise “stratejik yönetim süreci” ile ilgilidir.

Ankette yer alan sorular çalışmanın birinci ve ikinci bölümünde yer alan teorik bilgilerden alınarak ankete dâhil edilmiştir. Anket formu toplam 20 sorudan oluşmakta olup 5’li Likert ölçeği esas alınarak ifadelerin ne derece doğru olduğunun katılımcılar tarafından belirlenmesi istenmiştir. Anket 2008 yılının Eylül ve Ekim aylarını kapsayan bir sürede yapılmıştır.

Araştırma için değinilmesi gereken noktalardan biri de anketlerin çoğunun bire bir mülakat şeklinde doldurulmuş olması, anket sorularının haricinde katılımcıların kurumlarının stratejik yönetime bakış açısına ilişkin bilgiler elde edilmeye çalışılmıştır.

3.2. Araştırmanın Amacı

Stratejik yönetim uzun yıllardır özel sektör işletmeleri tarafından ayrıntılı bir şekilde kullanılmakta ve geleceklerini yönetmede etkili bir özellik teşkil etmektedir. Bu araştırmada amaçlanan stratejik yönetimin özel sektör ve kamu sektörü için özelliklerini ortaya koymak, son yıllarda getirilen yasal düzenlemelerle zorunlu hale getirilen kamu yönetiminde stratejik yönetimde gelinen noktayı açıklamak ve bu iki alan arasında stratejik yönetim sürecinde ne gibi anlayış ve süreç farklılıkları olduğunu analiz etmektir.

Strateji formülasyonu alanındaki temel tartışma stratejinin önceden ifade edilmiş niyetler sonucunda mı (deliberate) yoksa zaman içinde gelişen tutumlar sonucunda mı (emergent) oluşması gerektiği üzerinedir. Mintzberg'e göre strateji işletmelerin ne yapmayı planladıkları değil (deliberate), gerçekte ne yaptıkları (emergent) idi (Erkan, 2008: 19).

Mintzberg gibi Ansoff da işletme stratejilerinin temel özelliklerini açıklama çabası içerisinde bulunmuştur. Ansoff'a göre amaçlar işletmenin elde etmeyi arzuladığı sonuçları temsil eder; strateji ise bu sonuçlara nasıl ulaşılacağı ile ilgilenmektedir. Bu nedenle amaçlar değiştiğinde stratejiler de değişebilir (Ansoff ve McDonnell, 1988: 78). Yani Ansoff da Mintzberg gibi stratejilerin değişebilir olduğunu savunmuştur.

Hax'a göre ise; Mintzberg'in bu yaklaşımı yöneticileri geleceğe yönelik öngörü yapmaktan ve örgütün geleceğini şekillendirecek kararlar almaktan uzaklaştırma tehlikesi taşımaktadır (Hax, 1990:38).

Planlanmış ve doğaçlama stratejiler arasındaki fark; durum ve kontroldeki odaklanmalar olabilir. Bundan sonra ise stratejik öğrenme kavramı başlar. Stratejiyi planlanmış olarak tanımlamak ve doğaçlama olarak tasarlamak, etkili bir şekilde stratejik öğrenme kavramının önüne geçmektedir (Mintzberg ve Waters, 1985: 270).

Andrews'e göre, açıklanmış stratejinin gelişen koşullara uyuma engel olabileceği, örgüt içinde çatışmalara neden olabileceği ve stratejiyi güvenlik nedeni ile gizli tutma isteği stratejilerin paylaşılmamasının ana nedenleridir (Andrews, 1987:17). Açıklanmış stratejiler yöneticilerin karar alma esnekliklerini azaltmakla birlikte eylemlerde tutarlılığı ve belli amaçlar doğrultusunda çalışanların birlikte hareket edebilmesini

sağlar. Stratejinin hayata geçirilebilmesi bütün çalışanların katılımı ile mümkündür. Yine burada araştırmanın önemli bir noktası olan stratejik yönetim sürecine katılımın gerekli olduğu belirtilmektedir. Bu duruma araştırmanın uygulama bölümünde değinilecektir.

Bu araştırma ile teori kısmında ortaya konan ve kamu yöneticilerinin stratejiyi daha çok planlanmış bir ekseninde gördükleri, özel sektör işletmelerinin ise zaman içinde meydana gelen değişikliklere duyarlı bir anlayışla stratejilerine yön verebildikleri teorisinin uygulamada ne derece geçerli olduğunu ortaya koymak da amaçlanmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin nasıl ilerlemesi gerektiğine ilişkin stratejik yönetim okullarının öne sürdüğü görüşler dikkate alındığında iki tür yaklaşım dikkati çekmektedir. Bunlardan ilki, stratejinin resmi(formel) bir planlama süreci sonucunda oluştuğunu ileri sürerek, strateji planlama sürecini rasyonel, analitik ve bilinçli(kasıtlı) biçimsel bir süreç olarak ele alan planlama okuludur. Buna göre strateji süreci tamamen planlanmış (deliberate) bir yapı izlemelidir. Diğer görüşe göre, kurumların çevrelerinin karışık ve tahmin edilemez olması nedeniyle kasıtlı stratejilerin mümkün olamayacağını öne süren ve stratejinin bir öğrenme süreci sonunda ortaya çıkan strateji (emergent) şeklinde oluştuğunu belirten öğrenme okuludur (Mintzberg ve Waters, 1985: 257).

1. Hipotez: Kamu kurumlarının planlanmış (deliberate) stratejiye sahip olmalarına rağmen, özel sektör kurumlarının doğaçlama (emergent) stratejiye sahip olduklarıdır. Teori kısmında ayrıntılı olarak anlatılacak olan bu hipotezin uygulamada ne derece geçerli olduğu analiz edilecektir.

Doğaçlama strateji, yönetimde kontrol dışı olan bir yapı anlamına gelmez. Sadece açık, esnek ve yanıt veren; diğer bir deyişle öğrenmeye gönüllü bir yapı olduğunu açıklar (Mintzberg ve Waters, 1985: 271). Dolayısıyla özel sektör işletmelerinin öğrenmeye açık bir yapıya sahip olduklarından zaman içinde ve şartlara göre geliştirilebilir olan doğaçlama stratejiye sahip oldukları teorik bilgisinden yola çıkılacaktır.

Aniden ortaya çıkan strateji; işi öğrenmeyi içerir. Bu durum işin yapılarak öğrenilmesi ve bu süreç içerisinde stratejinin geliştirilmesinden kaynaklanmaktadır. Aniden ortaya çıkan stratejinin anlamının kaos olmadığı fakat esas olarak amaçlanmamış düzen olduğunu unutmamak gerekir.

Mintzberg “Crafting Strateji” eserinde strateji sürecinin uygulamalı bir analizini yapmıştır. 1971’de McGill Üniversitesi’nde bir araştırma çalışması yaptı ve 13 yıl boyunca 11 farklı organizasyonun uzun yıllar süren stratejilerini izlediler (Mintzberg, 1987: 66-75). Bu çalışmada planlanmış strateji ile doğaçlama strateji arasındaki farklılıklar ortaya konmuştur.

Formülasyon ve uygulama, yaratıcı stratejiler geliştirilerek akıcı bir öğrenme sürecinin içine kaynaştırılır. Mintzberg’in tezine göre; ustalıklı yaratılmış şeyler daha iyi ortaya konan etkin stratejiler sonucunda gelir. Bu tezi geliştirirken bir usta ve çömlekçi ile bunların karşılaştırmasına yer verildi. Çömlekçi geçmiş deneyimleriyle gelecekte beklenen şeylerin farkındadır. O geçmişte neye sahip olduğunu ve ne konuda çalışmadığını bilir. Kabiliyeti, işi ve hedef Pazar hakkında bilgi sahibidir. Analizden çok hisleriyle hareket eder, bilgisi zımnidir. Zihnindeki geleneksel fikirleri yıkıp, yeni yollara girişebilir. Mintzberg’in tezine göre yöneticiler uzmanlardır ve strateji onların şekil verebilecekleri çamurudur. Çömlekçi gibi şirkete ait geçmiş deneyimler ve gelecek pazar olanakları arasında yer alırlar. Eğer onlar gerçekten uzmansa ellerindeki materyallerdeki bilgilerle yürütürler. Bu “crafting strategy”nin özüdür. Strateji hem geleceğe yönelik planlar hem de geçmişin yapısıdır (Mintzberg, 1987: 66).

Mintzberg’e göre tasarlanmış stratejiler tasarlanmış olsalar bile basitçe gerçekleşmemişlerdir. Bir organizasyon bilinçli olmadan da yapılan bir yapıya, yani; gerçekleştirilmiş yapıya sahip olabilir.

Organizasyonlar için gerekli yapıyı bulmak çok da zor değildir. Hakikaten Air Canada ve Volkswagen gibi büyük şirketler bunu kolayca kanıtlamışlardır. 1940’ların sonundan 1970’lere kadarki Volkswagen ürün modellerine bakıldığında, örneğin; Beetle modelinde bir yoğunlaşma olduğu açıktır. Takip eden 1960’ların sonlarında yapılan araştırma ile stratejik bir oryantasyon ile yeni modellere değişik özellikler katılarak bu modeli ikame etmek amaçlanmıştır (Mintzberg, 1987: 67).

Mintzberg’e göre organizasyonun aklını okumak gereklidir. General Motors Roger Smith’in yarattığı strateji ile başarıya ulaştı. Bu strateji geliştirilirken kollektif akıl ortaya konarak niyet edilen şeyler yönetime ulaştı ve başarıya ulaşıldı. Mintzberg’e göre stratejilerin planlanmış olmaya ihtiyaçları yoktur, stratejiler aniden de ortaya çıkabilirler.

Aniden ortaya çıkan stratejiye ilişkin bir örnek vermek gerekirse; müşteri ziyaretine giden satış sorumlusu örneği verilebilir. Müşteri satıcıya ürünün başka bir şeklinin yapılıp yapılamayacağını soruyor. Satış sorumlusu şirketi arayıp böyle birşeyin olup olmayacağını soruyor ve olumlu yanıt alınca ne kadar süre sonra yapılabileceğini soruyor. Aniden doğaçlama, yeni ürün ve yeni pazarlar ortaya çıkabiliyor. Şirket strateji eğilimini değiştiriyor. Organizasyonda satıcı formüle edicidir. Bu sayede yenilikler stratejiye kolayca ve hızlıca dahil edilebilir. Bazı satıcılar ürünlerini müşterinin isteklerine uygun bir şekilde modifiye ederek başarıya ulaşabilirler. Mintzberg'e göre eğer stratejinin sadece planlanmış olduğuna inanırsak stratejilerin anlatmaya çalıştığı gerçek anlamı görememiş oluruz (Mintzberg, 1987: 68).

Mintzberg'in ekibi aynı zamanda Kanada'daki National Film Board üzerinde de araştırmalarda bulunmuştur. National Film Board kısa belgesel üretiminde yaratıcı ve uzmandır. Firma gereğinden uzun süren bir projeyle karşılaştı ve maliyetini karşılamak için bir süre sonra filmi kiralamaya karar verdi. Bunun için tiyatrolarla görüştü ve bu yüzden istemeyerek de olsa uzun metrajlı film pazarında tecrübe kazandı. Diğer film yapımcıları da bu fikri uyguladı ve National Film Board of Canada uzun dönemli film stratejisini yakalamış oldu. Dolayısıyla uygulamalı olarak aniden gerçekleşmiş stratejinin nasıl geliştiği ve ne derece başarılı olabileceğini görülmüştür.

Stratejiler formüle edildikleri şekilde yapılabilir, gerçekleşmiş bir strateji evrim geçirmiş bir durumda aniden ortaya çıkabilir, ya da planlanmış bir şekilde getirilebilir, formülasyon süreci ile uygulama tarafından takip edilebilir. Fakat çoğu zaman bu planlanmış niyetler arzu edilen aksiyonları üretmez, organizasyonlar gerçekleşmemiş stratejilerle donatılmıştır. Yani organizasyonlar için stratejik yönetim sürecinde stratejilerin planlanmış (deliberate) ya da emergent (doğaçlama) olması olası bir durumdur.

Pratikte bütün stratejiler iki ayak üstünde durur; biri planlanmış, diğeri doğaçlama strateji. Nitekim saf planlanmış strateji öğrenmeye engel olur, saf doğaçlama strateji ise kontrole engel olur. McGill araştırmalarında öğrenme kontrol ile çiftleştirilir. Bu McGill araştırma grubunun hem doğaçlama hem de planlanmış stratejinin ikisi için de strateji kelimelerini kullanmasının nedenidir.

Keza saf bir doğaçlama ya da planlanmış strateji yoktur. Hiçbir organizasyon önceden herşey hakkında bilgi sahibi olamaz ve hiçbir organizasyon kontrolden vazgeçecek kadar, işini tesadüflere bırakacak kadar esnek olamaz(Mintzberg, 1987: 69).

National Film Board of Canada bir uçdeğer olarak görülürken, yine de onun ilgi çekici davranışları bulunmuştur. Bununla yanında örneğin; Honda'nın Amerikan motosiklet pazarında nasıl tökezlediğine bakıldığında, ürün pazara sunulana kadar Honda yöneticilerinin her türlü makul yanlışı yaptıkları görülür. Amerika'daki Honda yöneticileri kendi ürünlerini kendileri sundular ve böylece istemeyerek pazar reaksiyonunu ilk elden gördüler, bu yaptıkları onlar için tek doğru şeydi.

Büyük yönetimler yönetim kurullarının rehberliği ile belli bir amaçla yola çıkarlar ve organizasyondaki diğer kişileri aşağı çekmek için spesifik yollara başvururlar. Bu strateji sadece planlanmış değildir, aynı zamanda doğaçlamadır, yani; planlanmış bir şekilde doğaçlamadır. Doğaçlama bir yoldan stratejiyi sürdürmek için süreç bilinçli bir şekilde yönetilir. Bu bir bakıma şemsiye stratejisidir.

Burada ilk adım olarak her bir organizasyon için kronolojik listeler geliştirilerek yapılan en önemli aksiyonların grafiklerini çizildi (mağazaların açılış-kapanış saatleri, yeni uçuş hedefleri ve yeni ürün bilgileri vb.). İkinci olarak bu aksiyonlarda çeşitli modeller ortaya çıkarılarak onlar da stratejiler gibi sınıflandırıldılar.

Üçüncü olarak bir organizasyonda gösterilen bütün stratejiler grafik olarak tasvir edildi. Bu sayede gelişimlerinde farklı periyotların olup olmadığını görmek için onları sıralayabildiler. Dördüncü ve sonuncu olarak, görüşmeleri (röportajları) kullanılıp her bir organizasyonun stratejik tarihindeki anahtar noktası olarak görülen değişimler raporlar halinde etraflıca ortaya koyulmuştur.

Sonuçta araştırma takımı strateji formasyon süreci hakkında sonuçları geliştirebilmek için her bir tespit üzerinde ayrı ayrı çalıştı ve üç ana temaya ulaşıldı: çevreyle karşılıklı etkileşim, stratejik değişim modeli ve strateji biçimlerinin belirlediği süreçler(Mintzberg, 1987: 66-75).

2. Hipotez: Kamu sektörü ile özel sektör kurumları arasındaki anlayış farklılıklarına ilişkindir. İkinci hipotez; özel sektör kurumları rekabet merkezli bir anlayışa sahip iken, kamu kurumlarında rekabet anlayışı yerine planlamacılık anlayışının hakim olduğudur.

Teorik açıdan doğru olarak görülen bu durumun uygulamada ne derece geçerli olduğu konusunda stratejik yönetim konusunda bilgi sahibi olan kişilerle uygulamalı bir analiz yapılacaktır.

Çevik ve Turgut’a göre; kamu sektörü ile özel sektör arasındaki rekabet anlayışı bakımından farklılık söz konusudur. Kamu sektöründe özel sektörde olduğu gibi “rekabet” anlayışı yoktur. Bunun yerine kamu kurumlarında “planlamacılık” anlayışı hâkimdir. Bu nedenle üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu her zaman tartışılabilir (Çevik ve Turkut, 2000: 85).

Porter’e göre firmaların başarılı veya başarısız olmalarının nedeni, içinde faaliyet gösterdikleri endüstrinin yapısı ve o endüstri içerisinde rakiplerine karşı aldıkları pozisyonun sonucudur (Barca, 2002:30). Dolayısıyla firmalar için olmazsa olmaz koşul rekabet unsurunun tetiklediği bir strateji anlayışıdır.

Kamu kuruluşlarının misyonlarının çerçevesini yasal düzenlemeler çizer. “Şaşırtıcı biçimde, pek az örgüt yasal olarak neleri yapması (ve yapmaması) gerektiğini tam olarak bilmektedir” (Bryson 1995:26). Bryson kamu kurumlarının anlayışlarının rekabet değil, planlamacılık üzerinden yürüdüğünü anlatmaya çalışırken kamu kurumu çalışanlarının da planlamanın nasıl yapılacağını bildiren yasal mevzuatı tam olarak bilmediklerini savunmuştur.

Güçlerin kolektif etkisi tüm rakipler için acı bir şekilde kendini gösterebileceğinden, bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmak ve her bir kaynağı analiz etmektir. Bu rekabet baskısı, kaynaklarıyla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır, stratejik değişikliklerin en büyük getiriyi sağlayabileceği alanları ortaya çıkarıp; sektör eğilimlerinin, fırsatlar ya da tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar (Porter, 2003: 5).

Ayrıca Porter, “en iyi strateji nedir?” sorusunun cevabını bulmak için üç genel strateji ortaya atmaktadır. Bu stratejiler firmaların rakiplerine karşı konumlarını en iyi şekilde savunabilmeleri için gerekli olan üç temel stratejidir. Porter’a göre, en iyi strateji onun özgül koşullarını yansıtacak, tamamen benzersiz yapıda olan stratejidir, ancak en genel düzeyde bu stratejiler üç başlık altında incelenebilir (Porter, 2003: 43). Bu eserin önemli yaklaşımlarından biri olan bu stratejiler “jenerik stratejiler” olarak adlandırılan ve

oldukça önem kazanan yaklaşımlardır. Porter bu üç genel stratejiyi; toplam maliyet liderliği, farklılaştırma, odaklanma olarak belirlemiştir (Porter, 2003: 44).

Porter her bir strateji için rakiplere karşı savunma imkanı sunacağından bahsetmiştir. Bu bağlamda her bir stratejinin özü itibariyle savunma stratejileri olduğu, firmanın saldırgan bir tutum belirlemesinden çok sektör içerisinde elde ettiği konumu savunmasına yönelik tavsiyeleri içerdiği ileri sürülebilir. Ancak ne olursa olsun tüm bu stratejilerin öncelikle olarak rekabet anlayışı çerçevesinde uygulandığı ortadadır.

Narinoğlu'na göre kamu idareleri stratejik planlama ile kalkınma planları, programlar ve temel ilkeler çerçevesinde hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yol ve yöntemler ile kaynak dağılımlarını ve bu planın uygulanacağı alanları önceden tespit etmektedir. Yani kamu idareleri için stratejik planlama temel anlamda bir planlamacılık faaliyetidir (Narinoğlu, 2007: 75).

Kamudaki stratejik yönetim anlayışı planlamacılık merkezli bir yapıda yürütülmektedir. Merkezi kuruluşlarca uygulamanın katı kurallara bağlanması, örneğin yeknesak bir stratejik planlama modelinin empoze edilmesi idarelerdeki farklı ihtiyaç ve kültür yapılarına cevap verilmesinde güçlükler doğurabilir. Diğer yandan uygulama esnekliğine imkan veren bir yapıyı mevzuat sınırları içinde tanımlamak da kolay değildir (Aktan, 2006: 200).

Tüm bu bilgiler ışığında kamu kurumları ve özel sektör kurumlarına ilişkin birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Bu araştırmalar kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri için ayrı ayrı yapılmış ve şimdiye kadar iki sektör arasındaki ilişkiyi ortaya koyan karşılaştırmalı bir analiz ortaya konmamıştır.

Bu tez kamu kurumları ve özel sektör işletmeleri arasındaki stratejik yönetim algılamalarını karşılaştırmalı bir analizle ortaya koyması bakımından diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Bu amaçla kamu ve özel sektörde stratejik yönetim anlayış ve süreç farklılıkları karşılaştırmalı bir şekilde analiz edilmeye çalışılmıştır.

3.3. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma farklı türden kamu idareleri ve orta ve büyük ölçekli ve birbirinden farklı özelliklerdeki özel sektör kurumlarına yapılarak geçerliliği arttırılmaya çalışılmaktadır.

Ancak her araştırmada kısıtlar olduğu gibi bu araştırmanın da bir kısıtı vardır. Kamu sektöru ve özel sektör kurumlarının stratejik yönetim anlayışı analizi bu ankette yer alan ifadelerle sınırlıdır. Bununla birlikte bu çalışma yukarıda sayılan örneklemlerle sınırlıdır. Varılan sonuçların tüm ülke geneline yayılmasına çalışılmamıştır. Aksi halde yanıltıcı veriler ortaya çıkabilir. Çünkü her bölge, şehir ve kurumun birbirinden farklı özellikleri vardır. Bunun yanında bir de zaman kısıtı mevcuttur. Bu çalışma yapıldığı zamandaki düşüncelerle sınırlandırılmıştır.

3.4. Bulgular

Araştırmada elde edilen bulgular SPSS programı aracılığı ile analiz edilmiştir. Çıkan sonuçlar üç temel bölüm ile analiz edilmeye çalışılmıştır. Birinci bölüm kişi-kurum bilgilerini içerirken, ikinci bölüm stratejik yönetim anlayışlarını, üçüncü bölüm ise stratejik yönetim sürecine ilişkin bilgileri içermektedir. Elde edilen bulgular ile araştırmanın temel kıyaslama noktası olan kamu sektöru-özel sektör kurumları arasındaki stratejik yönetim algılamalarını ölçmek hedeflenmektedir.

3.4.1. Kişisel Bilgiler

Bu anketteki sorularda, ankete katılanların kişisel ve kurum bilgilerine ulaşmak için dokuz adet soru sorulmuştur. Bu sorular kişilerin özel hayatlarına ilişkin bilgiler olmayıp iş hayatına ilişkin bilgilere ulaşmayı hedefleyen sorulardır. Yöneltilen sorular, cinsiyet, eğitim durumunuz, mezun olduğunuz bölüm, yaşıınız, çalıştığınız sektör, kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız, kurumun hangi biriminde çalışıyorsunuz, kaç yıldır bu birimdesiniz ve birimdeki göreviniz sorularından oluşmaktadır.

Bu çerçevede katılımcıların kişisel özelliklerine ve kurumdaki konumlarına ilişkin bilgiler şöyle sıralanabilir:

Tablo 12. Örneklemin Cinsiyet Dağılımı

Çalıştığınız Sektör	Cinsiyet		Toplam
	Kadın	Erkek	
Özel Sektör (%)	12 %20,0	18 %30,0	30 %50,0
Kamu Sektörü (%)	4 %6,7	26 %43,3	30 %50,0
TOPLAM (%)	16 %26,7	44 %73,3	60 %100,0

Yukarıdaki tabloda ankete katılanların temel karşılaştırma olan kamu sektörü-özel sektör karşılaştırması çerçevesinde sınıflandırıldığı görülmektedir. Özel sektör katılımcılarının 12'si kadın 18'i erkektir. Kamu sektöründeki katılımcıların ise 4'ü kadın 26'sı erkektir. Özel sektör adına katılanlardan toplam ankete katılanların %20'si kadın, %30'u erkek iken, kalan %50'de ise kamu sektörü için %6,7 kadın, %43,3'ü erkektir. Toplam örnekleme bakıldığında ankete katılanların %26,7'sinin kadın, %73,3'ünün erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 13. Örneklemin Eğitim Durumu

Çalıştığınız Sektör	Eğitim Durumu				Toplam
	Lise veya Dengi Okul	Meslek Yüksekokulu	Lisans	Yüksek Lisans	
Özel Sektör %	1 %1,7	1 %1,7	20 %33,3	8 %13,3	30 %50,0
Kamu Sektörü %	0 %0,0	4 %6,7	24 %40,0	2 %3,3	30 %50,0
Toplam %	1 %1,7	5 %8,3	44 %73,3	10 %16,7	60 %100,0

Özel sektör örnekleminin eğitim durumuna bakıldığında ilk %50'lik dilim içerisinde %1,7 ile 1 kişi lise veya dengi okul mezunu, yine %1,7 ile 1 kişi meslek yüksek okulu mezunu, % 33,3 ile en yüksek yüzdeyi oluşturan lisans mezunları ise 20 kişiden oluşmaktadır. %13,3'lük oran ile 8 kişi ise yüksek lisans mezunudur. Kamu sektörü katılımcıları için söz konusu olan diğer %50'lik dilim içerisinde %1,7 lise veya dengi okul mezunu olan 1 kişi, %6,7 ile 4 kişi meslek yüksek okulu mezunu, %40'lık çoğunluk ile 24 kişi lisans mezunudur. Kamu sektöründen ankete katılanlardan 2 kişi yüksek lisans mezunudur. Bu ise ankete katılanların %3,3'lük bir kısmını oluşturmaktadır. Toplama bakıldığında ankete katılanların %1,7'si lise veya dengi okul,

%8,3'ü meslek yüksek okulu, %73,3'ü lisans mezunu ve % 16,7'si ise yüksek lisans mezunudur.

Kamu sektörü ile özel sektör karşılaştırılmasına bakıldığında; özel sektör katılımcılarında da kamu sektörü katılımcılarında da en yüksek oranı lisans mezunlarının aldığı, ancak özel sektör katılımcıları içerisindeki yüksek lisans mezunu olanların oranının kamu sektörü katılımcılarına göre oldukça fazla olduğu görülmektedir.

Araştırmada örneklemin mezun olduğu bölümlere bakıldığında 22 farklı bölümden mezun toplam 60 katılımcı yer aldığı görülür. Dikkat edilirse bu katılımcılardan bazılarının bölümleri birbiriyle oldukça yakınlık arz etmektedir. Stratejik yönetim ile doğrudan ilgisi olmayacağı düşünülen mühendislik bölümleri ise aşağıda da görüleceği üzere Ar-Ge ve Planlama departmanları gibi bölümlerde çalışarak kurumların stratejik yönetim anlayışlarında söz sahibi olabilmektedirler. Özel sektördeki katılımcılardan 6'sı yani % 10,0'u işletme bölümünden mezundur. Kamu sektörü kurumlarındaki katılımcılardan yine en fazla yüzdeyi oluşturan bölüm işletme mezunlarıdır. İşletme mezunları %11,7 ile 7 kişidir.

Tablo 14. Örneklemin Yaş Dağılımı

Çalıştığınız Sektör	Yaş Dağılımı				Toplam
	30 ve altı	31-40	41-50	51+	
Özel Sektör %	13 %21,7	14 %23,3	3 %5,0	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	0 %0,0	5 %8,3	16 %26,7	9 %15,0	30 %50,0
Toplam %	13 %21,7	19 %31,7	19 %31,7	9 %15,0	60 %100,0

Örneklemin yaş dağılımına bakıldığında özel sektör kurumlarının katılımcılarının büyük bir çoğunluğunun 30-50 yaş arasında olduğu görülmektedir. 30 ve altındaki yaşlarda olanlar %21,7 ile 13 kişi, 31-40 yaşları arasındakilerin oranı ise %23,3 ile 14 kişidir. Özel sektör katılımcıları içerisinde 51 yaşından yüksek olan bulunmamaktadır. Kamu kurumları katılımcılarına bakıldığında en yüksek oranını %26,7 ile 41-50 yaş aralığındakiler almaktadır. Kamu kurumları katılımcılarının içerisinde ise özel sektör katılımcılarının aksine genç çalışan sayısının çok az olduğu söylenebilir. Bu tablo kamu

kurumları ve özel sektör kurumlarında çalışanların yaş dağılımına ilişkin ayrıntılı bilgi vermese de genel görünüm hakkında fikir edinilmesi açısından önem arz etmektedir.

Tablo 3.4. Örneklemin Kurumda Çalışma Süresi

Çalıştığınız Sektör	Çalışma Süresi				Toplam
	0-5	6-10	11-20	21+	
Özel Sektör %	19 %31,7	8 %13,3	3 %5,0	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	4 %6,7	3 %5,0	9 %15,0	14 %23,3	30 %50,0
Toplam %	23 %38,3	11 %18,3	12 %20,0	14 %23,3	60 %100,0

Yukarıdaki tabloda örneklemin kurumlarında çalışma süreleri yer almaktadır. Özel sektör katılımcılarından 19 kişi ile en yüksek sayı 0-5 yıl arasında kurumda çalışanlardır. Bu katılımcıların kurumun strateji anlayışlarında söz sahibi oldukları göz önüne alındığında kamu sektörü kurumları ile ortadaki fark daha net anlaşılabilir. Kamu kurumları için ise; 30 katılımcıdan 14 kişi ile büyük bir çoğunluğu 21 yıldan fazla kurumlarında çalışanlardan oluşmaktadır. Bu durumda kamu sektörü idarelerinde stratejiye ilişkin söz sahibi olan kişilerin daha tecrübeli kişilerden seçildiği söylenebilir.

Tablo 3.16. Örneklemin Kurumlarında Hangi Birimde Çalıştıkları

Çalıştığınız Birim	Çalıştığınız Sektör		Toplam
	Özel Sektör %	Kamu Sektörü %	
Ar-Ge	4 %6,7	3 %5,0	7 %11,7
Ar-Ge/Stratejik Planlama	1 %1,7		1 %1,7
Bilgi-İşlem		1 %1,7	1 %1,7
Dış Ticaret	1 %1,7		1 %1,7
Eğitim		1 %1,7	1 %1,7
Finans	1 %1,7		1 %1,7
Kalite	1 %1,7		1 %1,7
Kalite ve Üretim	1 %1,7		1 %1,7
Kontrol		1 %1,7	1 %1,7
Pazarlama	1 %1,7		1 %1,7
Personel		1 %1,7	1 %1,7
Personel ve İdari İşler	1 %1,7		1 %1,7
Planlama	2 %3,3	1 %1,7	3 %5,0
Planlama-Satın Alma	1 %1,7		1 %1,7
Stratejik Planlama		1 %1,7	1 %1,7
Stratejik Planlama ve İstatistik		1 %1,7	1 %1,7
Yönetici		16 %26,7	16 %26,7
Üretim-Planlama	3 %5,0		3 %5,0
İdari ve Mali İşler		1 %1,7	1 %1,7
İhracat	3 %5,0		3 %5,0
İnsan Kaynakları	9 %15,0	1 %1,7	10 %16,7
İnsan Kaynakları ve Eğitim		2 %3,3	2 %3,3
TOPLAM	30 %50,0	30 %50,0	60 %100,0

Yukarıdaki tabloda örneklemin kurumlarında hangi birimde çalıştıkları görülmektedir. 60 katılımcı 22 farklı bölümde çalışmaktadır. Bunlardan isim olarak birbiriyle yakınlık arz eden insan kaynakları-insan kaynakları ve eğitim, planlama- üretim-planlama, stratejik planlama-stratejik planlama ve istatistik, Ar-Ge – Ar-Ge-Stratejik planlama departmanlarının isimleri ayrı ayrı verilerek kurumlar arasındaki bölümlendirmenin yakınlığı ortaya konmaktadır. Bununla birlikte kurumlarının stratejik planlamalarında pay sahibi olan katılımcıların çok farklı bölümlerden olmaları ve hâlâ stratejik planlama departmanlarının katılımcılar arasında çok az olması göze çarpan diğer faktörlerdir. Burada kurumların stratejik planlama işlemlerinin farklı bölümlerde çalışan ilgili kişiler tarafından yürütüldüğü söylenebilir.

Tablo 17. Örneklemin Çalıştığı Birimde Bulunduğu Süre

Çalıştığınız Sektör	Süre				Toplam
	0-3	4-6	7-10	11+	
Özel Sektör %	17 %28,3	7 %11,7	6 %10,0	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	12 %20,0	5 %8,3	0 %0,0	13 %21,7	30 %50,0
Toplam %	29 %48,3	12 %20,0	6 %10,0	13 %21,7	60 %100,0

Araştırmaya katılan 60 katılımcıdan 17'sini yani %28,3'ünü özel sektörde çalışanlardan 0-3 yıl arası çalışanlar oluşturmaktadır. Katılımcılardan %21,7 ile 13 kişisi kamu kurumlarında çalışanlardan 11 yıldan fazla çalışanlar oluşturmaktadır. Anlaşılabacağı üzere özel sektör katılımcılarının büyük çoğunluğunu 0-3 yıl arası çalışanlar, kamu sektörü katılımcılarının büyük çoğunluğunu ise 11 yıldan fazla çalışanlar kapsamaktadır.

Tablo 18. Örneklemin Birimdeki Görevi

Çalıştığınız Sektör	Görevi		Toplam
	Personel	Müdür/ Yönetici	
Özel Sektör %	11 %18,3	19 %31,7	30 %50,0
Kamu Sektörü %	3 %5,0	27 %45,0	30 %50,0
Toplam %	14 %23,3	46 %76,7	60 %100,0

Araştırmada örneklemin birimdeki görevine ilişkin ikili bir sınıflandırmaya yer verilmiştir. Özel sektör kurum katılımcılarından 11 tanesi yani 60 katılımcının %18,3'ü personel statüsünde, 19'u ise müdür/yönetici statüsündedir. Kamu sektörü katılımcılarında ise müdür/yönetici statüsünde yer alanların oranı toplam oran içerisinde %45,0'lik bir çoğunluğu oluşturmaktadır. Genel görünüme bakıldığında katılımcıların %76,7'sinin müdür/yönetici statüsünde yer aldıkları görülmektedir.

3.4.2. Stratejik Yönetim Anlayışı:

Ankette kişisel bilgilere ilişkin bölümden sonraki bölüm stratejik yönetim anlayışını ölçmeyi amaçlayan bölümdür. Bu grupta beş adet ifade bulunmaktadır. Bu ifadeler ile kurumları adına anketi dolduran katılımcılardan kurumlarının stratejik yönetim anlayışlarına ilişkin bilgileri toplamak amaçlanmaktadır.

İlk ifade stratejinin genel ifadelerinden birini ölçmeyi hedeflemektedir:

Tablo 19. Örneklemin Stratejiye Bakışı

Çalıştığımız Sektör	Strateji; gelecek hedeflerinin belirlenmesi ve buna göre kaynak tahsisinin yapılmasıdır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	13 %21,7	17 %28,3	0 %0,0	0 %0,0	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	18 %30,0	10 %16,7	1 %1,7	1 %1,7	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	31 %51,7	27 %45,0	1 %1,7	1 %1,7	0 %0,0	60 %100,0

Yukarıdaki “Strateji; gelecek hedeflerinin belirlenmesi ve buna göre kaynak tahsisinin yapılmasıdır.” ifadesiyle strateji kavramının genel ifadesine ilişkin anlamlandırma ortaya konmuştur. Stratejik yönetim kurumun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesini sağlayan bir yönetim tekniğidir. Bu tanım içerisinde çıkarılan gelecek hedeflerinin belirlenmesi kavramı ile stratejinin hem geleceğe ilişkin olması, hem de bir planlama olması ve bu plan çerçevesinde kaynak tahsisinin yapılması açıklanmaktadır.

Özel sektör katılımcılarının tamamı bu ifadeye katılmaktadır. Kamu kurumları katılımcıları ise 1 ne katılıyorum ne katılmıyorum ve 1 katılmıyorum seçeneği dışında %46,7 ile %50’lik dilimlerinin büyük çoğunluğu ile ifadeye katıldıklarını göstermişlerdir.

Tablo 20. Örneklemin Strateji-Rekabet İlişisine Bakışı

Çalıştığımız Sektör	Strateji; rakiplerimize karşı nasıl üstünlük elde edeceğimizin belirlenmesidir.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	10 %16,7	15 %25,0	4 %6,7	1 %1,7	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Kurumları %	5 %8,3	12 %20,0	3 %5,0	7 %11,7	3 %5,0	30 %50,0
Toplam %	15 %25,0	27 %45,0	7 %11,7	8 %13,3	3 %5,0	60 %100,0

Yukarıdaki ifadede stratejinin rekabet unsuruna etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Ancak strateji kavramı kamu kurumları için farklı, özel sektör kurumları için farklı bir anlam içerdiğinden rekabet kavramının kamu-özel ayrımı içerisinde farklı anlamlandırılabilceği kuşkusuzdur.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan özel sektör kurumları rekabet merkezli bir anlayışa sahip iken, kamu kurumlarında rekabet anlayışı yerine planlamacılık anlayışının hakim olduğu yönündeki hipotezin doğrulanıp doğrulanmadığının analizi amaçlanmıştır.

Özel sektör katılımcılarından 25'i ve toplam içerisindeki %41,7'lik çoğunluk bu ifadeye katıldıklarını belirtmiş, kamu kurumları katılımcılarından ise 17 kişi (%28,3) bu ifadeye katıldıklarını ifade etmişlerdir. Yine kamu sektöründe 10 katılımcı bu ifadeye katılmadıklarını ifade etmişlerdir.

Bu ifade ile özel sektör kurumlarının stratejik yönetim kavramını rekabet etmede kullandıklarını açıkça göstermektedir. Rakiplerine karşı nasıl üstünlük elde edeceklerini stratejileri ile ortaya koyabilmektedirler. Kamu kurumlarındaki katılımcılardan bazıları (10 katılımcı-%16,7) kamu sektöründe rekabet olmaz derken, %28,3 ile 17 katılımcı ise kamu sektöründe rekabet kavramının olduğunu düşünmektedirler. Bu ifadeyi kabul ederken de kurumları içerisinde rekabet anlayışının kabul gördüğünü ve kamu kurumlarının da diğer kamu kurumları ile aleni olmasa da gizli bir şekilde rekabet halinde olduğunu ve birbirlerini rakip olarak gördüklerini ifade etmişlerdir.

Sonuçta hipotezin özel sektör kurumları için doğrulandığı, kamu sektörü kurumları için ise desteklenmediği ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni kamu kurumlarının sanılan aksine

kendi aralarında rekabet olduğu yönündeki görüşleridir. Bu görüş özel sektördekinden farklı bir anlayışa sahip olmalarına rağmen kamu idareleri için de bir rekabetin varlığını ortaya koyması bakımından önem arz etmektedir.

Tablo 21. Örneklemen SWOT Analizine İlişkin Görüşü

Çalıştığımız Sektör	Strateji; dışsal fırsat ve tehditlere karşı içsel güçlü ve zayıf yanlarımızı belirleyerek bir yol haritası oluşturmaktır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	13 %21,7	15 %25,0	1 %1,7	1 %1,7	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	11 %18,3	12 %20,0	4 %6,7	3 %5,0	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	24 %40,0	27 %45,0	5 %8,3	4 %6,7	0 %0,0	60 %100,0

Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik yönetim süreci içerisinde en önemli araçlardan birisi olan SWOT Analizine (Güçlü-Zayıf-Fırsat-Tehdit) ayrıntılı olarak değinilmiştir. Yukarıdaki tablo ile SWOT Analizinin kamu-özel ayrımı içerisinde uygulamada ne derece var olduğunu ve bilindiğini ortaya koymak amaçlanmıştır.

Özel sektör kurumları stratejinin dışsal fırsat ve tehditlere karşı içsel güçlü ve zayıf yanları belirleyerek bu şekilde kendine bir yol haritası oluşturma ifadesine neredeyse tamamen katılmaktadırlar. Katılımcılardan %21,7 ile 13 kişisi kesinlikle katılıyorum seçeneğini, %25,0'i ise katılıyorum ifadesini seçmiştir. Katılmıyorum diyenler ise yalnızca %1,7'de kalmıştır.

Kamu kurumları için durum özel sektör ile benzeşmektedir. %18,3 kesinlikle katılıyorum derken, %20,0 ise ifadeye katıldığını belirtmiştir. İfadeye katılmayanların oranı %5,0'te kalmıştır.

Toplama bakıldığında ifadeye katılanların oranı %85'tir. Katılmayanların oranı ise %6,7'dir. Kamu idarelerinden ve özel sektör firmalarından araştırmaya katılanların tümünün stratejik yönetim hakkında bilgiye sahip olduğu düşünüldüğünde bu ifadenin geçerli bir ifade ve oran olduğu söylenebilir.

Tablo 22. Örneklemin Stratejinin Geleceğe Yönelmiş Olması İfadesine Bakışı

Çalıştığınız Sektör	Strateji; geleceğe ilişkin tahminlere dayalı gelecek yönetimidir.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	7 %11,7	11 %18,3	8 %13,3	4 %6,7	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	7 %11,7	19 %31,7	3 %5,0	1 %1,7	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	14 %23,3	30 %50,0	11 %18,3	5 %8,3	0 %0,0	60 %100,0

Stratejinin geleceğe yönelmiş bir faaliyet olduğunu anlatan bu ifade ile kurumların stratejinin gelecek fonksiyonuna ilişkin görüşleri elde edilmeye çalışılmıştır. Özel sektör %30,0 kamu ise %43,4 ile ifadeye katıldıklarını belirtmişlerdir. Aslında genel bir ifade olan ve teori bölümünde her iki alan için de geçerli olduğu düşünülen bu ifadeye özel sektör ve kamu kurumları katılımcılarının verdikleri yanıtları arasındaki bu fark dikkat çekmektedir. Bununla birlikte özel sektör katılımcılarından 8 kişinin (%13,3) ifadeye ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermişlerdir. Yine katılmıyorum diyenlerin oranı özel sektör firmalarında kamuya oranla oldukça farklılık arz etmektedir. Özel sektör bu ifadeye toplam oran içerisinde %6,7 ile katılmadıklarını, kamu kurumlarından araştırmaya katılanlar ise %1,7 ile katılmadıklarını belirtmişlerdir. Aslında bu ifade ile kurumların kendi yapısı içerisinde stratejiden ne anladıkları ve birbirinden ne kadar farklı gözle bakabildikleri görülmektedir. Bununla birlikte bu ifadeye verilen yanıtlarda katılımcıların stratejik yönetim ile ilgili bilgilerinin de etkisi olduğu ortadadır.

Tablo 23. Örneklemin Kurumun Temel Yetkinlikleri-Strateji İlişkisine Bakışı

Çalıştığımız Sektör	Strateji; kurumun temel yetkinliklerine dayalı gelecek tasarısıdır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	12 %20,0	11 %18,3	4 %6,7	2 %3,3	1 %1,7	30 %50,0
Kamu Sektörü %	11 %18,3	15 %25,0	2 %3,3	2 %3,3	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	23 %38,3	26 %43,3	6 %10,0	4 %6,7	1 %1,7	60 %100,0

Yukarıdaki ifade ile strateji anlayışının temel yetkinliklere ilişkin vurgusu yapılmaktadır. Yetkinlik kavramı; mükemmel performansın elde edilmesinde ayırt edici bilgi, beceri ve tutumları kapsayan gözlenebilir davranışlar şeklinde tanımlanabilir. Her kurumun temel yetkinlikleri birbirinden farklı olabilir. Bu temel yetkinlikler kurumun yeteneklerine göre değişkenlik gösterir. Ancak geleceği tasarlamak için kuşkusuz bu yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır.

Özel sektör kurumları stratejinin temel yetkinliklere dayalı bir tasarı olduğu ifadesine %20,0 ile kesinlikle katılıyorum ve %18,3 ile katılıyorum şeklinde yorumda bulunmuşlardır. Bunun yanında bu ifadeye ilişkin olarak diğer katılımcılar ise katılmayan ve kararsız kalanlardır. Katılmayanlar genel toplamda %5,0 iken, ne katılıyorum ne katılmıyorum diyenler %6,7 ile büyük sayılabilecek bir orandır. Bunun nedeni katılımcıların kurumun temel yetkinliklerine hâkim olmaması olabileceği gibi, temel yetkinliklerin gelecek tasarısında yeteriz kalabileceğini düşünmüş olmaları ya da başka nedenler de olabilir.

Kamu sektörü kurumlarının temel yetkinliklerine ilişkin bakış açısına bakıldığında %43,3 stratejinin kurumun temel yetkinliklerine dayalı gelecek tasarısı olduğu fikrinde uzlaşırken geriye kalan %18,4'lük kısım katılmayanlardan ve kararsız kalanlardan oluşmaktadır. Yukarıda sayılan nedenlerin yanında bu ifade karşısında çekimser kalanlar stratejik yönetimde temel yetkinlik ifadesini tam anlamıyla kavrayamamış kişiler de olabilir. Tabi ki bu durum diğer ifadelerle ilişkin verilen yanıtlar çerçevesinde geçerlilik kazanacaktır.

3.4.3. Stratejik Yönetim Süreci

Araştırmanın ikinci bölümünde genel anlamda strateji ve stratejik yönetim anlayışına ilişkin tespitlerde bulunulmuştur. Bu bölümde amaçlanan ise; teorik çerçevenin ikinci bölümünde ayrıntılı olarak değinilen stratejik yönetim sürecinin kamu-özel ayrımı içerisinde nasıl anlamlandırıldığını ortaya koymaktır.

Stratejik yönetim süreci kurumun sadece planlama faaliyetlerini değil, bununla birlikte uygulama, kontrol ve değerlendirme süreçlerini de kapsadığından burada verilen yanıtlar kurumların stratejik yönetim sürecine ne derece hâkim olduklarını ve kurumlarında bu sürecin ne derece ve hangi özellikler ağır basarak kullanıldığını, hangilerinin ise kullanılmadığını ortaya koyacaktır. Bunun için bir önceki bölümde olduğu gibi genel, ayrıntıdan uzak ve açık ifadelerle kamu kurumlarının ve özel kurumların sürece bakışları analiz edilmeye çalışılmıştır.

Tablo 24. Örneklemenin Stratejinin Planlı Olmasına İlişkin Düşüncesi

Çalıştığımız Sektör	Kurumsal stratejimizi bilinçli ve planlı bir biçimde geliştiririz.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	11 %18,3	13 %21,7	4 %6,7	2 %3,3	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	11 %18,3	15 %25,0	2 %3,3	2 %3,3	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	22 %36,7	28 %46,7	6 %10,0	4 %6,7	0 %0,0	60 %100,0

Stratejik yönetim sürecine ilişkin bu ilk ifadede stratejik yönetimin planlama aşamasına değinilmiştir. Stratejik planlama stratejik yönetimin en ayrıntılı aşamalarından biridir. Kurumların bu aşamada stratejilerini planlı bir seyir halinde mi belirledikleri yoksa daha genel hedeflere sahip olup, yeni olaylara karşı mı stratejilerini geliştirdikleri önem kazanmaktadır. Bu ayrıma Mintzberg’in “delibarete (planlanmış)” ve “emergent (aniden ortaya çıkan)” ayrımından yola çıkılarak, ikinci bölümde ayrıntılı olarak değinilmiştir. Burada da bu ifadelerin uygulamadaki yerlerine ulaşmak hedeflenmiştir.

Özel sektör kurumlarından 24’ü (genel toplam içindeki %40) bu ifadeye katıldıklarını, 2 katılımcı ise (%3,3) katılmadıklarını belirtmişlerdir. Kamu kurumlarından ankete katılan katılımcıların ise 26’sı (genel toplam içindeki %43,3) olumlu yanıt vermiştir.

Strateji önceden tasarlanmış ve planlanmış, yani; rasyonel olmalıdır, ifadesinin ne derece doğru olduğuna bakıldığında bu ifadenin kamu kurumu-özel kurum toplamında %83,7’lik çoğunluk ile kabul gördüğü görülmektedir. Mintzberg’in “planlanmış(deliberate) strateji” düşüncesini her iki alanın da kabul ettiği söylenebilir. Ülkemizde genel anlamda stratejinin daha çok planlama özelinde kullanıldığı göz önüne alındığında böyle bir sonucun çıkması doğal görünmektedir.

Tablo 25. Örneklemenin Stratejinin Doğaçlama Olmasına İlişkin Düşüncesi

Çalıştığımız Sektör	Yaptığımız planlar kısa sürede eskidikleri için plan yapmak yerine gelişmelere karşı pozisyon almaya çalışırız.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	6 %10,0	8 %13,3	6 %10,0	7 %11,7	3 %5,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	2 %3,3	12 %20,0	6 %10,0	6 %10,0	4 %6,7	30 %50,0
Toplam %	8 %13,3	20 %33,3	12 %20,0	13 %21,7	7 %11,7	60 %100,0

Bir önceki ifadede Mintzberg’in “planlanmış (deliberate) strateji” düşüncesine ilişkin bir ölçüm yer alırken, bu ifadede de yine Mintzberg’in “doğaçlama (emergent)” stratejiye ilişkin; yapılan planların kısa sürede eskidikleri ve bu yüzden plan yapmak yerine çevredeki gelişmelere karşı pozisyon almaya çalışılması şeklinde bir ifade yer almıştır.

Kurumun iç ve dış çevresindeki değişiklikler kurumu etkileyeceğinden, kurumun bunlara karşı duyarlı olması önemlidir. Doğaçlama strateji aniden ortaya çıkan, gelişmelere karşı pozisyon almaya çalışan bir yapıda olmasının yanında, genelde sahip olunan stratejinin var olmaması gerektiğini savunmaz. Hem önceden planlanmış stratejileri kabul eder, hem de bunlara ek olarak çevredeki değişkenlere karşı tepki vermeyi içeren stratejilere de gereksinim duyulduğunu açıklamaktadır. Yani; planlanmış

strateji örgütün gereklilikleri çerçevesinde değişikliğe uğrayabilir, esnektir, ifadesinin burada uygulamada ne ölçüde geçerli olduğu ölçülmeye çalışılmıştır.

Özel sektör katılımcılarından 14'ü yani neredeyse katılımcılarından yarısı bu ifadeye katıldıklarını belirtirken 10 kişi ise katılmadıklarını belirtmiştir. Kamu kurumlarında ise yine aynı sayıda, 14 katılımcı değişikliklere karşı pozisyon almaya çalıştıklarını savunmuşlardır. İfadeye olumsuz yanıt verenlerin sayısı iki alanda da 10'ar kişidir (%16,7). Ne katılıyorum ne katılmıyorum diyenler ise her iki alanda da %10,0'u ve katılımcıların toplamının %20,0'sini oluşturmaktadır.

Burada ulaşılan durum teoride düşünülenin aksine kamu kurumlarının sadece plan yapmakla yetinmeyip özel sektör kurumları gibi gelişmelere karşı ayak uydurmaya ve iç-dış değişkenlere karşı pozisyon almaya çalıştıkları yönündedir.

Bir önceki ifade ile bu ifade birlikte düşünüldüğünde kamu kurumları ve özel sektör kurumlarının her ikisinin de planlanmış stratejiyi uygulamalarına rağmen, yine her ikisinin de doğaçlama stratejiye sıcak bakmadıkları yönündedir. Doğaçlama stratejinin strateji yoksunu olma anlamına gelmemesine rağmen özellikle özel sektör kurumlarının tamamen planlı bir strateji gütmeleri ilginç bir sonuçtur.

Sonuçta birinci hipotez olan kamu kurumlarının planlanmış (deliberate) stratejiye sahip olmalarına rağmen, özel sektör kurumlarının doğaçlama (emergent) stratejiye sahip oldukları yönündeki algılama kamu kurumları için doğrulanmasına rağmen özel sektör kurumları için desteklenmemiştir. Yani ikinci hipotez gibi birinci hipotez de desteklenmemiştir.

Tablo 26. Örneklemin Stratejinin Belirlenme Biçimine Bakışı

Çalıştığınız Sektör	Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir, çalışanlar tarafından uygulanır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	10 %16,7	9 %15,0	7 %11,7	4 %6,7	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	10 %16,7	12 %20,0	3 %5,0	5 %8,3	0 %0,0	30 %50,0
Toplam %	20 %33,3	21 %35,0	10 %16,7	9 %15,0	0 %0,0	60 %100,0

Stratejik yönetim sürecinde olması gereken alt kademe ile üst kademenin strateji belirleme sürecinde koordineli bir şekilde hareket etmesidir. Bu sayede kurumun stratejisi daha geçerli, uygulanabilir ve ulaşılabilir bir strateji olabilir. Alt kademenin görüşü alınmadan, salt tepe yönetiminin belirlediği stratejiler başarılı olmaktan uzaktır. Tabi ki strateji belirlemede üst yönetim son söze sahiptir, ancak alt kademenin fikri de alınarak ve uygulamasında koordineli bir şekilde hareket edilerek stratejik planın olumlu sonuçlanması sağlanabilir.

Stratejilerin üst yönetim tarafından belirlenip çalışanlar tarafından uygulanması ifadesine özel sektör kurumlarında 30 katılımcıdan 19'u olumlu yanıt vermişlerdir. Toplam katılımcıların %6,7'sini oluşturan 4 kişi stratejinin üst yönetim tarafından belirlenip, çalışanlar tarafından belirlendiği ifadesine katılmamışlardır. Yalnız burada dikkat çeken unsur %11,7'lik oranın ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde yanıt vermesidir. Bu oran kamu kurumları katılımcılarının da katılımıyla toplam oranın %16,7'sini oluşturmaktadır. Anketlerin büyük kısmının bire bir mülakat şeklinde yapıldığından daha önce bahsedilmişti. Bu soruya katılıp katılmamakta tereddüt eden katılımcıların büyük kısmı stratejinin çalışanlar tarafından uygulandığını kabul etmekle birlikte, alt kademe ile üst yönetimin ortak kararı sonucu alınması gerektiğini savunmuşlardır.

Kamu kurumları adına araştırmaya katılanlara bakıldığında, özel sektörden daha büyük bir çoğunluğun bu ifadenin doğru olduğunu kabul ettikleri görülmektedir.

Katılımcılardan 22 kişi (%36,7) bu ifadeye katıldıklarını bildirmekte, katılmayanların oranı toplamla kıyaslandığında ise katılımcıların %8,3'ünü oluşturduğu görülmektedir.

Buradan çıkarılan sonuç; teoride ortaya konan durumun geçerli olduğu yönündedir. Kamu idarelerinde strateji belirleme sürecinin daha fazla olarak üst yönetime bırakılması inancı hâkimdir. Özel sektörde ise bu oran düşük olmamakla birlikte kamu kurumlarının altında kalmaktadır. Burada özel sektör kurumlarının daha aktif ve sürekli yenilenme ihtiyacı içinde olmalarının etkisi göz ardı edilmemelidir.

Tablo 27. Örneklemen Strateji Geliştirme Sürecine İlişkin Düşüncesi

Çalıştığınız Sektör	Kurumumuzda/Şirketimizde strateji geliştirme sürecinde çalışanların katılımı ve ortaya çıkan fikirlerin benimsenmesi sağlanmaya çalışılır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	5 %8,3	10 %16,7	7 %11,7	7 %11,7	1 %1,7	30 %50,0
Kamu Sektörü %	6 %10,0	13 %21,7	7 %11,7	3 %5,0	1 %1,7	30 %50,0
Toplam %	11 %18,3	23 %38,3	14 %23,3	10 %16,7	2 %3,3	60 %100,0

Bu ifade yukarıda yer alan ifade ile bir bütün oluşturmaktadır. Kurumumuzda/Şirketimizde strateji geliştirme sürecinde çalışanların katılımı, uygulama ile bir bütün oluşturmaktadır.

Bu ifadeye özel sektör katılımcıları %25 ile katılıyorum şeklinde cevap verirken, geri kalan %25 ise bu ifadeyi katılmıyorum ve ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Özel sektör firmalarının stratejik yönetim uygulamasını aktif olarak kullandıkları teori kısmında değinilen bir durumdu. Ancak uygulamaya bakıldığında özel sektör kurumlarında çalışanların strateji geliştirme sürecine katılımlarının ve ortaya çıkan fikirlerin kabul görmesi için çaba gösterilmesinin kısıtlı olduğu görülmektedir.

Kamu sektörü kurumlarının çalışanlarının strateji geliştirme sürecine katılımına bakıldığında, özel sektörden daha yüksek bir oranda katılım olduğu görülmektedir. Bu ifadeye katılmayanlar ise %6,7'lik bir kısmı oluşturmaktadır.

Çalışmanın bu kısmında; aslında yeni yasal düzenlemelerle birlikte aktif bir şekilde uygulanmaya başlanılan stratejik yönetim uygulamasında sanılanın aksine çalışanların görüşlerine dikkat edilip bununla birlikte planın oluşturulduğu, bu durumun en azından bu ankete katılan katılımcıların kurumları için geçerli olduğu söylenebilir.

Tablo 28. Örneklemin Strateji-Deneyim İlişkisine Bakışı

Çalıştığınız Sektör	Bugünkü stratejimize çeşitli denemeler/deneyimler sonucunda ulaşılmıştır.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	7 %11,7	18 %30,0	3 %5,0	2 %3,3	0 %0,0	30 %50,0
Kamu Sektörü %	6 %10,0	12 %20,0	5 %8,3	4 %6,7	3 %5,0	30 %50,0
Toplam %	13 %21,7	30 %50,0	8 %13,3	6 %10,0	3 %5,0	60 %100,0

Yukarıdaki ifadede kurumların bugünkü stratejilerine nasıl ulaştıkları analiz edilmeye çalışılmıştır. Özel sektör kurumları net bir çoğunluk ile bugünkü stratejilerine çeşitli deneyimleri sonucunda ulaştıklarını ifade etmişlerdir. Bu ifadeye katılanların oranı %41,7 ile 25 kişidir. Bu yüzdenin özel sektör kurumlarının araştırmadaki %50’lik payında olduğu düşünüldüğünde büyük bir yüzde olduğu görülür. Bu ifadeye katılmıyorum diyenlerin oranı ise %3,3’tür.

Kamu sektörü kurumlarının bu ifadeye ne şekilde yanıt verdiklerine bakılacak olursa %30’luk bir oranının bunu kabul ettiği, bunun dışındakilerin ise özel sektörle kıyaslanmayacak şekilde yüksek bir oranda (%20) olduğu görülür. Buradan çıkarılan sonuç; kamu sektörü kurumlarında çalışanların neredeyse yarısının, bugünkü stratejilerine deneyimler sonucu ulaşılmadığını düşünmeleridir. Kuşkusuz bu durum önceki sorularda yer alan kamu kurumu çalışanlarının strateji geliştirmede söz sahibi olduğu durum göz önüne alındığında karmaşık bir hal almaktadır. Deneyimler sonucu belirlenmeyen stratejiler kamu kurumlarında daha çok yasal mevzuat çerçevesinde gerçekleştirilmektedir. Çalışanların stratejilerde söz sahibi olduğu da düşünüldüğünde, stratejik planlama uygulamalarını da merkezi yönetimin değil, çoğunlukla kurumların

kendisinin gerçekleştirdiği gibi bir fikre sahip olunabilir. Ancak bu sonucun katılımcıların düşünceleri ve bakış açılarıyla sınırlı olduğu gözden kaçırılmamalıdır.

Tablo 29. Örneklemenin Kurumun Vizyonuna İlişkin Düşüncesi

Çalıştığımız Sektör	Bugünkü stratejimiz üst yönetim/kurumun sahibi olan kişinin vizyonu çerçevesinde oluşmuştur.					Toplam
	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	
Özel Sektör %	5 %8,3	11 %18,3	10 %16,7	3 %5,0	1 %1,7	30 %50,0
Kamu Sektörü %	5 %8,3	12 %20,0	3 %5,0	7 %11,7	3 %5,0	30 %50,0
Toplam %	10 %16,7	23 %38,3	13 %21,7	10 %16,7	4 %6,7	60 %100,0

Stratejik yönetim süreci amaçların belirlenmesi, bu amaçların belirlenmesi için hedeflerin, programların ve alt programların ortaya konması, misyon ve vizyonun geliştirilmesi anlamlarına gelmektedir.

Strateji üst yönetim/kurumun sahibi olan kişinin vizyonu çerçevesinde mi belirlenmektedir, yoksa işin içinde başka bazı değişkenler de var mıdır? Bu soruya özel sektör ve kamu kurumları hemen hemen aynı oranda katılıyorum cevabını vermişlerdir (yaklaşık %28). Özel sektör katılımcılarından 4'ü katılmıyorum şeklinde yanıt verirken, katılımcıların 1/3'ü ne katılıyorum ne katılmıyorum şeklinde ifadede bulunmuşlardır. Bu oran toplam içerisinde %16,7 gibi bir çokluğu oluşturmaktadır. Burada ulaşılan sonuç, özel sektör katılımcılarının bu ifade konusunda kararsız kaldıklarıdır.

Strateji üst yönetim ya da kurumun sahibi tarafından belirleniyorsa kurumun daha çok geleneksel bir yapı arz ettiği, strateji belirleme ve geliştirme sürecinde ilgili kişilerin ve strateji anlamında profesyonel kişilerin katılımı da sağlanırsa, daha modern bir seyir izleyeceği söylenebilir.

Kamu sektörü kurumlarından 17 katılımcı (toplam içerisinde %28,3) kurumun stratejisinin üst yönetimin vizyonu çerçevesinde belirlendiğini, 10 kişi ise (%16,7) üst yönetim vizyonu çerçevesinde belirlenmediğini savunmuştur. Bire bir mülakat şeklinde gerçekleştirilen anketlerde katılımcılardan bazıları kurumun stratejisinin kurumun üst

yönetiminin vizyonu çerçevesinde değil, merkez tarafından belirlendiğini belirtmişlerdir.

3.5. Değerlendirme

Araştırmanın üçüncü bölümünde birinci ve ikinci bölümde verilen teorik bilgilerin uygulamadaki yerleri analiz edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada yer alan kişi ve kurum bilgileriyle ankete iştirak eden katılımcıların demografik özelliklerine ulaşmak ve bu sayede araştırmada yer alan örneklemin analizini yapmak amaçlanmıştır. Dolayısıyla örneklemin genele ne ölçüde yayılabileceğine ilişkin bir kanı elde edilmeye çalışılmış ve sonuçta katılımcıların büyük çoğunun müdür/yönetici kademesinde bulundukları ve çalıştıkları birimlerden strateji ile ilgili doğrudan bilgi sahibi oldukları gibi bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırmanın ikinci ve üçüncü kısmında kurumların stratejik yönetim anlayış ve süreçlerine ilişkin bakış açısı analiz edilmiştir. Elde edilen bilgilerden kamu sektörü ve özel sektör kurumlarının stratejik yönetim anlayışını uygulamada istekli oldukları söylenebilir. Öyle ki araştırmanın stratejik yönetim anlayışı bölümündeki ifadeler her iki alan katılımcıları da olumlu yanıtlar vermişlerdir.

Ankette yer alan ifadeler verilen yanıtlar çerçevesinde kamu sektörü ve özel sektör kurumlarında kararların çoğunlukla üst yönetim tarafından alındığı ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte şu an kurulmaya başlanılan strateji departmanları ile yakın gelecekte stratejik yönetime ilişkin bakış açılarının değişmesi kaçınılmazdır.

Araştırmada yanıtlanması amaçlanan sorulardan birine ilişkin ise özel sektör-kamu sektörü alanlarından her ikisinin de strateji geliştirmede doğaçlama (emergent) stratejiye çok sıcak bakmadıkları yönündedir. Her iki alan da daha çok planlanmış (deliberate) stratejiyi uygulamakta ve stratejide planlara sadık kalmaktadırlar.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz dünyasının baş döndürücü gelişmeleri hem kamu sektöründe hem de özel sektörde değişimi kaçınılmaz kılmıştır. Özel sektör kurumları için uzun yıllardır var olan ve kurumlar için geleceği şekillendirmede önemli bir araç olarak kullanılan stratejik yönetim, kamu sektörü kurumları için de son yıllarda kullanılmaya başlanmıştır. Kamu kurumlarında kullanımı, yeni yapılan reform çalışmaları ile hız kazanan stratejik yönetim, temellerini özel sektördeki çalışmalardan almaktadır.

Stratejik yönetim hem özel sektör işletmeleri için, hem de kamu sektörü idareleri için kısa ve uzun dönemli iç ve dış çevre faktörlerini dikkate alarak, örgütün amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve amaçlara ulaşılması için gerekli stratejilerin tümünü ifade etmektedir. Stratejik yönetim ile hem kurumun ve çalışanların performansı artar, hem de daha kaliteli ve başarıya odaklanan bilinçli bir yapı oluşturulur.

Bu tez çalışmasında özel sektör kurumları ile kamu kurumları arasındaki stratejik yönetim anlayış ve süreç farklılıklarının karşılaştırmalı bir analizle ortaya konması amaçlanmıştır. Çalışmanın başında özel sektör işletmelerinin stratejik yönetim anlamında tamamen uzman oldukları, kamu kurumlarının ise bunu daha kısa bir süredir uyguladıkları ve bu yüzden çok fazla eksiklerinin olduğu gibi bir fikir hâkimken, araştırma ilerledikçe ve anket çalışması tamamlanıp çalışma şekillendikten sonra kamu kurumlarının da stratejik yönetim anlayışını uygulamada çaba sarf ettikleri ve “stratejik yönetim, stratejik yönetim ve istatistik, stratejik planlama” gibi departmanlar kurarak bu yönetim tekniğinin önemini farkına vardıkları görülmektedir.

Anket çalışmasına iki alandan da eşit sayıda (30 adet) katılımcı katılmış ve kurumları adına ifadeleri yanıtlamaları istenmiştir (Toplam 60 adet). Araştırmaya katılanların tamamı stratejik yönetim alanında kurumları adına yetki sahibi kişilerdir.

1. Hipotez: Kamu kurumlarının planlanmış (deliberate) stratejiye sahip olmalarına rağmen, özel sektör kurumlarının doğaçlama (emergent) stratejiye sahip olduklarıdır.

Strateji formülasyonu içerisindeki temel tartışma stratejinin önceden ifade edilmiş niyetlerle mi (deliberate), yoksa zaman içinde gelişen tutumlar sonucunda mı (emergent) oluşması gerektiği üzerinedir. Mintzberg, stratejilerin her zaman rasyonel ve planlanmış bir şekilde ortaya çıkmadığını ve birçok durumda değişen koşullarda oluşan

tehditlere ve fırsatlara bir reaksiyon olarak ortaya çıktığını ileri sürmektedir. Deliberate stratejinin önceden planlanmış, rasyonel ve genel kabul görmüş, planlananı uygulamayı içeren bir yapı arz ederken, emergent strateji ise; doğaçlamadır, aniden ortaya çıkabilir. Strateji planlanmamış ya da sadece temel hatlarıyla planlanmış olabilir, bu durumda kurumların stratejileri uygulama esnasında şekillenebilir. İşte anket çalışmasında bu durumu analiz etmeyi amaçlayan ifadeye özel sektör kurumları da kamu sektörü idarelerinin de yarısından azı katıldıklarını belirtmişlerdir. Buradan çıkarılan sonuç; özel sektör-kamu sektörü alanlarından her ikisinin de strateji geliştirmede doğaçlama stratejiye çok sıcak bakmadıkları, stratejilerini daha çok planlı bir şekilde belirleme eğilimi içinde oldukları ve esnek olmadıklarıdır.

Dolayısıyla teori kısmında ortaya konan kamu kurumlarının planlanmış stratejiye sahip olduklarına ilişkin hipotez desteklenmekle birlikte, özel sektör kurumlarının doğaçlama stratejiye sahip olduklarına ilişkin teori doğrulanmamıştır. Sonuçta birinci hipotez desteklenmemiştir.

2. Hipotez: Kamu sektörü ile özel sektör kurumları arasındaki anlayış farklılıklarına ilişkindir. İkinci hipotez; özel sektör kurumları rekabet merkezli bir anlayışa sahip iken, kamu kurumlarında rekabet anlayışı yerine planlamacılık anlayışının hakim olduğudur.

Kamu sektörü ve özel sektör kurumlarının strateji anlayışları birbirinden farklıdır. Teoride özel sektörde rekabet anlayışı hâkimken, kamu sektöründe rekabetin yerini planlamacılık almıştır. Uygulamada özel sektör katılımcılarının çok büyük bir çoğunluğu stratejinin rakiplere karşı üstünlük kurmada kullanılan bir araç olduğunu ifade etmişlerdir. Kamu sektörü için ise katılımcıların yarısından çoğu kamu sektörü kurumlarında rekabet olduğunu savunmuştur. Özel sektör kuruluşları faaliyet gösterdikleri alanlarda var olabilmek ve kârlılık düzeylerini arttırabilmek için stratejik bir biçimde hareket etmeye ihtiyaç duyarlar. Ancak kamu sektörü kurumları için bu tarz bir rekabetten söz edilemez, özel sektörden farklı bir yapıya sahip olan kamu kurumları da kendi yapılarına uygun şekilde hareket etmektedirler. Değişen çevre şartları ve sisteme ayak uydurabilmek için stratejiye ihtiyaç duyan kamu kurumları diğer kamu kurumlarını rakip olarak görebilmektedirler.

Uygulama bölümü için yapılan anketlerin büyük bölümü yüz yüze görüşme şeklinde yapılmıştır. Kamu kurumları çalışanları kurumlarında özel sektördeki gibi olmasa da

kurumları için rekabetin söz konusu olduğunu savunmuşlardır. Bunun nedeninin de büyük ölçüde merkezi yönetimden ayrılan kaynak dağılımı konusundaki rekabet olduğunu açıklamışlardır. Bunun için de daha çok hizmet yaparak daha fazla kaynağa sahip olma, ya da daha fazla kaynak sağlayarak ihtiyaç duyulan hizmetlerin daha büyük oranda gerçekleştirilmesinin amaçlandığı yönünde bir görüş mevcuttur.

Porter güçlerin kolektif etkisinin tüm rakipler için acı bir şekilde kendini gösterebileceğinden bahsetmektedir. Bir strateji geliştirmenin anahtarı, yüzeyin altını araştırmak ve her bir kaynağı analiz etmektir. Bu rekabet baskısı, kaynaklarıyla ilgili bilgi, şirketin kritik güçlü ve zayıf yanlarına ışık tutar, sektördeki konumunu canlandırır, stratejik değişikliklerin en büyük getiriye sağlayabileceği alanları ortaya çıkarıp; sektör eğilimlerinin, fırsatlar ya da tehditler olarak en büyük öneme sahip olduğu alanlara ışık tutar.

Analiz sonucunda kamu kurumlarının da özel sektör kurumları gibi rekabetçi bir anlayış izledikleri yönünde bir sonuca varılmıştır. Daha fazla mali kaynak sağlamak için rekabetin söz konusu olmasının yanında kamu kurumları için aynı zamanda personel kalitesi yönünden de rekabet anlayışından söz edilebilir. Özellikle birbirlerine yakın alanlarda faaliyet gösteren kamu kurumları personel alımı yaparken birbirleri ile zaman zaman rekabet edebilmektedir. Daha kaliteli, kalifiye, daha iyi eğitilmiş personeli kendi kurumlarına kazandırma konusunda bir rekabet olduğu yapılan görüşmelerde açığa çıkan bir başka unsurdur. Bu da özel sektör kurumlarındaki anlayışa benzer bir anlayışın olduğu yönünde bir izlenim sağlamaktadır.

Personel kalitesinin yanında yeni projeler yürütülmesi konusunda da kamu kurumlarında rekabet olduğu kamu kurumları çalışanları tarafından dile getirilmiştir. Bir bölgede yeni projeler yürütüldüğünde bu projelerin kurumlara katkısının olacağı açıktır. İşte ankete katılan kamu kurumu çalışanları bölgelerinde yeni projeler olduğunda bu projelerde aktif bir şekilde çalışmanın kendileri için avantaj sağladığını, bu sayede bütçeden daha fazla kaynak aktarımı sağladıklarını bildirmişlerdir. Kamu kurumlarının çok fazla ilgisi olduğu düşünülmeyen yeni projeler ve bunlara katılımın, yapılan uygulama çalışmasında kurum çalışanlarının bütçeden katkı payı sağlayacakları ve bu sayede her kurumun bünyesine daha fazla para girmesi ve kendilerine sunulan

imkanların artacağı düşünceleriyle çalışanlar tarafından hevesle karşılandığını bildirmektedirler.

Tasarım ve marka ismi, teknoloji, özellikli müşteri hizmetleri, satıcı ağı vb. pek çok boyut üzerinden farklılaştırma yapmak mümkündür. Özel sektör kurumlarının yaptığı gibi kamu kurumları da bugün bu faktörlere özen göstermeye başlamıştır.

Sonuçta teori bölümünde ortaya konan ikinci hipotez özel sektör işletmeleri için desteklenmiş, ancak kamu kurumları için desteklenmemiştir.

Kamu kurumları da özel sektör kurumları da stratejinin gelecek hedeflerinin belirlenmesi ve buna göre kaynak tahsisinin yapılması olduğunu düşünmektedirler. Bu ifadeye özel sektör katılımcılarının tamamı katılırken, kamu sektörü katılımcılarının da büyük bir kısmı katılmaktadır. Stratejik yönetim uygulamasını özel sektör şirketleri her konuda kullanırken, kamu sektörü kurumları da artık birçok alanda kullanmaktadır. Zaman geçtikçe ve stratejik yönetimin anlamı daha da iyi anlaşıldıkça kullanımı da artacaktır. Araştırmaya göre kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanımı konusunda ise her iki alan da stratejinin öneminin farkındadır.

Stratejik planlama stratejik yönetimin en ayrıntılı bölümlerinden biridir. Planlama olmadan stratejik yönetim sürecinde aksaklıklar olması kaçınılmazdır. Stratejik planlamanın odak noktası en iyi ve optimal stratejik kararları almaktır. İlk kullanıldığı 1980'li yıllardan bu yana stratejik planlama birçok değişikliğe uğramıştır ve artık her bir kurum için farklı bir şekilde kendi yetkinlikleri çerçevesinde algılanmaktadır. Araştırma çalışmasına bakıldığında ise özel sektör kurumları da kamu kurumları da kurumsal stratejilerini planlı bir şekilde geliştirdiklerini savunmuşlardır.

Stratejik yönetimin en önemli fonksiyonlarından biri kararların koordineli bir şekilde alınmasıdır. Bu sayede kurumun stratejisi daha başarılı ve uygulanabilir bir strateji olur. Günümüz kamu sektörü kurumlarında yönetim kademesindekiler karar alma yetkilerini ellerinde bulundururken çalışanların ise bu kararları uyguladıkları sıklıkla görülmektedir. Özel sektör şirketlerinde de, bu kadar ağır basmasa da yine böyle bir algılama olduğu söylenebilir. Dolayısıyla hem kamu sektöründe hem de özel sektörde kararların çoğunlukla üst yönetim tarafından alındığı söylenebilir.

Kurumunuzda strateji geliştirme sürecine çalışanların katılımı ve ortaya çıkan fikirlerin benimsenmesine ilişkin ifadeye özel sektör katılımcıları daha çekimser kalırken kamu sektörü katılımcıları ise olumlu yanıt vermişlerdir. Kamu sektörü kurumlarında çalışanların strateji geliştirme sürecine katılım sağladıkları sonucu dikkat çekicidir.

Stratejik yönetimde mevcut stratejiler çoğunlukla geçmişteki deneyimler sonucu elde edilmiştir. Bu sayede geçmişte yapılan hataları tekrarlama riski azalmaktadır. Daha önce de bahsedildiği gibi, özel sektör kurumları uzun yıllar boyunca stratejik yönetim uygulamasına sahip oldukları için deneyimleri sonucu bugünkü stratejilerine ulaşmışlar, kamu sektörü birimleri ise yeni yeni stratejik yönetim uygulamasına geçmeleri dolayısıyla deneyim konusunda eksik kalmışlar ve sahip oldukları deneyimler kurumun üst yönetimindeki kişilerden ibaret olmaktadır.

Stratejik yönetim süreci amaçların belirlenmesi, bu amaçların belirlenmesi için hedeflerin, programların ve alt programların ortaya konması, misyon ve vizyonun geliştirilmesi anlamlarına gelmektedir. Bugünkü stratejinin üst yönetimin vizyonu çerçevesinde oluşup oluşmadığına ilişkin soruya katılanların oranının düşük kalmasının nedeni özel sektörde katılımcılığa ilişkin görüşler, kamu sektöründe ise vizyonun kurumun üst yönetimi tarafından değil, merkezi yönetim tarafından belirlendiği şeklindeki algılamalardır.

Ulaşılan tüm bu sonuçlar ışığında kamu sektörü ve özel sektör kurumlarının stratejik yönetim uygulamasını kullanmakta istekli oldukları söylenebilir. Kamu sektöründe özel sektöre nazaran yeni bir uygulama olmasına rağmen, yasal mevzuatın gereği ve gereksiz bir belge olduğu düşünülmemiş, kurumlara katacağı değerin farkına varılmıştır.

Özel sektör kurumlarında da kamu kurumlarında da dikkati çeken şey karar almada ve uygulamada halen çoğunlukla üst yönetim merkezli bir yapı olduğunun düşünülmesidir. Ancak stratejinin tüm birimlere yayılması sağlandıkça stratejik yönetimin kabul edilebilirliği artacak ve kurumların performanslarına katkısı daha da fazla olacaktır.

Stratejik yönetim kurumlar için sürekli gelişme, değişme ve öğrenmenin vazgeçilmez bir parçasıdır. Stratejik yönetim kamu-özel sektör kurumlarında yaşanan sorunların giderilmesi ve çeşitli beklentilerin gerçekleştirilmesi yolunda çok önemli bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim uygulamasına öncelikle bütün çalışanların bilinçli bir

şekilde katılmaları, sonra da bu yönetim tekniğinin hedef kitleye olumlu bir şekilde yöneltmesiyle amaç ve hedeflere ulaşılması kaçınılmazdır.

Sonuçta kamu kurumlarının da bu konuda uzman çalışanları ile özel sektör işletmeleri gibi stratejik yönetim anlamında etkin bir yapı izleyebilecekleri yönünde bir sonuç çıkarılabilir. Tabi ki buradaki stratejik yönetim algısı kamu kurumları çalışanları ve özel sektör kurumları çalışanlarında birbirleinden farklı olacaktır. Bu farklılık, kurumların yapılarının ve amaçlarının farklılıklarından ileri gelmektedir. Ancak kamu ve özel sektör kurumlarının, özellikle de özel sektör kurumlarının planlanmış(deliberabate) strateji üzerinde yoğunlaşması ve dönemin değişikliklerine göre pozisyon almayı ve rotasını bu değişikliklere göre revize etmeyi içermemesi düşündürücü bir durumdur. Bunun yanında her iki sektörün de rekabetçi anlayışı benimsediğinin belirtmesi kamu kurumları için önemli ve göz ardı edilemez bir değişim rüzgarının göstergesidir.

Öneriler:

Stratejik yönetim faaliyetlerinin daha etkili bir şekilde yürütülmesi için strateji geliştirilirken üst kademe ile alt kademe koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Yalnızca üst yönetim alınan kararlarda etkiliyse stratejilerin başarıya ulaşma şansı azalır. Bu yüzden sadece uygulama aşamasında değil, planlama aşamasında da alt kademe-üst kademe arasında tam koordine sağlanması önerilir.

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılması için ulaşılabilir hedefler belirlenmeli, bu hedeflere ulaşılması için gerekli yol haritası çizilmelidir. Bunun yanında stratejik yönetim ile gelecek tasarısı yapılırken iç-dış çevre değişkenlerinin dikkatle gözlenmesi önerilmektedir.

Stratejik yönetim sürecinde stratejilerin uygulama sonuçlarının optimum şekilde ve belirli aralıklarla analiz edilmesi, stratejik planların başarıya ulaşıp ulaşmayacağının zamanında ölçülmesini ve gerekirse strateji değişikliklerinin yapılmasını sağlayabilir.

Stratejik planlama hazırlıklarını kurumun yapısını bilen kişiler yapmalıdır. Eğer stratejik planı dışarıdan uzmanlar hazırlayacaksa, bu kişilerle birlikte planlama sürecinde kurumun temel yetkinliklerini bilen kişilerin hazır bulunması önerilir.

Rekabet anlayışı geliştirilirken kalite ve verimlilikten de taviz verilmemeli, hem kamu sektörü kurumlarının hem de özel sektör işletmelerinin kaynak tahsisinde stratejilerinin gerektirdiği şekilde önceliklendirme yapmaları kurumları için fayda sağlayacaktır.

Çalışanların stratejik yönetime ilişkin bilinçlendirilmesi gerekmektedir. Bu sayede çalışanların performanslarının artacağı da gözden kaçırılmamalıdır.

Planlanmış stratejileri bugünkü değişiklikler çerçevesinde zamanın getirdiklerine göre yeniden şekillendirmek gereklidir. Başta planlanan stratejiye sadık kalmak, başarıdan ödün verilmesine neden olabilir.

KAYNAKLAR

- AĞCA, V. , Ö. Y. Uğurlu ve M. Hotamışlı (2007), “Stratejik Eğilimin, Strateji Oluşturma Yeteneği ve Performans İlişkisine Etkisi Gaziantep İşletmelerinde Bir Uygulama”, *15. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi*, Sakarya Üniversitesi İİBF, Mayıs, s. 645-655.
- AKAT, İlker, Budak, Gönül ve Budak, Gülay (1999), *İşletme Yönetimi*, Barış Yayınları, 3. Baskı, İzmir.
- AKTAN, Coşkun C. , (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Mess Yayınları, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun C. (1999), *2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun C. (2003), *Değişim Çağında Yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- AKTAN, Coşkun C. (2005a), “Stratejik Yönetim Süreci”, <http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/surec.htm> 10.04.2008
- AKTAN, Coşkun C. (2005b), “Stratejik Yönetim Ve SWOT Analizi”, <http://www.canaktan.org/yonetim/statejik-yonetim/swot.htm> 10.04.2008
- AKTAN, Coşkun C. (2005c), “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf 13.03.2005
- AKTAN, Coşkun C. (2006), *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Seçkin Yayınevi, Ankara.
- ALPAGUN, O., H. Demir, M. Oktay ve N. Öner (1995), *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- ALPKAN, Lütüfihak (2000), “Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı”, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Yıl:1, Cilt: 1, Sayı: 2, Temmuz, s. 1-19.

- ALTINTAŞ, Füsun Çınar (2005), “Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi”, http://www.isguc.org/arc_view.php?ex=156&hit=ny 10.04.2008
- ANSOFF, H. Igor (1988) ve Edward J. McDonell, *The New Corporate Strategy*, John Wiley & Sons, New York.
- APAN, Ahmet (2005), “Stratejik Plan(lama) Ve Performans Esaslı Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 448, Yıl: 77, s.1–12.
- ARSLAN, Bader (2007), “Kamuda Stratejik Yönetim, Zayıf Halkalar”, Strateji Bülteni, Maliye Bakanlığı, *Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını*, Sayı: 2, Nisan.
- ATEŞ, Hazma ve Dilek Çetin (2004), “Kamuda Performans Yönetimi ve Performansa Dayalı Bütçe”, Editörler: ACAR, M. ve H. Özgür, *Çağdaş Kamu Yönetimi II*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, s.255-285.
- ATKINSON, Anthony (1998), *Strategic Performance Measurement and Incentive Compensation*, The University of Waterloo, Canada European Management Journal Cilt: 16, Sayı: 5, s. 552-561.
- BAIN, J. Staten (1968), *Industrial Organization*, John Wiley & Sons, 2nd Edition, New York.
- BARCA, Mehmet (2002), “Stratejik Yönetim Yaklaşımları: Rekabet Avantajı Yaratmada Sinerjik Etki”, Editörler: Dalay, İsmail, Remzi Altunışık ve Recai Coşkun, *Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları*, Beta Yayınları, s. 27–45, Adapazarı.
- BARCA, Mehmet ve Asım Balcı (2004), “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır”, http://www.iibf.sakarya.edu.tr/tm/barca_balciibfno4.pdf, 01.08.2007.
- BARCA, Mehmet (2005), Stratejik Yönetim Düşüncesinin Kısa Bir Tarihi, Yönetim Organizasyon Araştırmaları Dergisi, <http://www.baskent.edu.tr/~sengun/Tur471%201st%20week.ppt> 15.06.2008

- BARCA, M. , K. Karayormuk ve M. A. Köseoğlu (2006), *Üst Düzey Yöneticiler Arasında Stratejik Düşünme Düzeyleri Bakımından Ne Ölçüde Farklar Görülmektedir?*, Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Cilt:2, Kasım, s. 288-300.
- BARCA, Mehmet (2007), Stratejik Yönetim Alanında Bilimsel İlerlemenin İzini Sürmek, 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Sakarya Üniversitesi İİBF, s. 19-23.
- BARCA, Mehmet, M. A. Köseoğlu ve K. Karayormuk (2008), “Strateji Nasıl Geliştirilmelidir: Akademisyen ve Uygulayıcılar Arasında Görüş Farkı Var Mı?”, *16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, İstanbul Kültür Üniversitesi.
- BAŞBAKANLIK STRATEJİ BİRİMİ, (2004), “Strateji yaşam Rehberi”, <http://www.sp.gov.tr/documents/Stratejiyasamrehberi.pdf> 01.08.2008
- BATI, Gülçin B. (2006), *Paydaş Teorisi ve Bankalarda Paydaş Analizi*, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Bursa.
- BECERİKLİ, Sema Yıldırım (2000), “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt: 33, Sayı: 3, Eylül, s. 97–109.
- BESLER, Senem (2003), “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 1/2, s. 75–85.
- BENNIS, Warren (1997), *Liderlerin Lideri Olmak, Geleceği Yeniden Düşünmek, İş Yönetimi, Rekabet, Kontrol, Liderlik, Pazarlar ve Dünya*, Derleyen Rowan Gibson, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul.
- BİRCAN, İsmail (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT, Ankara, s. 11–19.
- BLANCHARD, Ken ve Michael O’connor (1997), *Değerlerle Yönetim*, Çev. Kader Ay, Epsilon Yayıncılık, İstanbul.

- BRYSON, John M. (1995), *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement, Jossey-Bass Publishers, San Francisco.
- BÜTÜNER, Hakan (2004), *Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl?*, Rota Yayınları, İstanbul.
- BÜYÜK, Köksal (2006), Belediyelerde Stratejik Planlama Sorunları ve Yayınlanmış Beş Plan Üzerinde İnceleme, Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi, Cilt:2, Kasım, s. 340-352 .
- BYARS, Lyood (1984), *Concepts Of Strategic Management – Planning and Implementation*, Harper&Row Publishers, New York.
- BYARS, Lyood (1987), *Management Planning and Implementation, Concepts and Cases*, Harper and Row Publishers, New York.
- CAN, Tacettin (1996), *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- ÇETİNKAYA, Hülya (2004), *Endüstriyel İşletmelerde Uzun Dönemli Stratejik Planlama ve Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi
- ÇEVİK, Hüseyin ve Turgut Göksu (2000), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 428, Eylül.
- CHANDLER, A.D., Jr. (1962), *Strategy and Structure: Chapters In The History Of The Industrial Enterprise*, MIT Press, Cambridge, MA.
- ÇOMAKLI, Ş. E., K. M. Ekici ve T. Z. Şahin (2007), *Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim*, A-C Yayınevi, İstanbul.
- DE BONO, Edward (2000), *Rekabetüstü*, Çeviren: Oya Özel, 2. Basım, Remzi Kitabevi, İstanbul
- DE WITT, Bob ve Ron Meyer (1998), *Strategy: Process, Content, Context*, 2nd Edition, International Thompson Business Press, London.

- DEMİRDÖĞEN, Osman (1997), “SWOT Analizi ile Üretim Stratejilerinin Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, Yıl: 30, s.114.
- DESAI, Ashay B. (2000), Does Stratehgic Planning Create Value? The Stock Market’s Belief, *Management Decision*, Emerald Group Publishing Limited, Yıl: 10, Sayı: 38, s. 685-693.
- DİKEN, A., S. Öge ve Ş. Aslan (2006), “Stratejik Yönetim Kamu ve Özel Sektör Örgütleri Tarafından Nasıl Algılanmakta ve Uygulanmaktadır?”, *14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Atatürk Üniversitesi İİBF, Mayıs, s. 273-279.
- DİNÇER, Ömer (2004), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (1996), *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş – Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve Yönetim Bilgi Sistemi Uygulanması*, Ankara, s. 65-110.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2006a), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”, <http://www.dpt.gov.tr>
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), (2006b), “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”, <http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/05/20060526-11.htm> 09.06.2006
- DURNA, Ufuk ve Veysel Eren (2007), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*, T.C. Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Eylül, s. 1-20 .
- DURSUN, Hasan (2004), “Kamuda Toplam Kalite Yönetimi (TKY) Uygulamasında Elde Edilen Faydalar”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 76, Sayı: 442, s. 47–75.
- EREN, Erol (2005), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- ERKAN, Volkan, O. Yılmaz ve N. Bingöl (2007), *Kamu İdarelerinin Stratejik Yönetime Yatkinlığı: Stratejik Yönetim Araştırması*, 22. Türkiye Maliye Sempozyumu, Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Mayıs, s. 1-19 .

- ERKAN, Volkan (2008), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama- Türkiye Uygulaması ve Kurumlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, DPT, Ankara.
- ERYILMAZ, Bilâl (1995), *Kamu Yönetimi*, 2. Baskı, Akademi Kitabevi, İzmir.
- FİDAN, Y (1998), “İşletme Vizyonu Stratejisi”, Yönetim ve Organizasyon, *Konya Ticaret Odası Yayınları*, Yayın No:10, Konya, s. 191.
- FRIER, P. ve S. Birley (1999), “Management Buyouts and In The Public Sector”, Long Range Planning, Sayı: 32, s. 531-540 .
- GALLOWAY, Ian D. (1990), *Strategic Management in Public Sector Research Organisations: A Critical Review*, International Journal of Public Management, Vol.3.No.1.
- GHEMAWAT, Pankaj (2002), “Competition and Business Strategy in Historical Perspective”, Business History Review 76, The President and Fellows of Harvard College, Spring, s.37-74.
- GÖZLÜKAYA, Türkay (2007), *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*, Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- GROVE, Andrew S. (1997), *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*, Sabah Yayınları, İstanbul.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt:23, Sayı:2, Ankara, s. 61-62.
- GÜNER, Sinan (2005), “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, Sayı: 446, Mart, s. 61-78.
- GÜRER, Harun (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 63, s. 96-101.
- HAX, Arnoldo C. (1990). “Redefining the Concept of Strategy and the Strategy Formation Process” *Planning Review*, May/June s. 34-40.

- HUNGER, J. David ve Thomas L. Wheelen (1993), *Strategic Management*, Reading Massachusetts, Addison-Wesley.
- JAUCH, Lawrance R. ve William F. Glueck (1989), *Strategic Management and Business Policy*, McGraw Corn, New York.
- KEMP, Roger L. (1990), The Need For Strategic Planning In The Public and Nonprofit Sector, 8. Baskı, Management Research News, Barmarick Publications, Sayı: 13, s. 10-12 .
- KEMP, Roger L. (1993), Strategic Planning For Local Government, Türkçesi: Fahri Oluk, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 69, Sayı: 415, Haziran, s. 9-25.
- KIRIM, Arman (1999), Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim, 2. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- KARAKAŞ, Şahsenem (2003), “Stratejik Planlama”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=129 05.05.2008
- KARAMAN, Zerrin Toprak (2000), “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, *Türk İdare Dergisi*, Yıl: 72, Sayı: 426, Mart, s. 37–53.
- KOCAOĞLU, Batuhan ve Bahadır Gülsün (2004), “Stratejik Planlama Faaliyetlerinin Önemi Ve 2000’li Yıllarda Planlama Ve Strateji Kavramlarından Beklentiler”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı: 1, s. 33–50.
- KOSGEB, (2004), *Strateji ve Stratejik Yönetim*, <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin> 03.05.2008
- KÖSEOĞLU, Özer ve Lütfi Özcan (2006), “İl Özel İdarelerinde Stratejik Yönetime Geçişte Karşılaşılan Sorunlar ve Yanlış Algılamalar”, *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi, Cilt:2, Kasım, s. 355-362 .
- KÜÇÜK, Şaban (2007), “Kamuda Strateji Açığı”, Strateji Bülteni, Maliye Bakanlığı, *Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını*, Sayı: 2, Nisan.
- KÜÇÜK, Şaban (2007), “Yeni Kamu Mali Yönetiminde Strateji Geliştirme Birimleri”, http://www.alomaliye.com/2007/saban_kucuk_kamu_mali.htm 05.05.2008
- KOSGEB (2004), “Strateji ve Stratejik Yönetim”, <http://www.kosgeb.gov.tr/Ekler/Dosyalar/Yayin>

- LLEWELLYN, N. , C. Edwards, A. Lawton ve G. Jones (2000), “Public Interest and Non-Profit Management Research Unit (PiN)”, *Entrepreneurship and Public Service Management: Definitions, Competencies, Obstacles and Examples*, http://www7.open.ac.uk/oubs/research/pdf/WP00_3.pdf 20.05.2008
- LYDDON, Jan W. (2006), “Strategic Planning In Smaller Nonprofit Organizations: A Practical Guide For The Process”, Western Michigan University, <http://www.wmich.edu/nonprofit/guide7.htm>
- MATHESON, Alex (2001), Measures to increase efficiency and effectiveness, OECD, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un/unpan001962.pdf> 28.03.2008
- MEB–TÜBİTAK (Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu) Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (2007), “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, http://www.bayindirlik.gov.tr/turkce/dosya/sgb/linklerson/14_13EylulSPustYoneti mBilgilendirmeSunumu.pdf 20.04.2008
- MERİH, Kutlu (2005), “Stratejik Yönetim Modelleri”, <http://www.eylem.com/strateji/wstramod.htm> 10.04.2008
- MINTZBERG, Henry ve James A. Waters (1985), “Of Strategies, Deliberate and Emergent”, *Strategic Management Journal*, Sayı: 6, s.257-272.
- MINTZBERG, Henry (1987), “Crafting Strategy”, *Harward Business Review*, Temmuz-Ağustos, s.66-75.
- MINTZBERG, Henry (1990), “The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management” *Strategic Management Journal* Mar/Apr. s. 171-195 .
- MINTZBERG, Henry (1994), *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Harward Business Review, New York.
- MONTANARI, John R. ve Jeffrey S. Bracker (1986), “The Strategic Management Process At The Public Planning Unit Level”, *Strategic Management Journal*, Sayı:7, Mayıs-Haziran, s. 251-265 .

- NARİNOĞLU, Ahmet (2007), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama*, Kişisel Yayın, 1. Baskı, İstanbul.
- OYEGM (2006), “Kamu Kuruluşlarında Stratejik Yönetim”, oyegm.meb.gov.tr/butce/aksaray_hizmetici/kamu_kurumlarında_stratejik-yonetim.ppt
- ÖZCAN, Lütfi (2006), *Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- PERRY, J. L. ve H. G. Reiney (1988), The Public-Private Distinction In Organization Theory: A Critique and Research Strategy, Sayı: 13, s. 182-201.
- PORTER, Michael E. (2003), *Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- REIMANN, Bernard C. (2001), “The Public Philosophy Of Organizations”, *Academy Of Management Journal*, Sayı: 17, Cilt: 3, Eylül, s. 418-427 .
- RIDDER, H. G. , H. J. Bruns ve Fabian Spier (2005), “Analysis Of Public Management Change Process: The Case Of Local Government Accounting Reforms In Germany”, *Public Administration*, Sayı: 83, Cilt: 2, s. 443-471.
- RING, P. S. ve J. L. Perry (1989), “Strategic Management In Public and Private Organizations: Implications Of Distinctive Context and Constraints”, *Academy Of Management Review*, Sayı: 10, s. 266-286 .
- ROGER, Joseph N. (1996), An Analysis Of Deliberate and Emergent Strategies Relative to Porter’s Generic Differentiator and Cost Leader: A Bias and Variance Modeling Approach, Developments In Business Simulation&Experiential Exercises, Sayı: 23, s. 68-73.
- SALONER, G., A. Shepard ve J. Podolny (2001), *Strategic Management*, John Wiley&Sons Inc, Cambridge.
- SARAN, Ulvi (2001), “Demokratikleşme ve Sivilleşme Karşısında Devletin Yeniden Yapılanmasının Anahtarı: Kamu Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 431, Haziran, s. 27.

- SARVAN, F., E. D. Arıcı, J. Özen, B. Özdemir ve E. T. İçigen (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulu’nun Bütünleştirici Çerçevesi”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, Haziran, s. 73-122.
- SENGE, Peter (1998), *Beşinci Disiplin*, Çeviren: Ayşegül İldeniz ve Ahmet Doğukan, Yapı Kredi Yayınları, İstanbul.
- SEYREK, İ. Yücel (2006), “Stratejik Planın Yansıması”, http://www.kalder.org.tr/preview_content.asp?contID=720&tempID=1®ID=2 08.05.2007
- SLATER, Stanley F., Eric M. Olson ve G.T.Hult (2006), “The moderating influence of strategic orientation on the strategy formation capability-performance relationship”, *Strategic Management Journal*, 27 s. 1221-1231.
- SÖYLER, İlhami (2007), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir Mi? (Engeller/Güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, Sayı: 152, Ocak-Haziran, s. 103-115.
- SÖZEN, Süleyman (2005), *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- STRATEJİK PLANLAMA DAİRESİ BAŞKANLIĞI, (2006), “Stratejik Yönetim Araştırması Özet Sonuç Raporu”, http://www.sp.gov.tr/documents/Stratejik_Yonetim_Arastirmasi_Raporu.pdf 10.12.2007
- ŞAHİN, Ali ve Filiz Tufan Emni (2006), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği Üzerine Bir Araştırma”, *Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi, Cilt:2, Kasım, s. 329-339 .
- ŞENTÜRK, Hulusi (2005), *Belediyelerde Stratejik Planlama*, İlke Yayıncılık, İstanbul.
- ŞİMŞEK, M. Şerif (1998), *Yönetim Ve Organizasyon*, Damla Ofset-Matbaa, Konya.
- TAŞ, Hüseyin Cesurhan (2005), “5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında Stratejik Planlama”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 449, Yıl: 77, s.101–111.

- TEPAV (Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırma Vakfı), (2006), “Kamu Yönetimi Reformunda Mevcut Durum”, *Ekonomi Politikaları Araştırma Enstitüsü Değerlendirme Notu*, Kasım, s. 1-10 .
- ÜLGEN, Hayri ve S. Kadri Mirze (2006), *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 3. Baskı, Literatür Yayınları, İstanbul.
- ÜNALDI, Haluk (2007), “Stratejik Planlama Nedir?”, http://www.mcozden.com/joomla1/index.php?option=com_content&task=view&id=816&Itemid=1 22.08.2008
- WILLIOMSON, D., W. Jenkins, P. Cookie ve M. Moreton (2003), *Strategy Management and Business Analysis*, Elsevier Butterworth Heineman, Burlington.
- YILMAZ, Anıl (2008), Ülke ve Kamu Kurumları Düzeyinde Strateji Yönetimi, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- YILMAZ, Kutluhan (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi*, Yıl: 14, Sayı 50-51, Temmuz-Aralık, s. 67-86.
- YILMAZ, Osman (2002), Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri, *Planlama Dergisi: DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı*, s. 21-29 .

EKLER

Ek:1

KAMU VE ÖZEL SEKTÖR KURUMLARININ STRATEJİK YÖNETİM ALGILAMALARI ANKET FORMU

Sayın katılımcı; bu anket, kamu ve özel sektör çalışanlarının stratejik yönetim anlayışları ve stratejik yönetim sürecine ilişkin farklılıkları bilimsel bir çalışmada değerlendirmek üzere hazırlanmıştır.

Bu ankette sizin birey olarak stratejiden ne anladığınız ve nasıl strateji geliştirilmesi gerektiğini değil, kurumumuzda stratejinin nasıl anlaşıldığı ve nasıl geliştirildiğini göz önüne alıp aşağıdaki sorulara yanıt veriniz.

- 1- Cinsiyetiniz? ☐ Kadın ☐ Erkek
- 2- Eğitim durumunuz? ☐ Lise veya dengi okul ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Lisans
☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
- 3- Mezun olduğunuz bölüm:
- 4- Yaşınız? ☐ 30 ve altı ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51+
- 5- Çalıştığınız sektör: ☐ Özel Sektör ☐ Kamu Sektörü
- 6- Kaç yıldır bu kurumda çalışmaktasınız? ☐ 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ 21+
- 7- Kurumunuzun hangi biriminde çalışıyorsunuz?.....
- 8- Kaç yıldır bu birimdesiniz? ☐ 0-3 ☐ 4-6 ☐ 7-10 ☐ 11+
- 9- Birimdeki göreviniz? ☐ Personel ☐ Müdür/Yönetici

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

1. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Strateji; gelecek hedeflerinin belirlenmesi ve buna göre kaynak tahsisinin yapılmasıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
2. Strateji; rakiplerimize karşı nasıl üstünlük elde edeceğimizin belirlenmesidir.	☐	☐	☐	☐	☐
3. Strateji; dışsal fırsat ve tehditlere karşı içsel güçlü ve zayıf yanlarımızı belirleyerek bir yol haritası oluşturmaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
4. Strateji; geleceğe ilişkin tahminlere dayalı gelecek yönetimidir.	☐	☐	☐	☐	☐
5. Strateji; kurumun temel yetkinliklerine dayalı gelecek tasarısıdır.	☐	☐	☐	☐	☐

2. BÖLÜM: STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ		Kesinlikle katılıyor	Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1-	Kurumsal stratejimizi bilinçli ve planlı bir biçimde geliştiririz.	☐	☐	☐	☐	☐
2-	Yaptığımız planlar kısa sürede eskidikleri için, plan yapmak yerine gelişmelere karşı pozisyon almaya çalışırız.	☐	☐	☐	☐	☐
3-	Stratejiler üst yönetim tarafından belirlenir, çalışanlar tarafından uygulanır.	☐	☐	☐	☐	☐
4-	Kurumumuzda/Şirketimizde strateji geliştirme sürecinde çalışanların katılımı ve ortaya çıkan fikirlerin benimsenmesi sağlanmaya çalışılır.	☐	☐	☐	☐	☐
5-	Bugünkü stratejimize çeşitli denemeler/deneyimler sonucunda ulaşılmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
6-	Bugünkü stratejimiz üst yönetimin/kurumun sahibi olan kişinin vizyonu çerçevesinde oluşmuştur.	☐	☐	☐	☐	☐

ÖZGEÇMİŞ

İbrahim Aytaç KADIOĞLU 1983 yılında Sakarya'nın Adapazarı ilçesinde dünyaya geldi. İlk ve orta öğrenimini Sakarya'da tamamladı. 2001 yılında Mithat Paşa Süper Lisesi'nden mezun oldu. Aynı yıl girdiği İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden 2005 yılında mezun olan Kadioğlu 2006 yılında Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda yüksek lisans öğrenimine başlamış ve 2007 yılında Erasmus programı ile gittiği Belçika'da yüksek lisans eğitiminin ders dönemini tamamlamıştır. Kadioğlu halen Sakarya Üniversitesi'nde yüksek lisans eğitimini sürdürmektedir.