

I. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

A- YÖNETİM NEDİR?

Kelime anlamı itibariyle “bir işi çekip çevirme” (TDK, 1998:2466) olarak tarif edilen yönetim, evrensel bir kavramdır. Dilimizde yönetimle eş anlamlı olarak kullanılan “idare” kelimesinin “çekip çevirme” anlamının yanı sıra, “tutumlu davranma, hoş görme, göz yumma, yeterli olma ve örtbas etme” gibi, tanımları da bulunmakla birlikte bunlar daha çok ironi için ve menfi manada telaffuz edilmektedir.

Yönetimin esası, toplumsal bir varlık olan insan ilişkilerine dayanır. Bu manada herkes kendi hayatının farklı alanlarında, mesela evinde ve işinde bir nevi yöneticidir. Çünkü birden fazla kişi, müşterek tarafları ve ortak amaçları için bir araya gelmişlerse bu grubun arzu edilen amacına ulaşabilmesi için birlikte hareket etmesi, grubu oluşturan üyelerin uyumlu ve eşgüdümlü davranmaları gerekir. Bu da grup içerisinde “yönetim”le sağlanır. Bu manada aile içerisindeki ebeveyn veya mahalle futbol takımındaki kaptan “yönetici” konumundadır.

Onun için herhangi bir organizasyonun amacına ulaşabilmesi için “yönetilmesi” gerekir (Tortop vd., 1993:20). Benzer şekilde kamu veya özel kuruluşlardaki yöneticilerin profesyonel olarak yaptıkları da kurum/kuruluştaki farklı amaçlara yönelik örgüt çabalarının yönetilmesidir. Buradaki yönetim; işgücü, sermaye, donanım vb. her türlü kaynağı

etkin bir şekilde örgütün amaçları doğrultusunda organize etmeyi gerektirir (Rachman vd., 1993:154).

Bu organizasyon (yani yönetim) ne kadar başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilirse, örgüt o kadar başarılı olacaktır. Tek tek organizasyonların başarısı, toplumun kaliteli yönetilmesi sonucunu doğuracağından “yönetim” fonksiyonu bütün toplumu etkiler. Onun için yönetim, uzun zamandır bir bilimsel inceleme konusu olarak ele alınmaktadır.

Çağın gerekleri ve ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda, yönetim biliminde öne çıkan unsurlar ve yönetim tekniklerinde de gelişmeler olmuştur. Bu çerçevede yönetim bilimi, önceleri örgüt yapısının rasyonelliğine önem verirken, daha sonraları insan unsuruna ağırlık vermeye başlamıştır. Örgütlerin içinde bulunduğu çevre şartlarının ağırlıklı olarak hesaba katılması gerektiğini vurgulayan yaklaşımlar ise oldukça yenidir (Düren, 2000:6 vd.).

1950’li yıllardan sonra rekabetin tehdit edici bir hal alması şirketlerin yönlendirdiği; *arz ekonomisinden*, müşterinin belirleyici olduğu *talep ekonomisine* geçişi zorunlu kılmış; rekabet edilebilirliğin sağlanması için de dışa dönük ve duyarlı örgüt yapılarının önemi artmıştır. Bu dönemde hizmet sektöründe de ciddi bir gelişme yaşanmış; müşteriye yönelik hizmet faaliyetleri, pazarlama anlayışının gelişiminde önemli rol oynamıştır.

1970’li yıllara gelindiğinde; rekabetin artan baskısı, işletmeleri yatırım ve pazarlama konularında “stratejik hedefler” belirlemeye yöneltmiş ve “strateji” kavramı ön plana çıkmıştır. 1980’lerde yönetimde katılımcı anlayışın yaygınlaşması da yine bu temel üzerine inşa edilmiştir (Güçlü,

2003:63 vd.). Böylece belirlenen stratejilerin gerçekleştirilmesinde çalışanların azami katkısı da sağlanmış olmaktadır.

Günümüzde ise örgütler için en önemli husus; en iyi hizmeti, en verimli ve en etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemleri geliştirerek amaçlara ulaşmaktır. Bu kamu kesimindeki örgütlenmeler için de geçerlidir. O nedenle kurumlar varlık nedenlerinin yani misyonlarının farkında olmak, buna göre vizyonlarını ortaya koymak ve stratejilerini geliştirmek zorundadır. Aksi halde günü kurtarmaya ve rutine yönelik çalışmalar kurumu belli hedeflere götürmeye yetmeyeceğinden, dünyadaki hızlı gelişmelere ayak uydurabilmeleri de zor olacaktır. Böylece stratejik yönetim anlayışının temel öğeleri misyon, vizyon ve strateji kavramları gündeme gelmektedir.

Dolayısıyla, modern çağın koşullarında yönetimin; vizyon sahibi, yetkiyi paylaşan, risk almada arzulu, yenilik ve değişikliğe açık, başarıyı ödüllendiren, ekip çalışmasına yönelmiş ve kalite odaklı gibi sıralayacağımız birçok özelliği de beraberinde barındırması artık elzem görülmektedir.

B- STRATEJİ NEDİR?

Varlık sebebini ve buna uygun olarak gelecekte varmak istediği ideal yeri ortaya koyan organizasyon, buna nasıl ulaşacağını yolunu da belirlemelidir. Bu, örgütün stratejisidir.

Etimolojik olarak Latince yol, çizgi ve nehir yatağı anlamındaki “*Stratum*” kökünden gelen (Dinçer, 1994:6) “strateji”, esas itibariyle askeri bir terim olarak literatüre girmiştir. Bu manada strateji “bir ülkenin askeri, ekonomik,

siyasi vb. her türlü imkan ve kabiliyetlerinin milli menfaatler doğrultusunda ve eşgüdümlü olarak kullanılabilmesini” ifade eder (Aşgın vd., 2006:3). Böyle bir tanım içerisinde strateji aynı zamanda bir “düşünme yöntemi” olarak da dikkati çeker (Çomaklı vd., 2007:10).

Dilimize İngilizce’den giren strateji kelimesi “belirlenen hedeflere ulaşmak için tutulan yol” anlamında kullanılmaktadır. Örgütler bakımından ise stratejiyi “hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü” olarak tanımlamak mümkündür (Polatoğlu, 1984: 19). Strateji; örgüte, faaliyetlerini yürüttüğü alandaki gelişmelerden asgari zarar veya azami fayda imkânını temin etmelidir (Eren, 1990:64).

Aslında yalnız örgütlü yapılar değil, belli bir amacı olan sıradan bir insan bile; bu amacına nasıl ve hangi yoldan ulaşacağını düşündüğünde, “strateji” alanına girmiş bulunmaktadır. Çünkü nasıl ki askeri alanda strateji “savaşı kazanmak için uygulanacak taktikler ve planlar” anlamında kullanılmakta ise kişi, kurum ve kuruluşların da hedeflerine ulaşmada “rakipleri” karşısında “üstünlük” elde edebilmek için izledikleri yol veya yollar da onların “stratejilerini” belirlemektedir.

Bu doğrultuda, kamu kesimi bakımından düşündüğümüzde stratejiyi; bir kurumun (veya devletin) güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere, her alanda aldığı tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak tanımlayabiliriz (Meydan Larousse, 1991:566). Bu manada strateji, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür (DPT, 2003:25).

Sonuç olarak bütüncül bir yaklaşımla strateji; “örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” olarak tanımlanabilir.

Çağın gereklerine uyum sağlamak ve kendini yenilemek durumunda olan yönetim biliminde misyon, vizyon ve strateji kavramları etrafında şekillenen stratejik yönetim yaklaşımı bir sonraki bölümde ele alınmaktadır.

C- MİSYON

Kâr amacı gütsün veya gütmesin her kurum/kuruluşun bir “varlık sebebi” bulunmaktadır. Niçin varız? Bu sorunun cevabını teşkil eden, organizasyonun şu anda ne iş yaptığını ve varoluş felsefesini de içeren bu kavrama “misyon” denilmektedir. Dolayısıyla misyon örgütün neler yapması gerektiğini de ortaya koymaktadır.

Misyon, “üstlenilen özel görev” anlamına gelir. Organizasyonun çalışma alanını, var olma nedenini tanımlayarak onu diğerlerinden ayırır. Bir örgütte “varlık nedenimiz nedir”, “ne yapmak istiyoruz”, “malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir” sorularına verilebilecek anlamlı ve birbiriyle tutarlı cevaplar böyle bir misyon tarifini gerektirir (DPT, 2003:20).

Organizasyon açısından gelecekte ulaşılması istenen hedefe (vizyona) yönelik bir görev ve kararlılık ifadesi olan misyon örgütün varlık nedeniyle beraber iştilal alanını da

belirler. Böylece örgüt, kendisinin benzer diğer organizasyonlardan hangi bakımlardan ayrıldığını ortaya koymuş olur. Onun için örgütlerde misyon bildiriminin isabetli yapılması gerekir.

Başarılı bir misyon bildirimini nasıl olmalıdır?

Organizasyonun plan, program ve karar alma süreçlerinin temelini teşkil eden misyon, mümkün olduğunca kısa, anlaşılır ve net ifadelerle ortaya konulmalıdır.

Bir kuruluşun misyonu o kuruluşun,

- ✓ Ne yaptığını,
- ✓ Nasıl yaptığını,
- ✓ Kimin için yaptığını açıkça ifade etmelidir.

Dolayısıyla misyon,

- ✓ Kısa, açık ve nettir,
- ✓ Hizmetin amacını esas alır,
- ✓ Hizmetin kime verildiğini belirtir,
- ✓ Kuruluşun sunduğu hizmeti tanımlar (DPT, 2003:20).

Kuruluş çok büyük bir yapılanmaya sahipse, gerektiğinde birden fazla misyon bildirimini de yapılabilir.

Ayrıca Misyon Bildirimleri kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilmeli, ama bu sürece bütün çalışanların katılması da temin edilmelidir. Eğer örgüt, daha alt düzeydeki organizasyonların toplamından oluşmakta ise, alt düzey birimlerin misyon bildirimleri de,

birim yöneticileri ve ilgili personeline, üst kuruluşun misyon bildirimiyile uyumlu olarak ortaya konmalıdır.

Bir kurum veya kuruluşun misyon tanımı köklü olarak ender hallerde değişir. Böyle bir durumda organizasyonun yapılanmasında da önemli değişiklikler kaçınılmaz olur ki, bu da pek çok şeyin değişmesi anlamına gelecektir. Bu nedenle örgütler varlık sebepleri değişmedikçe misyonlarını da değıştirmmezler.

D- VİZYON

Bir organizasyon varlık nedeni doğrultusunda gelecekte ulaşmak istediğı ideal yeri, vizyonu ile ortaya koyar. Onun için vizyon, organizasyonun ideal geleceğini sembolize eder. Bu haliyle mensuplarını ve çalışanlarını motive edecek kadar iddialı olmalıdır. Ama bu iddia aynı zamanda ulaşılabilir hedefleri içermelidir.

Bir organizasyonun halen bulunduğumuz yeri göz önüne alıp, kurumun değer, ilke ve inançlarını ortaya koyarak gelecekte ulaşılmasını öngördüğümüz nihai hedefin yönünü çizmek, değişim için gerekli bakış açısını oluşturmak ancak “vizyon bildirimiyile” mümkündür. Bu manada “vizyon,” kurum veya kuruluşun gelecekte ne olmak istediğini belirleyen somut bir gelecek görüntüsüdür (Akdemir, 1998:11).

“Vizyonun, uzun vadede en önemli işlevi; kuruluşun stratejisinin, amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde yol gösterici olmasıdır” (Durna ve Eren, 2002:55). Dolayısıyla özellikle birden çok işlevi yerine getiren kuruluşlarda, farklı birimler arasında *birleştirci* bir fonksiyon icra eder.

Dolayısıyla kurumun karakterini ve amaçlarını ifade etmenin en önemli aracı olan vizyon, bütün paydaşlara etkili ve kapsamlı biçimde aktarılmalıdır. Kurumun vizyonunu anlatmaya en uygun konumdaki kişi, organizasyonun lideri veya kurumun en üst düzey yöneticisidir. Gereken etki ancak bu şekilde sağlanabilir. Ayrıca bu aktarımı yapan lider veya üst yöneticinin de aktardığı vizyona uygun davranışlarının görülmesi, ayrıca kurumun işleyişinde de aynı istikamette değişikliklerin gerçekleşmesi, ortaya konan “vizyon”un kabul görmesini sağlar ve etkisini artırır.

Kuruluşun geleceğe olan bakışını gösteren vizyon, geleceği kendi şartları içerisinde ve geçmişten farklı kurgulamanın da anahtarıdır. Kurum veya kuruluş bir vizyon ortaya koymadığı müddetçe, mevcut şartlar içerisinde geçmişteki deneyimleriyle sınırlı kalacak ve muhtemelen geçmişe benzer bir gelecek oluşturacaktır.

Halbuki şartlar hızla değişmektedir. Bu değişikliklere ayak uydurabilmek, kurumu geçmişten geleceğe daha arzu edilir şartlarda aktarabilmek gerekir. Bunun ilk adımı, kurum için tasarlanan ideal geleceğin bir vizyon bildirimi olarak ortaya konmasıdır.

Herhangi bir kurum veya kuruluşun vizyon bildiriminin başarılı sayılabilmesi için de ortaya konulan vizyonun,

- ✓ İddialı, idealist, ilham verici ama samimi ve ulaşılabilir,
- ✓ O kuruluşa özgü,
- ✓ Kısa, akılda kalıcı ve ilgi çekici olması gerekir (Aşgın vd., 2006:6).

II. BÖLÜM

ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM TARZI OLARAK STRATEJİK YÖNETİM

A- STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI

Stratejik yönetim; 1980'lerden itibaren önce işletme daha sonra da kamu yönetimi alanlarında uygulanmaya başlanan, “strateji” ve “yönetim” kavramlarının bütünleşerek oluşturduğu çağdaş bir yönetim tarzıdır (Taştan, 2007:3). Bu-rada esas olan, örgütü arzu edilen noktaya taşımak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesidir (Dinçer, 1998:35). Bunun için örgüt içi ve dışı verilerin analiz edilmesi, ölçme ve değerlendirme, koordine etme, geliştirme ve uygulama süreçlerinin sistematik olarak yönetilmesi gerekir.

Stratejik yönetim, bir organizasyonun varlık sebebini, ne yaptığını ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koymak durumundadır (Bryson, 1995: 5). Bu nedenle stratejik yönetim öncelikle kuruluşun misyonunu, vizyonunu, amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemeyi gerektirir. Bu, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı ile yapılmalıdır. Ayrıca kuruluş bütçesinin de, uzun dönemli amaç ve öncelikler doğrultusunda hazırlanması ve kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılması gerekir. Bu süreç, sonunda hesap verme sorumluluğunu da içermektedir (DPT, 2003:7).

Bunlar yapılırken örgüt kendisinin güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmalı, dış çevresinden kaynaklanabilecek fırsat ve tehditleri de hesaba katmalıdır (Aktan, 1999:3). Bunun için örgütün hem kendi iç yapısının, sistem ve süreçlerinin hem de dışındaki çevrenin yani hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, hizmet alıcılarının istek ve beklentileri, tedarikçilerinin gücü gibi unsurların tanımlanması ve analiz edilmesi gerekir. Buradan elde edilecek sonuçlara göre de strateji ve aksiyon planları oluşturulacaktır (Saran, 2004:291). Bu özellikleri ile stratejik yönetim, kuruluşların en üst yöneticilerinin özel ilgi alanını teşkil etmektedir.

Stratejik yönetimin esas işlevi, “bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır?” sorularını sorarak misyonu ortaya koymak ve belirlenen amaçlar doğrultusunda alınan kararların istenilen sonuçları vermesini sağlamaktır. Dolayısıyla stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayı gerektirir.

Klasik örgüt yönetiminin temel fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, koordinasyon, yürütme, kontrol vb. uygulama alanları stratejik yönetimde de değişmemektedir. Ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşarak, stratejik bakış açısıyla yürütülmektedir (Üzün, 2000:39). Dolayısıyla stratejik yönetim düşüncesinde, örgütlerin her türlü şartla varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak bir yönetim tarzını ortaya koyma fikri bulunmaktadır (Pamuk vd., 1997:15-18).

Stratejik yönetim süreci iki aşamalıdır: Strateji oluşturma ve strateji uygulama. Birinci aşamada organizasyonun misyonu, vizyonu, amaçları ve stratejileri belirlenir. İkinci

aşamada ise bu amaçlara nasıl, ne zaman ve hangi araçları kullanarak ulaşılabacağı belirlenir. Bu aşamada organizasyon yapısının belirlenen stratejiye uygun hale getirilmesi, bütçe sisteminin uygulamaya konulması ve alınan sonuçların denetlenip değerlendirilmesi gerekir. Uygulama sonuçlarına göre, amaçlara ulaşmak için yapılması gereken başka hususlar da ortaya çıkmışsa bunlar planlanır ve uygulamaya geçirilir. Bütün bu aşamalar, birbirini tamamlayan ve geliştirerek işleyen entegre bir süreçtir.

B- STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI

Stratejik yönetim sürecinde öncelikle kurumun varlık neden(ler)i ve ufku ortaya konularak, bu doğrultuda amaçlarını belirlemesi gerektiğini yukarıda açıklamıştık. Bu tanım içerisinde stratejik yönetim uygulamasının en önde gelen faydası, organizasyonun kendi varlık nedenini sorgulaması ve ortaya koymasısıdır. Böylece, toplumda kaynakların etkin dağılımına giden yol açılacağı gibi, örgüt çalışanları da “hangi amaca hizmet ettiklerini” bilip özümseme fırsatını bulacak, örgüt amaçları doğrultusunda çalışabileceklerdir. Bu durum yalnızca çalışanlar bakımından değil, aynı zamanda hizmetin kalitesi ve verimi açısından da önemlidir.

Stratejik yönetim uygulandığı her türlü organizasyonda şu yararları sağlar:

- ✓ Örgütlere istikamet kazandırarak belirsizliklerden ve değişkenlerden en az etkilenmesini sağlar,
- ✓ Üst yöneticilere örgüte yön verme fırsatı sağlar,

✓ Çevrenin değerlendirilmesi ve geleceği tahmin etme esas olduğundan örgüt gelişmeler karşısında ne gibi önlemler alacağı hususunda hazırlıklı olur,

✓ Örgüt kendi güçlü ve zayıf taraflarının bilincinde olduğundan teşebbüslerinde isabetli davranma fırsatı bulur,

✓ Dış faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalayan örgüt bunlara göre konum belirleme imkânı elde eder,

✓ Örgütün misyonu ve vizyonu ortak hedefler doğrultusunda çalışmayı gerektirdiğinden ve belirlenen strateji örgüte istikamet verdiğiinden alt birimler arasında koordinasyon sağlanmış olur (Üzün, 2000:10),

✓ Kaynakların isabetli tahsisine zemin hazırlar (Pamuk vd.1997:25; Jauch ve Glueck, 1989:18).

C- STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

Örgütlerde stratejik yönetim tarzının benimsenmesinin sağladığı avantajlar ve yararlar, aynı zamanda stratejik yönetiminin de önemini ortaya koymaktadır.

Stratejik yönetim yaklaşımında öncelikle örgütün varlık nedeni (misyonu) ve geleceğe bakışı (vizyonu) ortaya konulmaktadır. Bu olmadan da örgüt yalnızca olanı muhafaza ve günü kurtarma kısır döngüsüne mahkûm olacaktır. Bu nedenle stratejik yönetim, örgütlerin kendilerini geliştirebilmeleri ve değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri bakımından önemlidir.

Örgütün misyonu ve vizyonu doğrultusunda amaçlar belirlemesi ve bu amaçlara nasıl ulaşacağını ortaya koyması gerekir. Bu doğrultuda hesaplamalar ve kaynak tahsisleri gerçekleşecektir (Eren, 1990:27). Bunların etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi, stratejik yönetim yaklaşımıyla mümkündür.

Öte yandan küreselleşme olgusunun ve teknolojik gelişmelerin de etkisiyle, her alanda hızlı gelişmelerin ve dönüşümlerin kaçınılmaz hale geldiği de bir gerçektir. Buna artan rekabet şartları da eklendiğinde, her türlü organizasyonun değişen şartlara hızla uyum sağlaması mecburiyeti ortaya çıkmaktadır. Bunu sağlamak, çevre şartlarının, mevcut ve muhtemel fırsat ve tehditlerin iyi değerlendirilmesini gerektirmektedir. Hızla değişen şartlarda ve geleceğin belirsizliği içerisinde, en isabetli tercihlerde bulunabilmek de uzun dönemli bakış açıları sağlayan stratejik yönetim teknikleriyle mümkündür.

Stratejik yönetim süreci içerisinde örgütün sahip olduğu fiziki, beşeri ve iktisadi kaynakların analizi yapıldığından stratejik yönetimin uygulandığı organizasyonlarda, örgüt stratejik amaçları doğrultusunda kullanıldığından kaynakların etkin ve verimli dağılımı mümkün olmaktadır (Torlak ve Uzkuurt, 1999:249).

Onun için örgütün adım adım hedeflerine yürüyerek nihai amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve bunu yaparken her türlü kaynağını etkin kullanabilmesi bakımından stratejik yönetim önem arz eder.

Kurum ve kuruluşları idare eden üst yöneticilerin başarısı için de stratejik yönetim önemlidir. Çünkü stratejik yöne-

tim, kurumun vizyonunu ortaya koyarak örgütün geleceğini belirleme konusunda, kurumun üst yönetimine ortam ve fırsat sağlamaktadır. Dolayısıyla vizyon, lider vasıflara sahip üst düzey yöneticiler için çok önemli avantajlar sağlar.

Stratejik yönetim sayesinde organizasyonlar; içerisinde buldukları şartlar karşısında yalnızca pasif etkilenen bir konumdan çıkarak sürece etki eden, bu sayede örgütün misyon ve menfaatleri doğrultusunda geleceğini belirleyebilen bir duruma gelmektedir.

Uzun vadeli bir bakış açısıyla konulara yaklaşıldığından, kurumlar gününbirlik değişen şartlardan asgari düzeyde etkilenirler. Belirlenen ana istikamet doğrultusunda kararlar alındığından, kaynakların tahsisi ve belirlenen amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımlar da nesnel olarak belirlenebilecek ve bu sayede kurum uygulamalarında keyfiliği ortadan kalkmış olacaktır. Böylece stratejik yönetim, kurumsal kimliğin gelişmesinde ve örgütün saygınlığının artmasında da önemlidir.

D- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

Stratejik yönetimin temel öğeleri olarak öne çıkan hususlar: Örgütün üst yöneticileri, misyon, vizyon ve amaçları, dış çevre faktörleri ve kaynaklarıdır (Üzün, 2000:11).

1. Üst Yöneticiler: Stratejik yönetimin en temel öğesi üst yöneticilerdir. Çünkü klasik yönetici (idareci) profili ile stratejik yönetim yaklaşımının işlemesi mümkün gözükmemektedir. Çağı ve çağın gereklerini kavramış, değişimi yönetebilen lider vasıflı yöneticiler, stratejik yönetimin vaz-

geçilmez şarttır. Organizasyonun tepesindeki yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist ve koordinatör olmak durumundadır.

2. Misyon, Vizyon ve Amaçlar: Stratejik yönetimin temel öğelerinden birisi de organizasyonun misyon, vizyon ve amaçlarıdır. Bir örgütün misyonu, kendisinin varlık sebebini açıklar, vizyonu geleceğe bakışını diğer bir ifade ile ufkunu ortaya koyar, amaçlarla da istikameti belirlenmiş olur. Onun için stratejik yönetimde örgütün misyon ve vizyon bildirimleri ile stratejik amaçlarının net olarak ortaya konulması gerekmektedir.

3. Dış Çevre Faktörleri: Stratejik yönetimin diğer bir temel ögesi de dış çevre faktörleridir. Bunlardaki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarını doğrudan etkiler. Örgütler, dış çevre faktörlerindeki muhtemel değişikliklerin doğuracağı fırsatları ve tehditleri hesaba katarak, bunu kendi yapılarındaki güçlü ve zayıf yönlerle birlikte değerlendirirler. Dolayısıyla stratejik yönetimde organizasyonlar, yalnız kendi iç yönetimleri ile meşgul olmayı yeterli görmezler. Aynı zamanda çevre şartlarını ve muhtemel gelişmeleri de dikkate alırlar.

4. Kaynaklar: Her türlü kaynağını değerlendirmeye katan organizasyon, analiz ve değerlendirme sonucunda amaçlarına ulaşmak için en isabetli araçları seçerek, kaynak dağılımını ve planlamasını da buna göre yapar. Böylece stratejik yönetim kaynakların etkin ve verimli kullanımını da temin etmiş olur.

E- STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetim, klasik yönetimin asli özelliklerini içerisinde barındırmakla birlikte kendine özgü birtakım farklı yönleri de bulunmaktadır (Aktan, 1999:6; Dinçer, 1998:18; Üzün, 2000:3). Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran bu özellikleri kısaca şöyle özetlemek mümkündür:

✓ Stratejik yönetim, üst yönetimin bir fonksiyonudur. Çünkü, organizasyona istikamet kazandırarak onun geleceğini belirler. Bu da her türlü organizasyonda üst yönetimin yapması gereken bir fonksiyondur. Dolayısıyla stratejik yönetimin başarısı için her kademedeki yöneticilerin isabetli seçilmesi hususu önemlidir.

✓ Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Belirlenen misyon, vizyon, temel değerler ile alınan stratejik kararlar organizasyondaki herkesin ortak paydası olarak onlara yol gösterir. Dolayısıyla stratejik yönetim aynı zamanda örgütün “ortak kültürünü” yansıtır. Ekip çalışmasının önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespitini, mümkün olan en geniş katılımı gerçekleştirir.

✓ Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur, daha doğrusu bunu gerektirir. Böylece en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye ve uygulanmaya çalışılır.

✓ Stratejik yönetim, örgütü bir bütün olarak ele alır ve bir sistem olarak değerlendirir. Bunun için örgütü oluşturan diğer parçaların, bütünle olan ilişkileri ve alınan stratejik kararların etkileri hesaba katılır.

✓ Stratejik yönetimde örgüt, açık yönetim olarak tanımlanır. Bu sebeple organizasyonun, içinde bulunduğu çevre faktörleri yakından izlenmektedir. Aynı zamanda dış çevreye karşı sorumlulukların da bilincindedir.

✓ Stratejik yönetim, örgüt kaynaklarının en verimli ve akılcı kullanımına yöneliktir. Böylece organizasyonun amaçlarının en iyi şekilde gerçekleştirilmesi hedeflenir.

✓ Stratejik yönetim, çok çeşitli verilerden yararlanır ve durum analizlerine önem verir. Örgüt hem kendi yapısından kaynaklanan zayıf ve güçlü yönlerinin farkındadır; hem de dış faktörlerden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit ve tahlil ederek isabetli kararlar almaya çalışır.

✓ Stratejik yönetim, gelecek yönelimlidir ve uzun vadeli bir bakış açısına sahiptir. Onun için stratejik yönetim, organizasyonun gelecekteki faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması, bütçelenmesi ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

✓ Stratejik yönetim, yukarıda sayılan özellikleri sayesinde gelecekte muhtemel değişikliklere uyum sağlama kabiliyetine sahiptir.

Tablo 1. Stratejik Yönetim ve Klasik Yönetim Kıyaslaması

	Klasik Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceye uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Organizasyon Yapısı	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişimlerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikler	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, Risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: (Türk, 2006: 14)

F- STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI

Organizasyonlarda stratejik yönetimin uygulanması, belli aşamalarda gerçekleşir. Öncelikle stratejilerin oluşturulması, gerekli planlamaların yapılması, bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilmesi gerekmektedir.

1- Stratejilerin Oluşturulması: Organizasyonun üst yönetimi tarafından geniş bir katılımı ve çok yönlü bir durum değerlendirmesi yapılır. İlgili taraflar ve hedef kitle analizlerini de kapsayan bu süreçte, örgütün güçlü ve zayıf tarafları ile örgütü ilgilendiren ortamda mevcut veya muhtemel fırsatlar ve tehditler değerlendirilir. Bu çerçevede örgütün misyon ve vizyon bildirimini bulunur, temel değerleri, stratejik amaç ve hedefleri ile bu hedeflere yönelik olarak gerçekleştirilecek faaliyet ve projeleri belirlenir. Burada öngörülen stratejik amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığının hangi kriterlerle ölçüleceğini belirlemek için de performans hedef ve göstergeleri oluşturulur. Ulaşılacak istenen amaç ve hedeflere varmanın kilometre taşları olan faaliyet ve projelerin bütçe ile ilişkilendirilmesi de sürecin bir parçasıdır.

Ancak stratejik yönetimde en önemli husus doğru stratejilerin belirlenmesi ve stratejik kararların isabetli alınmasıdır.

2- Stratejilerin Uygulanması: Üst yönetimin sorumluluğunda, örgütün bütün kademelerinin katılımı ile stratejilerin uygulamaya konulması gerekir. Bunun için öncelikle örgüt yapısının belirlenen stratejilerin uygulanmasına elverişli hale getirilmesi gerekir. Aslında stratejilerin belirlenmesi sırasında yapının neye elverdiği hesaba katılmış olmalıdır. Ancak, örgüt yapısını aşan bir strateji tercihi yapılmışsa, organizas-

yonun bu stratejik tercihleri gerçekleştirmeye yetecek rasyonel bir yapıya kavuşturulması gerekir.

Stratejilerin uygulanması aşamasında bir diğer önemli husus, örgüt kültürünün oluşturulmasıdır. Bütün mensupların paylaştığı ve örgütün toplumdaki konumunu belirleyen ortak değerler, ilkeler ve inançlar ortaya konulmalı ve benimseltilmelidir (Daft, 1992: 75).

Belirlenen stratejilerin uygulanmasında, kaynakların doğru tahsisi de önem arz etmektedir. Bu, faaliyetlerin maliyetlendirilmesi ve bütçeleme başta olmak üzere bir dizi planlamayı gerektirir. Burada performans esaslı bütçeleme tekniği de uygulanarak mali disiplinin, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin sağlanması beklenmektedir. Çünkü stratejik yönetimin önemli bir boyutu mali yönetim ve denetimle ilgilidir. Nitekim gerek 5018 sayılı Kanunla, gerekse yerel yönetimlerle ilgili olarak çıkarılan kanunlarla; kamu harcama yönetiminin iyileştirilmesine ve bütçeleme sürecinin etkinliğinin artırılmasına yönelik çalışmalar başlatılmasının temelinde kamu mali yönetim ve denetimin sağlanması gayreti bulunmaktadır (Aydemir, 2005: 13).

3. Stratejik Denetim: Oluşturulan ve uygulanan stratejilerin sonuçlarının izlenmesi, değerlendirilmesi ve gerek görülüyorsa değişikliklere gidilmesi stratejik denetim aşamasını oluşturur. Bu denetim belli metot ve periyotlarla gerçekleştirilir. Stratejik denetimden kasıt hukûkîlik değil, amaç ve hedeflerin ne derece başarıldığı yani performans bakımındandır (Güner, 2004:61). Performans denetimi yapabilmek için de performans göstergelerinin başlangıçta belirlenmesi gerekir. Performans denetimi performansın dönem sonunda

ölçülmesi ile değil, sürekli izlemeyle gerçekleştirilir. Performans denetimi sırasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluk esas kabul edilmelidir (Kubalı, 1999: 37).

G- STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI

Stratejik yönetim yaklaşımında belli araçlar kullanılır. Bunlar stratejik karar verme sürecinin sağlıklı işleminde tercih edilen tekniklerdir.

Bunlar arasında Güçlü ve Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler (GZFT) analizi özel önem taşır. Bu analizde örgütün iç ve dış durum değerlendirmesi yapılır. Örgütün yapısından kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ile dış ortamın getirdiği mevcut ve muhtemel fırsatlar ve tehditler ortaya konularak değerlendirilir. Bu analiz tekniğinin adı güçlü yönler (strength), zayıf yönler (weakness), fırsatlar (opportunity) ve tehditler (threat) kelimelerinin baş harflerinden dolayı GZFT veya SWOT olarak anılmaktadır.

Örgütlerde; strateji tespitlerinde kullanılan portföy analizleri, strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan ve en fazladan en aza doğru önem sıralaması yapılan Q-Sort analizi, gelecekte ne olacağını tahmin etmekte yararlanılan senaryo analizi, katılım tekniği ile ortak aklı arayan arama konferansları, organizasyonun varlık nedeni ile ortak değerleri içeren misyon bildirim, ulaşılması öngörülen amaçlar ile ilkeleri kapsayan vizyon bildirim, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkan sağlayan bir yöntem olan ve konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış

açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı bir form gönderilip cevapların sınıflanarak geri gönderilmesi ve sonuca böylece gidilmesini içeren Delphi Tekniği, organizasyon mensuplarının sorunları ve çözümlerini tartıştıkları açık grup tartışmaları tekniği, faydamaliyet analizleri ve risk analizleri stratejik yönetimin yaygın araçlarındandır.

III. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

A. STRATEJİK YÖNETİM VE ÖRGÜT

Stratejik yönetim, esas itibariyle örgütlerin üst yönetimince tasarlanıp yürütülmesi gereken bir süreçtir. Ancak bu durum bizatihi örgütün, stratejik yönetimde etkinlik sağlanması açısından hiçbir rolü ve etkisinin bulunmadığı anlamına gelmez. Çünkü toplumun yapısındaki gelişme ve değişimler örgütleri etkilemekte ve değişime zorlamaktadır. Dolayısıyla içinde bulunduğu çevreden etkilenen ve yeniden yapılanan örgütlerin ve hatta örgüt mensuplarının stratejik yönetim sürecinde rolü ve sorumluluğu da incelenmelidir. Öte taraftan örgütün uzun vadeli stratejilerinin oluşturulması ve hareket tarzının belirlenmesi aşamasında yapılanlar büyük ölçüde örgütün yapısını etkileyecek tercihleri de içermektedir.

Örgüt, hizmet veya mal üretimi için gerekli olan maddi ve manevi araçları, belli bir düzen içinde bir araya getirilmesiyle ortaya çıkan yapılardır (Doğan, 1995:201). Burada belli kararları almak için öngörülerde bulunmak gerekmektedir. Örgütlerin geleceğine ilişkin öngörülerde bulunma sorumluluğunu, üst yöneticiler üzerlerine almış görmektedir. Halbuki bu durum genellikle her zaman isabetli olmayabilir. Burada örgüt bütün unsurları ve organları ile kendi geleceğine sahip çıkmalıdır. Dolayısıyla stratejik yönetim yalnızca üst yöneticiler tarafından değil, örgütün tamamının sahiplendiği dinamik bir süreç olmalıdır.

Örgütün yapısı, organizasyonun kendisinden beklenenleri karşılayabilmesinde önemli bir etkidir. Örgütler üst yönetimin büyük oranda etkisi ve yönlendirmesi altında bulunmakla birlikte, yapısal olarak karakteristikleri itibariyle de bir ölçüde bağımsız bir mahiyet arz eder. Bu bazen örgüt içerisindeki informel ilişkilerin etkisiyle de olabilir. Böyle bir durumda örgüt üst yöneticilerin tasavvur ettiği yapı ve misyonun dışında bir niteliğe bürünmüştür. O nedenle stratejilerin oluşturulmasında katılımcılık esası önemlidir (Kırım, 1998: 21). Böylece belirlenen hedeflerin çalışanlara benimsetilmesi de daha kolay olacaktır. Yönetim fonksiyonu, oluşturulan amaçlar doğrultusunda kaynakları harekete geçirme süreci olduğuna göre; örgütün en önemli kaynağı olan personelin belirlenen amaçları benimsenmesi, örgütün misyonunu gerçekleştirebilmesi bakımından hayati öneme sahiptir. Bu da çalışanların örgüt yapısında kendilerini bulabilmeleriyle mümkündür. Onun için örgüt içi iletişimin motive edici gücü göz ardı edilmemelidir (Regnet, 1996: 35). Örgütün üst yöneticilerinin her kademe çalışanla uzlaşmaya, çalışanlarına ve fikirlerine ne kadar açık olduklarının bilinmesi çalışanların katılımını sağlamak bakımından önemlidir.

Dış çevrenin örgütlere olan etkisi karşısında takınılması gereken tutum ve gösterilmesi gereken refleksler bakımından da üst yönetimin çabaları her zaman yeterli olmaz. Böyle durumlarda örgütün bir bütün olarak reaksiyon gösterecek bir yapıya kavuşturulması önemlidir. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecinin sağlıklı işlemesi için yönetim kademeleri başta olmak üzere örgütün tamamını genel bir uyum ve işbirliği içerisinde bulunmalıdır. Bunu sağlamak için de örgütün stratejik yönetiminde, bütün örgüt unsurlarına misyon

yüklemek gerekecektir. Üst yönetimin karar ve tercihleri aşağı kademelerde ne kadar net ve anlaşılır ise, stratejik yönetimin operasyonel boyutu da o derece başarılı olur.

Özellikle ülkemizde kamu yönetimi alanında yeni uygulamaya konmaya çalışılan stratejik yönetim yaklaşımında en fazla ihmal edildiği izlenimi veren husus örgüt kültürüdür. Kurumların kültürü vardır ve bu adeta tarımda toprağın oynadığı role sahiptir. Buraya ne ekerseniz ekin ve hangi metotları uygularsanız uygulayın, toprak yapısı misali örgüt kültürünü ihmal ederseniz başarı beklemek hayalcilik olacaktır. Özellikle stratejik yönetimin vazgeçilmez karakteri olan “değişim”, örgüt kültürüyle uyumlu olmazsa sonuç alınmaz. Hem yönetici kesim hem de diğer çalışanlar bakımından, değişikliğe uyum sürecinde bazı destek mekanizmaları işletilemezse, kurum kültürü, stratejik yönetimin değişim olgusunu dışlayacaktır. Çünkü yeni ortamda, hem klasik yöneticiler kendi konumlarını kaybetmiş oldukları vehmine kapılmakta hem de çalışanların akli karışmaktadır. Kurumların kültürleri ise emirle değiştirilemez.

Örgütlerin birleştirici harcı kültürüdür. Üst yöneticilerin her yeni girişimi bu süzgeçten geçer. Bu süreç sağlıklı işletilemezse ve bu örgütün tümü tarafından benimsenmezse, değişimin önü tıkanabilir veya ortaya çıkan gerilim, örgüt enerjisini içeride tüketir.

Sonuç olarak stratejik yönetimde işletme başarısını etkileyen en önemli yapı örgüttür. Uyumlu ve dengeli bir örgütün hedeflere ulaşması daha olasıdır. Bu nedenle başarılı bir stratejik yönetimde örgüt yapısı göz ardı edilmemeli, gerekirse örgütte yapısal değişiklikler sağlanmalıdır.

B. STRATEJİK YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ

Her türlü örgütün en önemli sermayesi olan insan unsurunu, aynı zamanda kontrolü ve yönetilmesi de en zor olan kaynağıdır. Bu kaynağın iyi ve doğru yönetilip yönlendirilmesi, örgütün başarısı için zaruridir. Mensuplarından azami katkıyı alamayan örgüt, en önemli kaynağını israf etmiş olur. İnsan kaynaklarının stratejik yönetimi ayrı bir başlık olarak ele alındığından, burada yetki devri yoluyla insan unsurunun örgütün başarısına katılması ele alınacaktır.

Yöneticilerin belirli konulardaki karar verme ve uygulamaya koyma yetkilerini, şartlarını kendilerinin belirlediği bir çerçevede, daha alt kademedekilere devretmesine yetki devri denir. Burada devredilen yetki her an geri alınabilir ve devreden işin sonuçlarına ilişkin sorumluluğunu ortadan kaldırmaz; yalnızca işin daha hızlı yapılacağı veya daha iyi sonuçlar alınacağı düşüncesiyle bu devir yapılmıştır.

Çağdaş yönetici, kişilere emirler yağdırarak veya yalnızca yapılan işleri denetleyerek görevini yapmış sayamaz. Çalışanlarıyla verimli bir ilişki kurmayı da becerebilmelidir. Söz konusu iletişim yalnız sorunları değil, her türlü düşünciyi rahatça paylaşabilmeyi kapsar. Bu nedenle yeni fikirler üretilirken her kademedeki çalışanın görüşlerine açık olunmalı, hatta yeni fikirler üretmede yetkili ve sorumlu tutulmalıdır. Sorumluluk vermek, mensupların örgüte karşı tutumlarını olumlu yönde etkiler ve motivasyonlarını artırır. Aynı şekilde yetki devrinde bulunan birimler, birbirleriyle uyumlu çalışma gereğini de daha fazla hissedeceklerdir.

Yetki devrinin, üst yöneticilerin sorumluluklarını ortadan kaldırmadığını unutmamak gerekir. Çünkü devredilen

sorumluluk değildir. O nedenle devredilen yetkinin sınırları ve kullanım biçimi iyi belirlenmelidir. Aslında bir bakıma yetki devri, üst yöneticinin örgütün uyum içerisinde çalışmasını sağlama sorumluluğunu ağırlaştırır. Çünkü devredilen yetkilerin kullanıldığı kademelerin uyumunu gözetmek zoruunda olan üst yönetimdir.

Alt kademeler arasında uyum sağlandığı sürece yetki devri, stratejik yönetimin önemli uygulama araçlarından biridir. Çünkü stratejik yönetim anlayışında, gerçekleştirilen analizler sonrası stratejiler ve amaçlar belirlendikten sonra bunlarda revizyona nadiren gidilir. Örgütün ana “istikameti” belli olduğundan, devredilen yetkilerin hangi esaslar dahilinde ve ne yönde kullanılacağı da örgütün her kademesi tarafından biliniyor demektir. Böyle bir durumda yetki devri, klasik yönetim tarzlarına göre daha etkin olarak kullanılabilme ortamı bulmaktadır.

Birbirinden farklı karakterlere, değer yargılarına ve dünya görüşlerine bağlı kimselerden oluşan örgüt mensuplarının, örgütün ortak kültür ve değerlerini benimsemeleri de stratejik yönetimde özel öneme sahiptir. Yukarıda belirtilen özelliklerdeki bir yetki devri bunu sağlamada anahtar rol oynar. Yetki devrinde bulunarak çalışanların kabiliyet ve kapasitelerini göstermelerine fırsat tanımak, örgütün beşeri kapasitesinin verimini artırır. Yalnız örgütün değil, üst yönetimin verimi de bu sayede artacaktır. Çünkü böylece üst yönetici, rutinden kurtularak hem daha önemli işler için ayırabileceği vaktini artırmış olur, hem de yapabildiği işlerin sınırından, koordine edip denetleyebildiği işlere doğru kendi verim ve kapasitesini artırmış olur.

Yetki devrinden beklenen sonuçların elde edilebilmesi için, yetki ve sorumluluk devredilen kişinin buna uygun niteliklere ve kapasiteye sahip olması, devredilen işin net olarak tanımlanması, devredilen yetki ve sorumluluğun yerine getirilmesine yetecek imkânların kişiye sağlanması, devirde bulunulmanın buna istekli olması gerekir.

C- STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI

Başarılı bir örgüt, bütün kaynaklarını amacını gerçekleştirme doğrultusunda eşgüdümlü olarak kullanabilmelidir. Günümüzde en önemli kaynak ise “beşeri sermaye” dediğimiz insan kaynaklarıdır. Örgütler eskiden sahip oldukları teknolojik, fiziki veya iktisadi üstünlüklere dayalı stratejiler üretip uygularken, günümüzde rekabet edebilmenin ve amaca ulaşabilmenin vazgeçilmez unsuru olarak insan kaynağı önem kazanmıştır. Onun için artık, insan kaynağı örgütler için “stratejik kaynak” hüviyetindedir. Bunun doğal sonucu olarak da insan kaynakları birimleri, örgütlerin stratejik yönetim süreçlerinde önemli bir yer tutmaya başlamıştır.

İnsan kaynakları, stratejik planlamanın asli unsurlarından birisidir. Çünkü çağdaş yönetim modellerinin özünü insan unsuru teşkil etmektedir. Onun için örgütlerde insan kaynakları birimleri kurulmakta veya mevcutları yeniden yapılandırılmaktadır. Arzu edilen müspet sonuçların alınması elbette birim adını değiştirmekle mümkün olmaz. Onun için konunun özünün kavranması gerekir. Ülkemizde özellikle kamu kesiminde insan kaynakları yönetimi, hâlâ klasik personelcilik uygulamalarına, o da tayin ve terfi silahına dayanmaktadır. Bu çok kolay ve kanıksanmış rolün ötesine

geçerek, stratejik insan kaynakları yönetiminin gerçekleştirilememesi birkaç sebepten kaynaklanmaktadır. Birincisi, personel tayin ve terfileri maalesef günümüz merkez bürokrasisinin odaklandığı yegâne gaye gibi algılanmaktadır. İkincisi, stratejik insan kaynakları yönetimi bilgi ve emek ister, kolaylıkla yürütülmesi zordur. Üçüncüsü, insan kaynaklarının stratejik önemini bütün örgüte anlatıp benimsetmek durumunda olan personel birimleri kendileri bunun tam olarak idrakinde gözükmemektedir. Halbuki “insan”ın kendisi bizatihi stratejik bir güç olduğundan insan kaynaklarının stratejik yönetimi ve bunu gerçekleştiren birimlerin de stratejik konumu kaçınılmazdır. Dördüncüsü personele ilişkin uzun vadeli kariyer planlamasının yapılmamasıdır. Nihayet yönetim kademesinde olanlar kendilerini böyle bir görev için yeterli hissetmiyor olabilirler. Gerçekten de stratejik yönetim dediğimizde, bu kavramı kuru bir söylem olmaktan çıkartıp uygulamaya yansıtılabilmek için, bu işle görevli veya ilgili olan herkesin bilgi ve becerisini bu doğrultuda geliştirmesi kaçınılmazdır.

Başarılı bir stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları süreçleri örgütün stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Yani çalışanların performans değerlendirme sistemi örgütün stratejik hedeflerine dayandırılmalı, performans göstergeleri örgütün ulaşmak istediği stratejik sonuçlarla ilişkilendirilmelidir. Personelin bilgi ve becerisi, örgütün ihtiyaçları paralelinde sağlanmalı, bireysel gelişimin önü açılmalıdır. Sonuç olarak, başarılı bir stratejik insan kaynakları yönetimi için gerekli alt süreçler birbirleri ile entegre edilmeli ve bütün bunlar örgütün stratejik yönelimleriyle uyumlu olmalıdır.

D- STRATEJİK YÖNETİM VE FİNANSMAN

Hem kamu hem de özel sektörde “maliyet” meselesinin önemi daha iyi kavranmaktadır. Buna özel sektörde artan rekabet ve azalan kâr marjları neden olurken, kamu sektöründe de kaynakların kıtlığı ve kamu maliye politikaları temel etmendir. Bu durum her kesimdeki üst yöneticileri stratejik düşünmeye ve dolayısıyla örgüt yapılarının yanı sıra yönetim anlayışlarını da değiştirmeye zorlamaktadır. Böylece örgütlerde maliyet yönetimi yaklaşımı gündeme gelmeye başlamıştır (Karcıoğlu, 2000:1).

Örgütlerin geleceğe dönük stratejilerinin bir kısmı kurgulandığı gibi gerçekleşmeyebilir. Bu durumda mevcut şartlara göre bir takım değişiklikler yapmak gerekecektir (Mintzberg ve Waters,1985:257 vd.). Onun için stratejileri uygulamakla sorumlu olan üst yönetici, başlangıç ve hedef noktaları arasındaki “gidişatı” sürekli kontrol etmelidir. Böylece, hedeflerden sapma varsa sebepleri ve neler yapılması gerektiği ortaya çıkacaktır. Benimsenen stratejiye göre ne zaman nerede olunması gerekiyorsa ve bunun için hangi kaynakların nasıl bir yöntemle değerlendirilmesi gerekiyorsa bunlardaki sapma sebeplerinin analiz edilmesi gerekir. Burada stratejik yönetim; finansman, üretim, yönetim, hizmet sunumu, kaynaklar vb. arasındaki entegrasyona odaklanmıştır. Bu süreçte stratejik analiz, stratejinin biçimlendirilmesi ve stratejilerin uygulanması faaliyetleri gerçekleştirilecektir. Sahip olunan kaynakların örgütün faaliyetlerine uygun olup olmadığı, faaliyetlerin gerçekleştirilmesine yetip yetmeyeceği, muhtemel kaynak değişikliklerinin olası etkileri stra-

tejik yönetim sürecinde dikkatle ele alınması gereken hususlardır.

Bu çerçevede stratejik yönetimin sadece karar alma sürecinden ibaret olmadığı ortaya çıkmaktadır. Alınan kararların uygulanabilirliğinden de emin olunması gerekir. Bu yüzden stratejik maliyet yönetimi, stratejik analiz ve seçim süreçlerinde önemli bir aşamadır. Maliyetlendirme ve maliyet dağılımı sorunları örgütlerin stratejik amaçlarıyla uyumlu olarak gerçekleştirilmelidir. Burada klasik “maliyet muhasebesi” sistemi birçok konuda yetersiz kaldığından, “maliyet yönetimi” yaklaşımı önem kazanmakta ve maliyet oluşumunun ve kaynakların analizi ön plana çıkmaktadır. Maliyet yönetimi yaklaşımı, stratejiye uygun maliyet faktörlerinin ve bunların birbirleriyle ilişkilerinin belirlenmesi yoluyla uygulanmaktadır. Bu yaklaşımın temel özelliği örgütün temel stratejilerinin stratejik maliyet yönetimine öncülük etmesi esasdır (Hacırüstemoğlu ve Şakrak, 2002: 18).

Klasik maliyet muhasebesi kısa vadeli kararlarda etkili iken, orta ve uzun vadeli kararları destekleyen verileri ortaya koymada zorlukları bulunmaktadır. Dolayısıyla klasik maliyet muhasebesi sistem stratejik yönetimin uygulanmasına engel teşkil eder. Stratejik maliyet yönetiminde ise maliyetleri doğru olarak hesaplamak, israfı önlemek, maliyet etmenlerini tanımlamak, faaliyetleri isabetli planlamak ve örgütün stratejilerini oluşturmak için gerekli mali faaliyetlerin yönetimi ve kontrolü esastır (Gündüz, 1997: 33). Burada şeffaflık ve hesap verebilirlik de doğal olarak ortaya çıkan sonuçlardır. Örgüt böylece uzun vadede stratejilerini gerçekleştirebilmek için gerekli performansı gösterebilecektir.

Stratejik yönetim yaklaşımları ile paralel gelişme gösteren bir diğer saha da “stratejik yönetim muhasebesi”dir. Burada esas olan; maliyetlendirme, planlama ve karar alma süreçlerinin iyileştirilip geliştirilmesi ve bu yolla stratejik kararların alınmasında yöneticilere yardımcı olacak verilerin toplanıp analiz edilmesidir. Klasik yöntemlerden ayrıldığı temel nokta, maliyetlerden çok maliyet dağılımı ve finansal muhasebeyle ilişkili ve karar almaya yönelik olmasıdır. Yöneticiler için gerekli muhasebe bilgileri toplanıp analiz edilir, yorumlanır, uygulamaların kontrolü ve stratejik analiz yapılması mümkün olur (Yükçü, 1999: 4).

E- STRATEJİK YÖNETİM VE BİLİŞİM

Günümüz toplumu, sanayi ötesi “bilgi toplumu” olarak adlandırılmaktadır (Bensghir, 1996:8). Bilgi toplumunun temel özelliği, bilginin ön plana çıkmasıdır. Bu da bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve bilgiyi yönetmede kullanılan yöntem ve tekniklerle mümkün olmaktadır.

Stratejik yönetim yaklaşımı ile çağdaş bilişim teknolojilerinin sağladığı imkânlar birbirini tamamlayan özellikler arz etmektedir. Gerçekten de bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak bilgi işleme kapasitesi artırılmış, dolayısıyla acil ve isabetli karar alabilen ve bunun için kaynaklarını sürekli güncel tutan bir yapılanma modern yönetimlerin gereğidir. Dolayısıyla e-Devlet uygulamaları ve bilgi yönetim hizmetleri, stratejik yönetim uygulamasında özel öneme sahiptir. Örgütler stratejilerinin gerçekleştirilmesi aşamasında değişen şartlara en hızlı uyumu sağlayabilmek için ihtiyaçlara da hızla cevap verebilmeli, kaynak-

larını en doğru biçimde ve gecikmeksizin hizmetlere seferber edebilmelidir.

Stratejik yönetimde, örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak önlemlerin alınması, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların düzenlenmesi esastır. Bunu sağlamak için kaynaklar başta olmak üzere, her türlü bilginin güncel bir veri olarak sürece dahil edilmesi gerekir.

Bilgisayar ve internetin yaygınlaşması ile dijital teknolojideki gelişmeler, hemen her sahada klasik uygulamaların değişimini zorunlu kıldığı gibi, yönetim sahasında da karşılıklı etkiler göstermiştir. Bu değişime ayak uyduramayan kurumlar ve ülkeler “oyunun dışında kalmak” tehlikesiyle yüzleşmek durumundadır. Bu nedenle bilgi iletişim teknolojilerine yalnız sahip olmak değil, aynı zamanda bunları etkili kullanabilmek de gerekmektedir. Avrupa Birliği ülkeleri e-Avrupa girişimini 2000 yılında büyük ölçüde gerçekleştirmişlerdir. Böylece daha ucuz, hızlı ve güvenli internet hizmetlerinin sunulması, bilgiye dayalı ekonomi için gerekli insan gücünün temini ve internet kullanımının yaygınlaştırılması mümkün olmaktadır.

Avrupa Parlamentosu'nun kabul ettiği “**e-Avrupa 2005: Herkes İçin Bilgi Toplumu**” projesinin amacı da, kamu hizmetlerinin internet ortamından sunulmasıyla birlikte internet erişiminin yaygınlaştırılması, bilgi toplumunun gelişmesinin temini yeni istihdam imkânlarının sağlanması ve kamu hizmetlerinin modernleşmesidir. Bu çerçevede aday ülkeler için de "e-Avrupa" girişiminin yürütülmesi öngörüldüğünden Türkiye Ulusal Programının 17'nci maddesin-

de e-Türkiye girişiminin başlatılacağı taahhüt edilmiştir. Bu çerçevede ülkemizde bilgi toplumu strateji ve politikalarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, Ülkemizde “Bilgi Toplumu Stratejisi Eylem Planı” oluşturulmuş ve 11/07/2006 tarihli ve 2006/38 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı'yla onaylanmış ve 28/07/2006 tarihli ve 26242 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe girmiştir. 2006-2010 dönemini kapsayan bu plan 111 eylemden oluşmaktadır. Bu politikaların çizdiği çerçeve içerisinde, kurumlar kendi yapılanmalarında gerekli düzenlemeleri gerçekleştirmek durumundadır. Örneğin İçişleri Bakanlığında, 2010-2014 dönemini kapsayacak Stratejik Plan taslağında buna ilişkin hükümler bulunmaktadır. Ayrıca Bilgi İşlem Dairesinin koordinesinde İçişleri Bakanlığı “Bilgi Teknolojileri Stratejisi ve Eylem Planı (2009-2013)” taslağı hazırlanmıştır.

Burada e-Devlet kavramını biraz daha açmak faydalı olabilir. Bu kavram, teknolojideki gelişmenin sağladığı imkânları kullanarak çağın gerekleri doğrultusunda kamunun yeniden yapılandırılmasıdır. Bu yeniden yapılandırmada e-Devlet, stratejik yönetim süreci ile uyumlu hatta onu tamamlayan bir nitelik arz eder. Çünkü stratejik yönetimin saydamlık, hesap verilebilirlik gibi konularda hedeflediği hususların gerçekleştirilmesinde, e-Devlet uygulamaları birer araçtır. Dolayısıyla, e-Devlet, bir defa uygulanıp sonuçlandırılacak bir “proje” olmadığı gibi, “sanal bir devlet” de değildir. e-Devlet uygulamalarını yalnızca teknolojideki gelişmelerden yönetimde yararlanılması olarak görmek de çok kısır bir yaklaşım olacaktır.

e-Devlet;

1. Web sayfalarında bilgilerin sunulması,
2. Bazı hizmetlerin internet üzerinden sağlanması,
3. Ana portal oluşturarak hizmetlerin tek kaynaktan sunulması,
4. Yeni hizmetlerin ortaya çıkması,

olmak üzere dört aşamada gerçekleşmektedir (Uçkan, 2003:43-49). İtiraf edilmelidir ki, hali hazırda ülkemizdeki durum, daha başlangıç aşamalarında gözükmektedir.

Geleneksel kamu yönetimine e-devlet uygulamalarının katacağı yenilikler arasında; bilgi alışverişi, sorgulama ve cevap alma, on-line (çevrimiçi) hizmetler (bankacılık işlemleri, her türlü başvurular, bilimsel araştırma vb.), alanlarında her türlü iş ve işlemin olağanüstü bir hızla gerçekleştirilebilmesi ve elde edilen verilerin analize tâbi tutulabilmesi gibi avantajlar bulunmasıdır. Böylece vatandaşların hizmetlere ulaşması kolaylaşmakta; eşit yararlanma, şeffaflık ve hesap verilebilirlik, kırtasiyeciliğin azaltılması ile maliyetlerin düşürülmesi de sağlanmış olacaktır.

Stratejik yönetim ve planlama sürecinin tamamlayıcı unsurlarından olan e-Devlet uygulamasının gerçekleştirilmesinde liderlik özelliğine sahip üst yöneticilerin varlığı önem arz etmektedir. Ayrıca üst yöneticilerin e-Devlet uygulamalarıyla yönetimde alınabilecek hızlı mesafelerin bulunduğuna inanmaları gerekir.

Hızlı iletişim imkânları, maliyetlerin düşürülmesi, kullanım kolaylığı, hızlı karar alabilme, kaynakların etkin kullanımını vb. avantajları sebebiyle bilişim teknolojisinin stratejik

kullanım kapasitesi artmıştır. Öyle ki küreselleşen dünyada bundan istifade etmeden varlığını ve hizmetlerini sürdürebilmek imkânsız hale gelmiştir. Bunun da temelinde bilginin birincil üretim faktörü haline gelerek, stratejik bir konuma sahip olması yatar (Huotari, 1995, 295). Bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımından şu kazançların elde edilmesi umulmaktadır.

1. Zamandan kazanmak,
2. Maliyetleri düşürmek,
3. Kaliteyi artırmak,
4. Yöneticilerin karar-destek sistemlerini güçlendirmek,
5. Örgüt yapısını güçlendirmek (McFarlan, 1990, 73-75).

Bilişim teknolojilerinin yaygın ve etkin kullanımının, tek başına örgütü başarıya ulaştırmak için yeterli olmayacağı açıktır. Gerçekten de bunu, örgütlerin yeteneklerini artırmak ve işleyişlerini verimli kılmak için bir “araç” olarak düşünmek durumundayız. Ancak bu, yerine en azından şu an için bir başka şeyi ikame edemeyeceğimiz ölçüde vazgeçilmez bir araçtır. Bilişim teknolojilerinden gereken istifadeyi temin için bunun stratejik yönetim yaklaşımının bütünleyici bir parçası olarak ele almak yerinde olacaktır. Halen dünya ölçeğinde söz sahibi örgütlerin yaptığı da budur.

F- STRATEJİK YÖNETİM VE KRİZ YÖNETİMİ

Kriz, önceden beklenmeyen bir durumdur. Eğer, gelişmeleri yeterince önceden sezemezsek veya gereken önlemleri alamazsak krizle karşı karşıya kalırız (Dinçer, 1992; 49, 338). Stratejik yönetimin başarısı büyük ölçüde, çevredeki değişimlerin doğru algılanmasına ve buna uygun stratejileri geliştirerek, gereken önlemlerin zamanında alınmasına bağlıdır. Bu da lüzumlu veri ve bilgilerin üst yönetime kullanmaya uygun bir formatla ve sistematik biçimde iletilmesini sağlayacak Stratejik Bilgi Sistemini gerekli kılmaktadır. Böylece üst yöneticiler, örgütlerini bekleyen fırsat ve tehditler hakkında hisleri ile değil, bilimsel ölçütlerle hazırlanmış nesnel bilgilerle fikir sahibi olurlar.

Örgütlerin üst yönetimi; zamanında, doğru ve sistemli olarak bilgilendirilirse, gerekli yönetim refleksleri de zamanında ve isabetli gösterebilir. İşte bu refleksin etkinliği, krizleri erken algılamayı, gereken önlemleri zamanında ve doğru almayı, krizlerle başa çıkmayı hatta krizleri fırsata dönüştürmeyi temin eder. İşte sıkça dile getirilen “Çince’de kriz iki karakterle ifade edilmektedir, biri tehdit diğeri fırsat” biçimindeki anlatımlarla kastedilen, konunun bu boyutudur (Coşkun ve (Bayraktaroğlu, 2002: 721).

Muhtemel bir kriz durumuna karşılık, kriz belirtilerinin algılanması, değerlendirilmesi ve örgütün kriz durumunu en az kayıpla atlatabilmesi için gerekli önlemlerin alınarak uygulanması sürecine “kriz yönetimi” denmektedir (Pearson ve Clair, 1998: 61). Dolayısıyla kriz yönetimi, üst yönetimin zamanında bilgi ve fikir sahibi olmasını, hızlı ve etkin karar almasını ve uygulanan kararların isabetli olmasını zorunlu

kılar. Burada “hızlı” ve “isabetli” olmak önemlidir. Elbette örgütün bunu sağlayacak imkân ve kabiliyetlere sahip olması gerekir. Bunlar arasında çevre şartları, mali olanaklar, örgüt yapısı, yönetim anlayışı, iletişimin etkinliği, örgüt iklimi vb. pek çok unsur belirleyici niteliktedir (Küskü, 2002:711).

Kriz dönemindeki belirsizlik ortamında isabetli kararlar verilebilmesinde, stratejik yönetim yaklaşımının önemi büyüktür. Çünkü böyle bir ortamda sonucu, doğru stratejilerin seçilmesi ve uygulanması belirleyecektir. Bunun için de mevcut şartların iyi analiz edilmesi, doğru bilgiye sahip olunması, kaynakların doğru kullanımı şarttır. Dolayısıyla, stratejik yönetim yaklaşımının diğer gereklerinin yanı sıra üst yönetimin ihtiyaç duyduğu stratejik bilgilerin sağlanması için de stratejik bilgi sisteminin kurulması gerekir. Böylece örgüt hem normal zamanlarda doğru stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında etkin olacak, hem de kriz yönetiminin gerektiği dönemlerde üst yöneticilerin isabetli kararlar alması kolaylaşacaktır.

IV. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK

A- STRATEJİK YÖNETİM “LİDERLİK” GEREKTİRİR

Genel kabul gören bir tanımla yönetim; sahip olunan beşeri, fiziki, finansal vb. her türlü kaynağı, kuruluş veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için etkin biçimde planlama ve kontrol etme sürecidir. Diğer bir ifadeyle yönetim, belirli amaçlara ulaşmak için eldeki tüm kaynakları birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanabilecek kararları alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Kavrama ilişkin benzer tanımlar için bkz. Ertürk 1998:6; Certo, 1994:6). Bütün bu süreci kontrol eden ve uygulayan kişiye yönetici denir. Dolayısıyla yönetici “yöneten ve kontrol eden” kim-sedir. Yöneticilik, eğitim ve tecrübe ile gelişir.

Liderlik ise, bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Yönetici çalışanı kontrol altına alarak hedefe yöneltir. Lider ise çalışanın temel ihtiyaçlarını karşılayarak hedefe motive eder (Liderlik konusunda çeşitli tanımlar için bkz. Erdoğan 1997:330). Liderlik uzun vadeli düşünmeyi gerektirir. Liderlik, “karakter ile becerinin birleşimidir”.

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin dolayısıyla bunun ardındaki felsefenin hayata geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır (Pamuk vd., 1997:25). Burada stratejilerin oluş-

turulması ve uygulamaya konulması gerekir. Bunu yaparken örgütün stratejik yönetim yaklaşımı ile yönetilmesinin yanı sıra, gereken niteliklere sahip lider vasıflı yöneticilerin varlığı da önem kazanmaktadır.

Bu manada başarılı kuruluşlara baktığımızda, liderliğin ne kadar önemli olduğu daha iyi görülmektedir. Çünkü kuruluşların rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri, kendilerini sürekli geliştirebilmeleri ve değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri ancak bu sayede mümkün olacaktır. Çalışanlarıyla birlikte kuruluşu bulunduğu noktadan çok daha ileriye ve hızla taşıyabilmek, ancak stratejik liderlik yeteneğine ve vizyona sahip kişiler tarafından başarılabilir.

Liderlik; geleceği öngörerek şekillendirebilmeyi, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmeyi ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları öngörülen vizyon doğrultusunda hedeflere yönlendirebilmeyi gerektirir. Liderler bunu ancak insanların güven ve saygısını kazanarak başarabilirler.

Çalışanların örgütün misyonunu benimsemelerini ve harekete geçmelerini sağlamak, ancak “liderlik” kabiliyet ve kapasitesine sahip yöneticilerin başarabileceği bir husustur. Eğer kurum yöneticileri kurum çalışanlarının potansiyellerinin tamamını ortaya koymalarını ve işleri için seferber olmalarını ancak liderlik vasfına sahiplerse temin edebilirler. Aksi durumda ise yöneticiler, salt yetkilerine dayanarak “mutsuz insanlar yığını” haline getirdikleri çalışanlarından hiçbir verim alamazlar.

Aslında alt kademelerle uyumlu çalışmak, onların ihtiyaç, ilgi ve yeteneklerini bilerek hareket etmek, çalışanı

tarafından güvenilen ve benimsenen kimseler olmak her iyi yöneticinin olmazsa olmazlarıdır. Liderlik vasıflarına sahip bir yönetici birlik ve beraberlik ruhunu, örgütün hedeflerine uygun davranmayı sağlar; sorun üretmek yerine sorun çözücü olur; adeta kuruma ve çalışanlarına enerji veren “jeneratör” vazifesi yapar.

Lider, örgütün her şartta moral ve motivasyon kaynağıdır. Kurumun ve çalışanlarının, birlik içerisinde gayret ve heyecana sahip olabilmesi, tatminsizlik ve hayal kırıklıklarına karşı direnebilmesi ve şevkli bir ruhun tesisi için, kurumu yöneten kişiye karşı duyulacak takdir ve hayranlık büyük önem taşır. Aksi halde kıskançlıklar, çekememezlikler, kavgalar veya çekişmeler kurumun çalışma enerjisini ve iş verimini yok eder (Liderlerin sahip olmaları gereken nitelikler konusunda bkz. Byrd, 1987:36, Depree, 1998:8).

Başında bulunduğu kuruma yön verebilen, çalışanları ile beraber kurumunu iyi tanıyan, çevreyi iyi analiz edebilen, buna göre planladığı faaliyetleri mevcut kaynakları yeniden düzenleyerek gerçekleştirebilen kişiler stratejik yönetimin gerektirdiği lider vasıflı yöneticilerdir.

B- YÖNETİM VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR VE BENZERLİKLER

Yönetim ve liderlik arasındaki farklar ve benzerlikler incelendiğinde ana hatlarıyla şu sonuçlara varılmaktadır:

Yönetim üç fonksiyonu icra eder:

1. Geleceğe dönük amaç ve hedefler doğrultusunda planlama ve bütçeleme,

2. Planların başarılı olması için gerekli organizasyonu sağlama,

3. Uygulamayı kontrol ve sorunları çözme.

Liderlik ise şu işlevlere sahiptir:

1. Geleceği planlayan stratejilerle gidilecek istikameti belirleme,

2. İnsanların belirlenen misyona uygun hareket etmelerini sağlama,

3. İnsanları motive etme.

Yönetici konumunda olanlar konumlarının sağladığı güç ve otoriteye dayanarak iş yapar ve önceden belirlenen kuralları takip ederken, liderler karizma, uzmanlık vb. nitelikleri ile öne çıkarlar (Buhler, 1995:25).

C- YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR

Sözlük anlamıyla lider “yönetimde gücü ve etkisi olan kimse”dir (TDK, 1998:1464). Burada söz konusu kişinin “önderlik vasfı” ön plandadır. Lider, yöneticiden farklı olarak yalnızca yasal yönetme gücünü elinde bulunduran veya bulunduğu pozisyonun ona yüklediği yönetim görevlerini yerine getiren “idareci”den farklı olarak, bir grup insanı yönlendirme yetenek ve kabiliyetine (de) sahiptir. Yönetici, bugünkü kurulu çarkı döndürmekle görevli kişi iken, lider aynı zamanda geleceği öngörerek, liderlik ettiği kesime yön verir.

Bir kimsenin yalnızca bir yönetici mi yoksa aynı zamanda bir stratejist mi olduğu, günlük gelişmelerden,

değişen tavırlardan ve kişisel önyargılardan etkilenmemesinden, hızlı ve isabetli karar verebilme ve harekete geçebilme yeteneğine sahip olmasından belli olur. Alman Helmuth Moltke'ye göre "strateji sağduyunun uygulanmasıdır ve öğretilemez. Strateji yapabilme özelliği, öğrenilen bilgilerden daha çok kişilikle ilgilidir".

Doğal olarak lider kişilik ile yönetici arasında bir takım belirgin farklar vardır. Bunların başında, yöneticinin günlük problemlerin çözümüne odaklanması gelir. Bunu yaparken yönetici, benzer problemlere daha önce bulunmuş çözümlerden yararlanır, örgütteki pozisyonunun kendisine sağladığı yetkileri kullanır ve örgüt kültürü ile yoğrulmuştur. Bütün bunları yaparken yönetici, örgütteki diğer kişilerle birlikte hareket etme ve yalnız kalmaktan da korkma eğilimindedir.

Lider ise, geleceği planlayıp kurumuna yön verirken örgüt kültüründen daha çok şahsi bir rol üstlenmiş, güçlü kişiliği ile tek başına inandığı yolda gidebilen kararlılık gösteren kimselerdir.

Yönetici idare eder, kopyacıdır, mevcudu muhafaza eder, nasıl, ne zaman diye sorar, taklit eder. Lider yenilikçidir, orijinaldir, geliştirir, ne, ne için diye sorar. Liderin özellikleri aşağıda daha ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

D- LİDERİN ÖZELLİKLERİ

a) Lider Geleceği Tasarlar:

Yöneticiler pozisyonlarının verdiği yetkileri kullanarak, kurumun iş akışını sağlar ve denetler. Dolayısıyla dikkatlerini kurallara ve prosedüre yoğunlaştırmıştır. Liderler ise kuruma ve takipçilerine geleceğe dönük bir istikamet kazandırır. Bunun için vizyon sahibi olmaları, kabiliyet ve potansiyelleri harekete geçirmeleri ve stratejileri uygulamaları gerekir. Bu, geleceği tasarlayarak mümkündür.

Aslında geleceği planlamak yahut tasarlamak oldukça güç bir iştir. Onun için halk arasında liderliğin sonradan kazanılan becerilerden çok, tabii yeteneklere dayandığını vurgulayan “lider anadan doğar” deyişi yaygındır. Burada yöneticiliğin bir bilim mi yoksa sanat mı tartışmalarını hatırlamakta yarar vardır. Belki “idareciliğin” “liderliğe” yaklaşan kısımlarında, doğal yeteneklere yahut “kapasiteye” olan ihtiyaç da belirginleşmektedir.

Geleceğin tasarlanması, her halükârda hislere dayalı tahminlerle değil, objektif verilerin sağlıklı analizine dayanarak yapılmalıdır.

b) Liderlik Devredilemez:

Geleceği tasarlayacak bir öngörüye sahip olmak, ancak lider vasıflı kimselerin sahip olabileceği bir kabiliyettir. Dolayısıyla yönetici, yerine vekâlet bırakabilir, görev ve yetkilerinin bir kısmını devredebilir veya yerine başkası atanabilir. Halbuki liderlik, kendiliğinden doğan bir vakiadır ve

liderin yerini atamayla doldurmak mümkün olamaz. Dolayısıyla liderlik devri de edilemez.

Burada ilk başlıkta stratejik yönetim yaklaşımında geçerli olan, yetkilerin devri ile çelişkili bir durum varmış gibi gözükmektedir. Ancak özünde bir çelişki bulunmadığı gibi, bu gerçek stratejik yönetimin her kademesinde liderlik vasıflarına sahip, örgütün misyonu ve vizyonunu özümsemiş insanların varlığına duyulan ihtiyacı da teyit etmektedir. Ayrıca burada söz konusu edilen yalnızca yetkinin devridir, sorumluluğun devri değil. Lider belli yetkilerini devretsin veya etmesin temel sorumluluklarını bizzat taşımak durumundadır.

c) Lider Vizyon Sahibidir:

Geleceği görme kapasitesine “vizyon” denir. Lider, örgütün veya grubun varlık sebebi yani misyonu etrafında örgüt mensuplarını kenetleyebilmek için belli bir ufka yani vizyona sahip olmalıdır. Bu örgüt veya grubun vizyonunu da kapsayan, ama bunun ötesini kavrayan bir ufuktur. Bu sayede lider, etrafındakileri “ortak amaçlar” doğrultusunda yönlendirip harekete geçirerek onlara bir “istikamet” kazandırabilir.

E- LİDERLERİN SORUMLULUKLARI/VASIFLARI

Salt yetkilerine dayanarak örgütün asgari yönetimini sağlayan kişilerin, stratejik yönetim yaklaşımında yeri yoktur. Lider vasıflarına sahip yöneticinin ise belirli bir donan-

nıma ve vasıflara sahip olması beklenir. Bunların bir kısmı şöylece sıralanabilir:

1. Lider, gerektiğinde savaşa girmeden düşmanını yenebilecek stratejiye sahip olmalıdır.
2. Lider, elindeki kaynakları bilmeli, en uygun yer, zaman ve biçimde kullanmayı becerebilmelidir.
3. Lider, kurumunun ve ekibinin en az maliyetle hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayabilmelidir. Unutulma-malıdır ki, küçük güçlerin büyük başarıları liderlik gerektirir.
4. Lider, stratejik düşünme yeteneğine sahip olmalıdır. Stratejik düşünme yeteneği şartların, kurumun ve rakiplerin iyi analiz edilmesini gerektirir.
5. Lider, geleceği doğru kavrayan, günlük olaylardan etkilenmeyen bir vizyona sahip olmalıdır.
6. Lider, katılımın itaate engel olmadığını, tam tersine kuvvetlendirdiğini bilmelidir.
7. Lider, mümkün olanın en iyisini başarabilmelidir.
8. Lider, yalnız günü değil, aynı zamanda geleceği kur-tarabilmelidir.
9. Lider, söylediklerini yaptıklarıyla desteklemelidir.
10. Lider, talimat almadan gereğini yapabilmelidir.
11. Lider, vizyon ve misyon geliştirebilecek stratejik kapasiteye sahip olmalıdır.
12. Lider, alt düzey performans hedeflerini ölçebil-melidir.
13. Lider, başarıyı getirecek şartları hazırlayabilmelidir.

14. Lider, kendisi dahil kimsenin kusursuz olmadığını bilmeli, ancak bir hatayı ikinci kez tekrar etmemelidir.

15. Lider, aceleci ve duygusal davranmamalıdır. Ayrıca lider reaktif değil, aktiftir.

16. Lider, başarısızlığı bile deneyim ve zenginlik sebebi yapıp, başarıya giden yolu açık tutabilmelidir.

17. Lider, kurumuna katkı yapacak kabiliyet ve kapasitedeki çalışanlarını kendine rakip görerek saf dışı etmek yerine, onlardan istifade edebilmelidir.

18. Lider, kurumundaki maddi ve beşeri kaynakların tamamını stratejik amaçlara ulaşmada tam olarak değerlendirebilmelidir.

19. Lider, mevcudu muhafazayı değil, ideal olana koşmayı sağlayabilmelidir.

20. Lider, etrafına kendisini ve amaçlarını izah etmeli ve onları ikna edebilmelidir.

21. Lider, kendisine yönelik eleştirilerden istifade edebilmeli ve liderliğiyle olumlu sonuçlara ulaştırabilmelidir.

22. Lider, “tutku” ve “coşku” sahibidir.

23. Lider, teoriyle değil pratikle sonuç alır.

a) Lider Nasıl Hata Yapar?

Liderler de insandır; diğer insanlar neden ve nasıl hata yapıyorlarsa, onlarda aynı şekilde hata yapma “potansiyeline” sahiptir. Lideri başarısızlığa götürecek bu faktörler şunlar olabilir.

- Yaşanılan süreci ve anlık şartları sürekli sanmak,
- Kısmi parçalara bakıp, büyük resmi gördüğünü sanmak,
- İstisnaları kural sanmak,
- Geleceğin de geçmiş gibi olacağını sanmak,
- Her şeyi siyah-beyaz ayırımına sokmak.

b) Güç ve İktidar Karşısında Liderin Tavrı

Liderin sahip olduğu şartlar her zaman onun lehine olmayabilir. Mevcut güç dengeleri içerisinde rakiplerinin daha güçlü (muktedir) olduğu dönemler, lider karakterin ortaya çıkması ve kendini belli etmesini de sağlar. Bu gibi hallerde lider, sahip olmadığı güç kendinde varmış gibi hareket etmemekle beraber, güç ve iktidarın bir gün kendisine geçebileceğini rakiplerine ve taraftarlarına kuvvetle hissettirebilmelidir. Ellere güç geçtiği zamanlarda ise liderler; yalnız güce dayalı değil, aynı zamanda hukuki ve ahlaki ilkelere sahip olduklarını etrafındakilere hissettirmelidir.

V. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

A- STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Ülkemizde genellikle bu iki kavram, zihinlerde karışıklığa yol açmaktadır. Bu karışıklığı gidermek için, stratejik yönetim bir zihniyet (mentalite), stratejik plan ise bir uygulama tekniği olarak düşünülebilir.

Nitekim stratejik yönetimde, yukarıdaki bölümlerde sayılan araçlar kullanılarak belirtilen süreçler gerçekleştirilir. Stratejik planlamada ise, örgütün halen içinde bulunduğu şartlar analiz edilerek; gelecekte arzu edilen konuma ulaşması için yapılması gerekenler ortaya konulmaktadır. Dolayısıyla bu iki kavram birbiriyle sıkı bir ilişki ve etkileşim içerisindedir. Bununla birlikte temelde birbirinden oldukça ayrıdır.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farklar şöyle özetlenebilir:

◆ Stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.

◆ Stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran hareketli dinamik bir yönetimdir. Eğer bir örgütte stratejik yönetim yaklaşımı mevcut ise, stratejik planlama bunun bir parçası ve aracı olarak işleyen “teknik” bir süreçtir.

◆ Stratejik Yönetim bir sistem olarak bütün yönetim kademelerinde stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan kombine bir yapıdır. Stratejik Planlama ise bu çalışmalar için kullanılan, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzuladığı nokta arasındaki yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren bir planlama ögesidir.

Bir organizasyonda belirlenen misyon ve vizyon doğrultusunda istenen amaçlara ulaşmak için stratejiler oluşturulurken, ilk aşamada bunların bir planlaması yapılır. Daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır. Son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilerek denetlenir. Bu nedenle stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından dikkatle ayırmak gerekir. Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik yönetimde yalnızca bir aşamayı bir tekniği teşkil etmektedir. Hatta bazı görüşlere göre stratejik planlama yapılmadan da örgütte stratejik bir yönetim tarzı uygulanabilir. Ancak genel kabul gören yaklaşımda stratejik planlama, stratejik yönetimin bir uygulama aşaması ve tekniği olarak ele alınmaktadır. Nitekim Türk kamu yönetimine 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile giren Stratejik Planlama kavramı, bu çerçeveye oturtulmuştur.

Aynı şekilde Stratejik Planlama Performans Esaslı Bütçeleme Sisteminin (PEBS) uygulanmasında da sistemin odak noktasında bulunan önemli bir unsur olarak yer almaktadır. Bu sistemin diğer iki önemli sacayağı ise performans programları ve idare/birim faaliyet raporlarıdır.

B- STRATEJİK PLANLAMA NEDEN YAPILIR?

Kişiler ve kurumlar geleceğini planlamak zorundadırlar. Stratejik yönetimin kilit kavramı, geleceğin şekillendirilmesidir. Gelecek hiçbir zaman tam olarak bilinen, yüzde yüz net bir içerikte değildir. Dolayısıyla burada, verilere dayalı analizler ışığında bir takım öngörülerde bulunulur. Uzun vadede örgütün vizyonunun gerçekleştirilebilmesi için, bugünden yarına yapılması gerekenlerin adım adım planlanması başarıya ulaşmak için şarttır.

Vizyon, giderek karmaşık ve dinamik hale gelen dünyamızda değişim için bir yol haritası belirlenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle örgütler kendi bünyelerinde stratejik yönetimin bir parçası olarak stratejik planlamaya önem vermelidirler.

Kamuda Stratejik Planlama; bir kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve nihayet yapılan işlerin sonuçlarını (performans) ölçme aşamalarından oluşan bir süreçtir. Bu sürecin başarıyla işleyebilmesi için belli şartların oluşturulması gerekir:

Öncelikle ilgililerin, “stratejik planlama süreci”nin uygulanmasında “hemfikir” olmaları gerekir.

Bundan sonra, kamu kurumunun varoluşu sebebini ortaya koyan “misyonu” belirlenir.

Üçüncü olarak, belirlenen misyona uygun biçimde “hedefler” ortaya konulmalıdır.

Kuruluşun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile karşı karşıya bulunduğu “fırsatlar ve tehditler” değerlendirilir. (SWOT analizi)

Durum analizinden sonra, Kurumun “temel sorunları” belirlenir ve bunların “çözümüne” yönelik stratejiler geliştirilir.

Bu arada başarıyı sağlamaya dönük “vizyon” ortaya konulmalı, geliştirilen vizyon eşliğinde yapılan işlerde alınan sonuçlar “ölçüm ve değerlendirmeye” tabi tutulmalıdır.

Anlaşılacağı üzere, stratejik planlama, bir defalık yapılan bir iş planlamasından ibaret olmayıp; ortaya çıkan her türlü yeni duruma göre yeniden tekrarlanan bir “süreç”tir.

Öte taraftan stratejik planlamanın başarısında, yöneticilerin stratejik düşünme ve vizyon geliştirme niteliklerinin iyileştirilmesi de büyük önem arz etmektedir. Etkin ve başarılı bir uygulama için, çalışan personelin bilgilendirilmesi ve bilinçlendirilmesi özel önem taşımaktadır. Böylece stratejik planlama, kamu kurumlarında bir “yapısal dönüşüm süreci” olarak ele alınacaktır. Tabidir ki böyle bir süreç de kapsamlı ve uzun soluklu olacaktır. Kuruluşlar, bütçelerini stratejik plan ve hedeflerine uygun olarak hazırlamak durumundadır. Bunun doğal sonucu olarak kuruluşlar, bütçe sürecinde stratejik planlarına uygun olmayan işleri teklif edemeyeceklerdir.

C- STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KESİMİ İÇİN FAYDALARI

Plan, program ve bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.

Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.

Kuruluşların belirli bir hedefe yönelik olmayan kısa vadeli ve anlık işlerde yoğunlaşmaları yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayalı planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.

Vizyon değerlendirmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliği ve çeşitliliğinin artırılması anlayışını getirir.

Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşların her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri doğrultusunda şekillendirmesini sağlar.

Süreçlere entegre olmuş bir şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.

Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığını kazandırır.

Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) geliştirir.

D- KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNUNUN GETİRDİKLERİ

10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısını oluşturmuştur. Bu kanun, kamu kaynaklarının kullanılmasının temel esasları ile ilgili olarak, hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar ile beraber, stratejik planları ve ona dayanan bütçeleri de temel metinler olarak zikretmektedir. Kanunun 3. maddesinde stratejik plan “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren bir plan” olarak tanımlanmaktadır.

5018 Sayılı Kanunun “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme” konularını düzenleyen 9. maddesinde ise kamu idarelerine:

Kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin vizyon ve misyon oluşturmaları,

Stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler belirlemeleri, performanslarını önceden belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla Stratejik Plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve bütçe bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırma zorunluluğunu getirmiştir.

5018 sayılı Kanun, değişik maddelerinde stratejik planlamaya atıfta bulunarak Bakan ve diğer üst yöneticileri bundan sorumlu tutmaktadır.

Yasaya göre:

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve sürece ilişkin takvimin tespiti ile,

Stratejik planların, kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT yetkili kılınmıştır.

Söz konusu Yasa Maliye Bakanlığı'nı da:

Kamu idarelerinin, bütçelerini stratejik planlarında yer alan vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları,

Bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu,

İdarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda yetkili kılınmıştır.

Yasada, performans göstergeleri konusunun Maliye Bakanlığı, DPT ve ilgili kamu idaresinin birlikte kararlaştırılmasını ve bu göstergelerin o idarenin bütçesinde yer almasını, performans denetimlerinin de bu göstergelere göre yapılmasını öngörmektedir.

5018 sayılı Kanun'da 22/12/2005 tarihinde yapılan değişiklikler ile bütün bakanlıklarda Strateji Geliştirme Başkanlıkları kurularak 01.01.2006 tarihinden itibaren faaliyete geçirilmiştir. 22/12/2005 tarih ve 5436 sayılı Kamu

Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile “Teşkilât kanunlarında, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı ve strateji geliştirme ve malî hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği müdürlük birimlerine ilişkin düzenleme yapıncaya kadar ikinci fıkrada belirtilen görevler ile kanunlarla verilen diğer görevleri de yürütmek üzere;

a) Başbakanlık ve bakanlıklarda (Millî Savunma Bakanlığı hariç) Strateji Geliştirme Başkanlığı kurulmuştur.

b) Ekli (1) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilâtlarında Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı, ekli (2) sayılı cetvelde yer alan kamu idarelerinin merkez teşkilâtlarında ise Müdürlük kurulmuştur.

c) Üniversiteler ile yüksek teknoloji enstitülerinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı kurulmuştur.

Kanun’a göre bu birimler aşağıdaki görevleri yerine getirecektir:

a) Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde idarenin orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.

b) İdarenin görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçütleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.

c) İdarenin yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak.

d) İdarenin görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkinliğini ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.

e) Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek.

f) İdarede kurulmuşsa Strateji Geliştirme Kurulunun sekreteryaya hizmetlerini yürütmek.

g) Bakan ve/veya üst yönetici tarafından verilecek diğer görevleri yapmak.

Strateji Geliştirme Birimleri ayrıca aşağıdaki mali hizmetleri de yürütecektir:

Madde 60.- Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, malî hizmetler birimi tarafından yürütülür:

a) İdarenin stratejik plan ve performans programının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek.

b) İzleyen iki yılın bütçe tahminlerini de içeren idare bütçesini, stratejik plan ve yıllık performans programına uygun olarak hazırlamak ve idare faaliyetlerinin bunlara uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

c) Mevzuatı uyarınca belirlenecek bütçe ilke ve esasları çerçevesinde, ayrıntılı harcama programı hazırlamak ve hizmet gereksinimleri dikkate alınarak ödeneğin ilgili birimlere gönderilmesini sağlamak.

d) Bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe uygulama sonuçlarına ilişkin verileri toplamak, değerlendirmek ve bütçe kesin hesabı ile malî istatistikleri hazırlamak.

e) İlgili mevzuatı çerçevesinde idare gelirlerini tahakkuk ettirmek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek.

f) Genel bütçe kapsamı dışında kalan idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek.

g) Harcama birimleri tarafından hazırlanan birim faaliyet raporlarını da esas alarak idarenin faaliyet raporunu hazırlamak.

h) İdarenin mülkiyetinde veya kullanımında bulunan taşınır ve taşınmazlara ilişkin icmal cetvellerini düzenlemek.

i) İdarenin yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek, uygulama sonuçlarını izlemek ve yıllık yatırım değerlendirme raporunu hazırlamak.

j) İdarenin, diğer idareler nezdinde takibi gereken malî iş ve işlemlerini yürütmek ve sonuçlandırmak.

k) Malî kanunlarla ilgili diğer mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak.

l) Ön malî kontrol faaliyetini yürütmek.

m) İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak.

n) Malî konularda üst yönetici tarafından verilen diğer görevleri yapmak.

**E- KAMU KURULUŞLARINCA STRATEJİK
PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA UYULMASI
GEREKEN TEMEL ESASLAR**

Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama'nın nasıl yapılabileceğine ilişkin bir kılavuz çalışması DPT'nca 2003 yılında gerçekleştirilmiş ve yayımlanmıştır. Burada stratejik planların, kamu kuruluşlarının malî ve idarî sorunlarını aşmak için bir araç olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Buna göre stratejik planlar, makro düzeyde belirlenen ulusal stratejiler ve kalkınma planları çerçevesinde kuruluşlarca hazırlanacak; yıllık programlar, sektörel ana planlar, bölgesel planlar ve il gelişme planları ile birlikte planlama ve uygulama sürecinin etkinliğini artıracak; bu arada kaynakların rasyonel kullanımına da katkıda bulunacaktır.

Stratejik planlama, Kuruluşun

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
sorularına cevap vermelidir.

a) Durum Analizi

“Neredeyiz?” sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren “durum analizini” gerektirir.

Burada hem kurum içinin, hem de çevre şartlarının analizi gerekir ve gelecekte yaşanması muhtemel gelişmeler değerlendirilir.

Durum analizinde temel yöntem SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) veya GZFT1 (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) Analizi dediğimiz metoddur. Burada kurumun sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler değerlendirilir.

Durum analizi yapıldıktan sonra kuruluş stratejik planlamayla ilgili temel sürece hazır hale gelmiş demektir. Bu aşamada kuruluşlar, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, ilkelerini belirleyecek, stratejik amaçlarını ve hedeflerini ortaya koyacaklardır.

b) Vizyon, Misyon, Hedefler, Faaliyetler

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğini oluşturan öğelerdir.

Kuruluş olarak “Nereye gitmek istiyoruz?” sorusunun cevabını verebilmek için;

✓ Kuruluşun varoluş nedeninin öz bir biçimde ifade edilmesi anlamına gelen misyon;

✓ Ulaşılması arzu edilen geleceğin kavramsal, gerçekçi ve öz bir ifadesi olan vizyon;

✓ Kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler;

✓ Ulaşılması için çaba ve eylemlerin yönlendirileceği genel kavramsal sonuçlar olarak tanımlanabilecek stratejik amaçlar ve

✓ Amaçların elde edilebilmesi için ulaşılması gereken ölçülebilir sonuçlar anlamına gelen hedefler

ortaya konulmalıdır.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

c) Performans Ölçümü

İdarî bilgilerin derlenmesi ve plan uygulamasının raporlanması anlamındaki izleme ve alınan sonuçların daha önce ortaya konulan misyon, vizyon, ilkeler, amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde uyumlu olduğunun, kısaca performansın değerlendirilmesi ve buradan elde edilecek sonuçlarla planın gözden geçirilmesini ifade eden değerlendirme süreci ise “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunu cevaplandırır.

d) Bütçelendirme

Her bir hedefin faaliyetlerde ifade edilmesi sonrasında, faaliyetlerin bütçe ile ilişkisinin kurulması gerekmektedir. Buradaki temel amaç, bütçe hazırlanması sürecinde kaynak ve maliyet yapılarının ortaya konulması suretiyle her bir politikanın maliyetini ölçebilmenin yanında harcamaların önceliklendirilmesi sürecine de yardımcı olmaktır.

Bu çerçevede, öncelikle bir bütün halinde sektör ve kuruluşun kaynak ve harcama yapısının ortaya konulması gerekmektedir. Bunun için, geçmiş 2-3 yıllık gerçekleştirmeler

ve bu konudaki gelişmeleri yansıtan kararları da dikkate almak gerekecektir.

Bu bölümde, kuruluşun elde ettiği ve gelecek dönemde elde etmeyi öngördüğü tüm gelirleri gösteren kaynak tablosu çerçevesinde, kuruluş faaliyet bazında kaynak dağıtma alıştırmalarını yapmaya başlayacaktır.

Böylece, stratejik amaçlarla ilgili politika değişikliklerinin maliyeti ve içsel etkileri değerlendirilebilecek ve bütçe görüşmelerinin ilk bazı burada oluşturulacaktır.

e) Diğer Hususlar

Kurumların stratejik planlama çalışmalarında başarılı olması ve arzu edilen sonuçlara ulaşabilmesi için:

- ✓ Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı,
- ✓ Üst yönetimin desteği ve yönlendirilmesi temin edilmeli,
- ✓ Stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek planlama ekibi, amaca uygun bir yapıda kurulmalı,
- ✓ Planları geleceğe dair muhtemel senaryolara göre esnek yapıda hazırlamalı,
- ✓ Uygulama aşamasında gereken özen gösterilmeli, sonuçlar izlenmelidir.

SONUÇ

Stratejik yönetim örgütün adım adım hedeflerine yürüterek nihai amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve bunu yaparken her türlü kaynağını etkin kullanabilmesi bakımından önem arz eder.

Kurum ve kuruluşları idare eden üst yöneticilerin başarısı için de stratejik yönetim önemlidir. Çünkü stratejik yönetim, kurumun vizyonunu ortaya koyarak örgütün geleceğini belirleme konusunda, kurumun üst yönetimine ortam ve fırsat sağlamaktadır.

Stratejik yönetim sayesinde organizasyonlar; içerisinde buldukları şartlar karşısında yalnızca pasif etkilenen bir konumdan çıkarak sürece etki eden, bu sayede örgütün misyon ve menfaatleri doğrultusunda geleceğini belirleyebilen bir duruma gelmektedir.

Stratejik yönetimde konulara uzun vadeli bir bakış açısıyla yaklaşıldığından, kurumlar gününbirlik değişen şartlardan asgari düzeyde etkilenirler. Kararlar belirlenen ana istikamet doğrultusunda alındığından, kaynakların tahsisi ve belirlenen amaçlara ulaşmak için atılması gereken adımlar da nesnel olarak belirlenebilir ve bu sayede kurum uygulamalarında keyfilik ortadan kalkar. Böylece stratejik yönetim, kurumsal kimliğin gelişmesini ve örgütün saygınlığının artmasını sağlar.

Kurum ve kuruluşların stratejik yönetim yaklaşımı ile yönetilmesinin yanı sıra, gereken niteliklere sahip lider vasıflı yöneticilerin varlığı da önemlidir. Çünkü çalışanların

örgütün misyonunu benimsemelerini ve harekete geçmelerini sağlamak ancak “liderlik” kabiliyet ve kapasitesine sahip yöneticilerin başarabileceği bir husustur.

Stratejik planlar, stratejik yönetimin uygulama araçlarından yalnızca birisidir. Onun için asıl olan, örgütlerde her kademede stratejik yönetim anlayışının yerleşmesidir. Kamu kesiminde stratejik plan uygulamasının arzu edilen sonuçlar vermesi, kurumlarda stratejik yönetim zihniyetinin yerleşmesine bağlıdır.

EK: 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Konuyla ilgili Kısımları:

MADDE 3. n) Stratejik plan: Kamu idarelerinin 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.

MADDE 9. Kamu idareleri; 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 bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

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 yetkilidir.

Kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve

performans esasına dayalı olarak hazırlarlar. Kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye Maliye Bakanlığı yetkilidir.

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir.

MADDE 10- Bakanlar, hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamaktan sorumludur. Bu sorumluluk, Yükseköğretim Kurulu, üniversiteler ve yüksek teknoloji enstitüleri için Millî Eğitim Bakanına, mahallî idareler için İçişleri Bakanına aittir.

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması konusunda Başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı sorumludurlar.

Bakanlar; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans planları konusunda her malî yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirirler.

MADDE 11- Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve beledi-

yelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır.

Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, malî yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar.

Üst yöneticiler, bu sorumluluğun gereklerini harcama yetkilileri, malî hizmetler birimi, malî kontrol yetkilisi ve iç denetçiler ile muhasebe yetkilisi aracılığıyla yerine getirirler.

MADDE 13- Bütçelerin hazırlanması, uygulanması ve kontrolünde aşağıdaki ilkelere uyulur:

c) Bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir.

d) Bütçeler, stratejik planlar dikkate alınarak izleyen iki yılın bütçe tahminleriyle birlikte görüşülür ve değerlendirilir...

MADDE 16- Maliye Bakanlığı, merkezî yönetim bütçe kanunu tasarısının hazırlanmasından ve bu amaçla ilgili

kamu idareleri arasında koordinasyonun sağlanmasından sorumludur.

Merkezî yönetim bütçesinin hazırlanma süreci, Bakanlar Kurulunun Mayıs ayının sonuna kadar toplanarak kalkınma planları, stratejik planlar ve genel ekonomik koşulların gerekleri doğrultusunda makro politikaları, ilkeleri, hedef ve gösterge niteliğindeki temel ekonomik büyüklükleri de kapsayacak şekilde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanan orta vadeli programı kabul etmesiyle başlar. Orta vadeli program, aynı süre içinde Resmî Gazetede yayımlanır.

Orta vadeli program ile uyumlu olmak üzere, gelecek üç yıla ilişkin toplam gelir ve gider tahminleri ile birlikte hedef açık ve borçlanma durumu ile kamu idarelerinin ödenek teklif tavanlarını içeren ve Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan orta vadeli malî plan, Haziran ayının onbeşine kadar Yüksek Planlama Kurulu tarafından karara bağlanır ve Resmî Gazetede yayımlanır.

Bu doğrultuda, kamu idarelerinin bütçe tekliflerini ve yatırım programını hazırlama sürecini yönlendirmek üzere; Bütçe Çağrısı ve eki Bütçe Hazırlama Rehberi Maliye Bakanlığınca, Yatırım Genelgesi ve eki Yatırım Programı Hazırlama Rehberi ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca hazırlanarak Haziran ayının sonuna kadar Resmî Gazetede yayımlanır.

Bütçe Hazırlama Rehberi ile Yatırım Programı Hazırlama Rehberi, bütçe tekliflerinin hazırlanmasına esas olmak üzere, kamu idarelerince uyulması gereken genel ilkeleri, nesnel ve ölçülebilir standartları, hesaplama yöntemlerini,

bunlara ilişkin olarak kullanılacak cetvel ve tablo örneklerini ve diğer bilgileri içerir.

MADDE 17- Gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında;

...

b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,

c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı,

...

dikkate alınır.

Kamu idareleri, merkez ve merkez dışı birimlerinin ödenek taleplerini dikkate alarak gider tekliflerini hazırlar. Genel bütçe gelir teklifi Maliye Bakanlığınca, diğer bütçelerin gelir teklifleri ilgili idarelerce hazırlanır.

Gider teklifleri, ekonomik ve malî analiz yapılmasına imkân verecek, hesap verilebilirliği ve saydamlığı sağlayacak şekilde Maliye Bakanlığınca belirlenmiş kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine; gelir teklifleri ise ekonomik sınıflandırma sistemine uygun olarak hazırlanır.

Kamu idareleri, stratejik planları ile Bütçe Hazırlama Rehberinde yer alan esaslar çerçevesinde, bütçe gelir ve gider tekliflerini gerekçeli olarak hazırlar ve yetkilileri tarafından imzalanmış olarak Temmuz ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına gönderir. Kamu idarelerinin yatırım teklifleri,

değerlendirilmek üzere aynı süre içinde Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığına verilir.

Bütçe teklifleri Maliye Bakanlığına verildikten sonra, kamu idarelerinin yetkilileriyle gider ve gelir teklifleri hakkında görüşmeler yapılabilir.

Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bütçelerini üç yıllık bütçeleme anlayışı stratejik planları ve performans hedefleri ile kurumsal, işlevsel ve ekonomik sınıflandırma sistemine göre hazırlarlar.

MADDE 28- Merkezî yönetim kapsamındaki kamu idareleri, bir malî yıl içinde tamamlanması mümkün olmayan yatırım projeleri için Maliye Bakanlığı ve Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığının görüşü üzerine, gelecek yıllara yaygın yüklenmeye girişebilir.

Türk Silahlı Kuvvetleri Stratejik Hedef Planında yer alan projeler için 2.7.1992 tarihli ve 3833 sayılı Kanun çerçevesinde gelecek yıllara yaygın yüklenmelere girişmeye, ilgisine göre Milli Savunma Bakanlığı veya İçişleri Bakanlığı yetkilidir.

Dışişleri Bakanlığı, Maliye Bakanlığının uygun görüşünü almak kaydıyla, yabancı ülkelerde dış temsilcilik binası veya arsa satın alınması, bina yaptırılması veya kiralanması için gelecek yıllara yaygın yüklenmelere girişebilir.

MADDE 36- Gelirlerin toplanmasında aşağıdaki ilkelere uyulur:

a) Maliye Bakanlığı, gelir politikaları ve uygulamaları konusunda ilkelerini, amaçlarını, stratejilerini ve taahhütlerini her malî yıl başında kamuoyuna duyurur...

MADDE 41- Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkilileri tarafından idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl faaliyet raporları düzenlenir. Bu raporlar, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanır.

MADDE 60- Kamu idarelerinde aşağıda sayılan görevler, malî hizmetler birimi tarafından yürütülür:

f) Stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek,

Malî hizmetler birimlerinin çalışma usul ve esasları, idarelerin teşkilat yapısı dikkate alınarak Maliye Bakanlığınca hazırlanarak Bakanlar Kurulunca çıkarılacak yönetmelikle belirlenir.

MADDE 64- Kamu idarelerinin yıllık iç denetim programı üst yöneticinin önerileri de dikkate alınarak iç denetçiler tarafından hazırlanır ve üst yönetici tarafından onaylanır.

İç denetçi, aşağıda belirtilen görevleri yerine getirir:

d) İdarenin harcamalarının, malî işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek.

İç denetçi bu görevlerini, İç Denetim Koordinasyon Kurulu tarafından belirlenen ve uluslararası kabul görmüş

kontrol ve denetim standartlarına uygun şekilde yerine getirir.

İç denetçi, görevinde bağımsızdır ve iç denetçiye asli görevi dışında hiçbir görev verilemez ve yaptırılmaz.

İç denetçiler, raporlarını doğrudan üst yöneticiye sunar. Bu raporlar üst yönetici tarafından değerlendirmek suretiyle gereği için ilgili birimler ile malî hizmetler birimine verilir. İç denetim raporları ile bunlar üzerine yapılan işlemler, üst yönetici tarafından en geç iki ay içinde İç Denetim Koordinasyon Kuruluna gönderilir.

KONU İLE İLGİLİ KAYNAKÇA

AKAT, Ömer, **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Ekin Kitabevi, Bursa, 1998.

AKDEMİR, Ali, **Vizyon Yönetimi**, Avrupa İnsan Hakları Merkezi, İstanbul, 1998.

AKIN, H. Bahadır ve GÜLEÇ, Sevcin, “Belediyelerde Stratejik Planlamanın Gerçekleştirilebilirliği ve Karaman Belediyesinde Gerçekleştirilen Bir Analiz”, **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Ankara, 2003.

AKTAN, Coşkun Can, **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim**, Simge Matbaacılık, İstanbul, 1999.

AKTAN, Coşkun Can, “Yeni Yönetim Tekniklerinin Kamu Sektöründe Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Türk İdare Dergisi**, Yıl. 71, 1999, Sayı: 425.

AKTAN, Coşkun Can, **Neden e-Devlet?** www.canaktan.org/politika/e devlet/neden-e devlet.htm, 2004.

APAN, Ahmet, “Stratejik Planlama ve Performans Bütçeleme (Fransa İçişleri Bakanlığı Örneği)”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı 448, Eylül 2005.

AŞGIN, Sait, vd., **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara, 2006.

AYDEMİR, Birol., **Stratejik Yönetim ve Bütçe, 20. Türkiye Maliye Sempozyumu Bildirisi**, Pamukkale, 2005.

BALCI, Asım, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.

BARCA, Mehmet ve BALCI Asım, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 39, Sayı:2, Haziran 2006.

BAŞAR, Haşmet, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim, Yönetim ve Organizasyon**, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1998.

BECERİKLİ YILDIRIM, Sema, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler için Yeni Bir Yaklaşım", **Amme İdaresi Dergisi**, 2000, Cilt 33/3.

BENNET, Roger, **Management**, The M&E Handbook Series, London, 1994.

BENNIS, Warren vd., **Lidership**, San Fransisco, 1991.

BENSGHİR, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAİE Yay., No: 274, Ankara, 1996.

BİLGİNOĞLU, Fahir, "İşletme Yönetiminde Yeni Bir Kavram: Maliyet Yönetimi, Yönetim", **İ.Ü. İ.F. İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:5, Sayı:19, Avcıol-Basım Yayın, İstanbul, 1994.

BİRCAN, İsmail, "Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları", **Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi**, TODAİE, Ankara, 2003.

BRADLEY, Stephen P, JERRY, A. Hausman, RICHARD, L. Nolan (Ed.), **Globalization, Technology and Competition**, Harvard Business School Press, Boston, 1993.

BRYSON, J. N., **Strategic Planing For Public and Nonprofit Organizations**, San Fransisco, 1995.

BYRD, Richard, **Corporate Lidership Skills: A New Synthesis, Organizational Dinamics**, S.16, Mayıs 1987.

BUGGERT, Willi ve WIELPÜTZ, Axel , **Target Costing**, Carl Hanser Verlag, München-Wien. 1995.

BUHLER, Patricia, **Leaders vs. Managers**, Supervision, S.56/9, Eylül 1995.

CAN, Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara, 1992.

CAN, Tacettin, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama**, GÜİİBF Tez Çalışması, Ankara, 1996.

CERTO, Samuel, **Modern Management**, Boston, 1994.

CEYHUN, Yurdakul ve ÇAĞLAYAN, M. Ufuk, **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ankara, 1997.

CHARİH, Mohamed, "Government Departmental Strategies: A Taxonomy of Strategic behavior in the Canadian Government", **Management International**, c.5(1), 2000.

Cumhuriyet Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Aralık, 2004, Cilt : 28, No:2.

ÇEVİK, H. H., "Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim", **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**. Ankara, 2001.

ÇOMAKLI, Şafak, EKİCİ, Kenan ve ŞAHİN, Tarık, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, Ankara, 2007.

COŞKUN R., BAYRAKTAROĞLU S., "Kriz Döneminde İnsan Kaynakları Uygulamaları: Sendikalı Büyük İşletmelerin Tepkilerine İlişkin Ön Bulgular", **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya, 2002.

DAFT, R. L., **Management**, McGraw-Hill, Newyork, 1992.

DANIÉLS, N. Caroline, **Information Technology**, Addison Wesley Publishing, Wokingham, 1994.

DEPREE, Max, **Liderin Özellikleri**, Executive Excellence S. 13, Nisan 1998.

DERFLER, Frank J., **Network Sistemleri**, Çev.Ali Serçe, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, DPT, Ankara, 2003.

Devlet Planlama Teşkilatı, **ABD'de Planlama Yaklaşımındaki Gelişmeler**, DPT, Ankara, 2002.

Devlet Planlama Teşkilatı, **Stratejik Planlama Çalışma Grubu Çalışma Raporları**.

DİNÇER, Ö., **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 2. Baskı, Timaş Yayınları, İstanbul, 1992.

DİNÇER, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.

DOĞAN, Muammer, **İşletme Ekonomisi ve Yönetimi**, Anadolu Matbaacılık, İzmir, 1995.

DRUCKER, Peter F., **Gelecek için Yönetim**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 2. Baskı, Ankara, 1994.

DRUCKER, Peter F., **21 Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları**, Çev. : İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, Epsilon Yayınevi, İstanbul, 1999.

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, "Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim", **Amme İdaresi Dergisi**, 2002, Cilt 35/1.

DURNA, Ufuk ve EREN, Veysel, Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim, **Ekonomik ve Teknik Dergi Standart**, Yıl:42, Sayı: 495, Ajans-Türk Matbaacılık, Ankara, Mart, 2003.

DÜREN, A. Zeynep, **2000'li Yıllarda Yönetim**, 1.Baskı, Alfa Yayınları No: 692, Yönetim Dizisi No: 013, İstanbul, Şubat 2000. (2. Baskı, Kasım 2002).

EARL Michael, **Information Management**, The Strategic Dimension, Clarendon Press, Oxford, 1991.

Erciyes Üniversitesi, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, 25-27 Mayıs 2000.

ERDEM, Aybike, **Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği**, Mersin, 2006.

ERDOĞAN, İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, 1997.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No:234, İ.İ.E. Yayın No:127, 3. Baskı, Küre Ajans, İstanbul, 1990, Cilt:1.

EREN, Erol; **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayın No: 401, İstanbul, 1996.

EREN, Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

- ERGUN, Turgay, **Kamu Yönetimi Kuram Siyasa Uygulama**, TODAİE, Ankara, 2004.
- ERTÜRK, Mümin, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul, 1998.
- FİDAN, Yahya (1998), **İşletme Vizyonu ve Stratejisi**, Yönetim ve Organizasyon, Konya, 1998.
- GLOVER, Tony, **The Road To Recovery**, Information Strategy, April 1998.
- GRİFFİTH Victoria, **Making Information Technology Strategic**, Strategy Business, 4th Quarter, 1997.
- GÜÇLÜ, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 2003, Cilt 23, Sayı 2.
- GÜNDÜZ, H. Erdin, **Dünya Klasındaki İşletmelerde Bir Maliyet Yönetim Aracı Olarak Faaliyetlere Dayalı Maliyet Sistemi ve Bir Uygulama**, SPK. Yayın No:99, Ankara, 1997.
- GÜNER, S., “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, **Türk İdare Dergisi**, Sayı: 446, Nisan 2004.
- HACİRÜSTEMOĞLU, Rüstem ve ŞAKRAK, Münir, **Maliyet Muhasebesinde Güncel Yaklaşımlar**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002.
- HELLER Robert, **The Naked Manager For The Nineties**, Warner Books, London, 1996.
- HILLS, Mellanie, **How Intranets Are Changing You And Your Organization**, <http://www.innergy.com/idm0597-mhills.html>.
- HUOTARİ, Maija-Leena, “Strategic Information Management: A Pilot Study In A Finnish Pharmaceutical Company”, **International Journal of Information Management**, Vol.15, No.4, 1995.
- İNCE, N. Murat, **Elektronik Devlet**, DPT, Ankara, 2001.
- JAUCH, L., GLUECK, W., **Strategic Management and Business Policy**, McGraw Com., Newyork, 1989.
- JOHNSON, G ve SCHOLLES, K, **Exploring Corporate Strategy**, Prentice Hall, London, 1993.

JOHNSON, Mike, **Gelecek Binyılda Yönetim**, Çeviren: Sinem Gül, Sabah Kitapları, İstanbul, 1996.

KALIN, Sari, **The Fast Line**, CIO Web Business Magazine, April 1998, www.cio.com.

KARAMAN, T., “Yönetim Stratejilerindeki Gelişmeler”, **Türk İdare Dergisi**, 2000, Sayı: 426.

KARCIOĞLU, Reşat , “Yeni Bir Yönetim Aracı Olarak Hedef Fiyata Göre Maliyetleme Yöntemi”, **Pazarlama Dünyası**, Yıl:11, Sayı:64, Dünya Yayıncılık A.Ş., İstanbul, Temmuz-Ağustos 1997.

KARCIOĞLU, Reşat, **Stratejik Maliyet Yönetimi**, Aktif Yayınevi, Erzurum, 2000.

KIRIM, Arman, **Yeni Dünya’da Strateji ve Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

KOÇEL, T, **İşletmelerde Stratejik Yönetim’e Önsöz**, Ülgen, H ve S. Kadri Mirze, Literatür yayınları, İstanbul, 2004.

KOMİSYON, **E-Devlet Yolunda Türkiye**, TBD., Ankara, 2002.

KOTTER, John P., **A Force for Chance: How Leadership Differs From Management**, 1990, Özel Basım.

KUBALI, Derya, “Performans Denetimi”, **Amme İdaresi Dergisi**, 1999, C.32, Sayı: 1.

KÜSKÜ F., “Krizler Öğretici Oluyor mu? Türk Tekstil Sanayi İnsan Kaynakları Yönetimi Faaliyetlerinin İki Kriz Dönemi Ardından Kıyaslanması”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Antalya, 2002.

MAİLER, J.Lee, “Rethinking Strategic Information Systems”, **Information Systems Management**, Fall 1997.

MARCH, James G. - SİMON, Herbert A., **Örgütler**, Çev.: Ömer Bozkurt-Oğuz Onaran, TODAİE Yayınları No: 144, Ankara, 1975.

MATHESON A., SCANLAN G. ve TANER R., **Strategic Management in Government: Extending the Reform Model in New Zealand**, 2001.

MCFARLAN, F.Warren, **The 1990's:The Information Decade**, Business Quarterly, Summer 1990.

Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi, Meydan Gazetecilik ve Neşriyat, 1991.

MİNTZBERG, H ve WATERS, J.A., **Of strategies, deliberate and emergent**, Startegic Management Journal, 1985.

ÖZ, Özlem, "Stratejik Yönetim Dalının Sınırlarını Yeniden Tanımlamak: Michael E.Porter'in Son Çalışmalarının Bir Değerlendirmesi", **8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, Nevşehir, Mayıs 2000.

ÖZGÜR, H., "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", **Çağdaş Kamu Yönetimi II**, M. Acar ve H. Özgür, Ankara, Nobel, 2004.

ÖZKAN, Yalçın, **Bilginin Altın Çağı: Veri Ambarı ve OLAP**", Computerworld, 8 Aralık 1997.

PAMUK, Gündüz vd., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Teknikleri**, İstanbul, 1997.

PASTORE, Richard, "Just Thinking About Tomorrow, Interview with Thomas Malone", **CIO Magazine**, 15 March 1997,

PEARSON Christine M. and CLAIR Judith A., "Reframing Crisis Management", **The Academy Of Management Review**, 1998.

PETERS, Tom, "Intranet Klasik Şirket Yapısını Değiştiriyor", (Der. Gülgün Kayakutlu,) **Computerworld**, 11 Mayıs 1998.

POLATOĞLU, Aykut, **Kamu Yönetimine Giriş**, TODAİE, Ankara, 1984.

PORT, Otis, The Silicon Age? It is Just Dawning, **Business Week**, 9 December 1996.

POWELL Thomas C., A Dent-Micallef, "Information Technology As Competitive Advantage:The Role Of Human Business and Technology Resources", **Strategic Management Journal**, Vol.18:5, 1997.

RACHMAN, David vd, **Business Today**, Seventh Edition Mc Grew-Hill Inc., USA, 1993.

SARAN, U., **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma**, Atlas Yayını, Ankara, 2004.

SAVAŞ, Bülent, Değişen Liderlik, **Executive Excellence**, S. 13, Nisan 1998.

SCHULTHEIS, Robert, SUMNER, Mary, **Management Information Systems**, Irwin, Chicago, 1995.

SENN James A., **Information Technology In Business**, Prentice Hall Int, New Jersey, 1995.

SUSMUŞ, Türker ve ESKİ, Özgür, “Zamana Dayalı Rekabetin Maliyetler ve Verimlilik Üzerine Etkisi”, **Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, Prof. Dr. Kenan ERKURAL’a Armağan**, Cilt: XIV, Sayı:2, M.Ü. Basımevi, İstanbul, 1998.

TAŞTAN, M., **Strateji, Stratejik Yönetim ve Strateji Türleri**, 2007, www.humanresourcesfocus.com.

TEK, Nergis, “21. Yüzyıla Yaklaşırken Muhasebede Ortaya Çıkan Eğilimler”, **Muhasebenin Tarihsel ve Çağdaş Konularından Geleceğine Bakış**, Editörler: Oya Yıldırım, Ayşen Dalgeç ve Erdal Özkol, TÜRMÖB Yayınları No:23, Ümit Yayıncılık, Ankara, 1995.

TORLAK, Ömer, UZKURT Cevahir, “Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş”, **Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi**, TODAİE Yayın No:296, Ankara, Eylül 1999.

TORTOP, Nuri, İSBİR, Eyüp G., ve AYKAÇ, Burhan, **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınları, Ankara, 1993.

TÜRK, Murat, **Doğru Ölçeği Bulunma (Rightsizing)**, Ankara, 2006.

TÜRK DİL KURUMU, **Türkçe Sözlük**, Ankara, 1998.

TÜRKİYE BİLİŞİM DERNEĞİ, **E-Devlet, Türkiye’deki Gelişmeler**, , 2002, www.bilisimsurasi.org.tr.

TÜSİAD, **Avrupa Birliği Yolunda Bilgi Toplumu ve e-Türkiye**, İstanbul, 2003, www.bilgitoplumu.gov.tr.

UÇKAN, Özgür, **E-devlet, E-demokrasi ve Türkiye**, Literatür Yay., İstanbul, 2003.

USLU, M. Selçuk, “Bilgi Teknolojisindeki Gelişmeler Işığında Muhasebe Mesleği ve Uygulamalar”, **21.Yüzyıla Girerken Muhasebe Denetimi Mesleği ve Teknolojik Gelişmeler-IV. Türkiye Muhasebe Denetimi Sempozyumu-**

Kemer/Antalya, 5-9 Mayıs 1999, İstanbul SMMMO Yayınları 30, Ed: Fatih Yılmaz, Yakup Selvi, İstanbul, 1999.

ÜZÜN, C., **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir, 2000.

WERNER, İsabel, “Liderlik ve Yönetim”, **Kişisel Gelişim ve Yön. Dizisi: 1**, Çeviren Vedat Üner, Amacom/Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

YILMAZ, Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıstay Dergisi**, Sayı:50-51.

YÜKÇÜ, Süleyman, **Yönetim Açısından Maliyet Muhasebesi**, 4.b., Cem Ofset, İzmir, 1999.

YARARLANILABİLECEK İNTERNET SİTELERİ

1. <http://www.abgs.gov.tr>
2. <http://ekutup.dpt.gov.tr>
3. <http://www.gazi.edu.tr>
4. <http://www.kalder.org> Yüzüncü Yıl Stratejileri (1923-2023)
5. <http://www.dpt.gov.tr>
6. <http://www.sp.gov.tr>
7. <http://www.icisleri.gov.tr/tid/dergi>,
8. <http://www.sgb.gov.tr/StrategicPlanning>
9. <http://www.countryside.gov.uk/>