

T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
BÜRO YÖNETİMİ VE EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

ÖRGÜTLERDE STRATEJİK PLANLAMA SİSTEMİNİN OLUŞTURULMASI VE
EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HAZIRLAYAN

MURAT KİRAZ

TEZ DANIŞMANI

PROF.DR. BURHAN ÇİL

ANKARA - 2007

038119105 numaralı Murat KİRAZ'ın "Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama" başlıklı tezi .../.../2007 tarihinde jürimiz tarafından Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalında Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

ADI SOYADI

İMZA

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.Burhan ÇİL

.....

Üye : Prof. Dilaver TENGİLİMOĞLU

.....

Üye : Yrd. Doç.Dr. Melih TOPALOĞLU

.....

ÖZET

Bu araştırma ile örgütlerde stratejik planlama sistemi ile Emniyet Genel Müdürlüğünün var olma amacına uygun olarak gelişen ve değişen koşullara uyum sağlama kapasitesini artırma ve organizasyonun başarısını sağlama noktasında stratejik plan ve düşüncenin önemi ve süreçlerinin tanımlanması amaçlanmıştır. Araştırma 16 sorudan oluşan anket formunun Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'nda görevli 190 kişilik bir personele uygulanması sonucu elde edilen verilere dayanmaktadır. Araştırmada çalışanların stratejik planın ilke ve süreçleri hakkındaki düşünceleri araştırılarak, çeşitli demografik değişkenler ışığında ölçümü yapılmıştır.

Araştırmada elde edilen bazı önemli sonuçlar şöyledir;

Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'nda görevli Polislere stratejik planlama konusunda almış oldukları eğitimin düzeyi düşük olarak tespit edilmiştir. Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumun benimsenmiş bir misyonunun ve belirlenmiş amaçların olması gerektiğine katılmaktadır.

Kararsız kalan katılımcılar dışındaki çalışanların çoğunluğu, stratejik planlama yapılırken kurum kaynaklarının analizinin yapılması gerektiği fikrine sahipken, stratejik planlama yapılırken çevre koşullarının dikkate alınmaması ve özellikle de kurumdaki tüm bireylerin katılımının sağlanmaması, alınan kararların gerçekçi ve somut hedeflerden oluşmaması katılımcılar tarafından başlıca sorunlar olarak ifade edilmektedir. Dolayısıyla ileride yapılacak olan çalışmalarda stratejik planlama konusunda sıkıntılar olabileceği düşünülmektedir.

Katılanların stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Test sonucunda ankete katılan polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yine test sonucunda ankete katılan polislerin stratejik

planlama sürecine bakış açıları ile eğitim durumları ve yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Katılanların, stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Test sonucunda ankete katılan polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yine test sonucunda ankete katılan polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları ile eğitim durumları ve yaşları arasında anlamlı bir fark olmadığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın sonunda yer alan sonuç ve öneriler kısmında, yukarıda belirtilen değerlendirmeler daha geniş bir şekilde açıklanmıştır.

ABSTRACT

The aim of this study is to increase the strategically planning system and the capacity of Turkish Police on becoming adapting to changing conditions, which develops appropriately with the aim of its existence reason and to define the importance of strategically planning and its processes in ensuring organization's success. The study is based on the data collected from the poll that includes 16 questions and was answered by the 190 staff appointed in the Personnel Department of General Directorate of Turkish National Police. The ideas of the staff about the principles and processes of strategically plan were analyzed and evaluated in connection with various demographical changeable.

Some important results of the study are as follows.

It has been determined that the education level about strategically planning which was taken by the stuff of Personnel Department of General Directorate of Turkish Police is low. Majority of the participants is agreed that organization needs to have an approved mission and defined goals.

Majority of the working participants except for the hesitant participants are the opinion of the analyzing of the organization source need to be done while strategically planning are being done and besides this not considering the environmental condition and especially not letting the every workers in organization participate and the taken decision which is not leaning on the realistic and concrete goals is defined as a main problem by the participants. So, it is thought that there would be some difficulties during the studying that will be made about strategically planning.

There was not a meaningful difference between the thoughts and ranks of the participants about the strategically planning process. As a result of test; it was determined that police, who participated to the survey, had not any meaningful difference between their views of point to the strategically planning process and

genders. And even so, it was understood from the result of the test, there was not any meaningful difference between their educational situations and age about to the point of view of the participants to strategically planning process.

It was determined that there was not a meaningful difference between their thoughts and ranks, who participated to the survey about the topic of strategically planning principles. As a result of test; it was determined that police who participated to the survey had not any meaningful difference between their views of point of strategically planning principles and their genders. And even so, it was understood from the result of the test, there was not any meaningful difference about the point of view to strategically planning principles and their educational situations and age.

Evaluations stated above have been explained in details at conclusions and proposal parts of research.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

JÜRİ ÜYELERİNİN İMZA SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iv
TABLOLAR LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	ix

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ ANLAYIŞI VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ	1
1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE KAPSAMI	6
1.3. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ.....	11
1.3.1. Tepe Yönetimi.....	11
1.3.2. Örgüt Misyonu ve Amaçlar.....	12
1.3.3. Sektör Öngörüsü.....	13
1.3.4. Dış Çevre ve Pazar	13
1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ.....	14
1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ	16
1.6. STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI	19
1.7. STRATEJİK YÖNETİMİN DÜZEYLERİ	24
1.7.1. Kurum Stratejisi	24
1.7.2. İşletme Stratejisi	24
1.7.3. Fonksiyonel Stratejisi	25
1.8. STRATEJİK YÖNETİMİN TÜRLERİ	25
1.8.1. Büyüme Stratejileri	25

1.8.2. Mevcut Durumun Korunması	26
1.8.2.1. İçsel Büyümeye Yönelik Stratejiler.....	26
1.8.2.2 Dışsal Büyümeye Yönelik Stratejiler.....	27
1.8.2.3. Yenilik Stratejileri.....	27
1.8.2.4. Durgun Büyüme Stratejileri.....	27
1.8.2.5. Tasarruf Stratejileri	28
1.8.3. Küçülme Stratejisi	28
1.8.4. Karma Stratejiler	29
1.8.5. Varlığına Son Verme Stratejileri	30
1.9. STRATEJİK YÖNETİM STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ	30

İKİNCİ BÖLÜM

PLANLAMA VE PLANLAMA SİSTEMİNİN KURULMASI

2.1. PLANLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI	35
2.2. PLANLAMANIN ÖNEMİ VE AMACI	37
2.3. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ	40
2.4. STRATEJİK PLANLAMA İLKELERİ	43
2.4.1. Planlama Arzusu ve İlkesi	43
2.4.2. Planlamanın Kuruluş Koşullarına Uygun Bir Zamanlama Ufku Veya Süresini Gerektirmesi İlkesi	43
2.4.3. Alternatif Planlar Geliştirme İlkesi	43
2.4.4. Rakiplerin Ne Yaptıklarını ve Gelecekte Ne Yapabileceklerini Sürekli Olarak Değerlendirme İlkesi.....	44
2.4.5. Esneklik İlkesi	44
2.4.6. Ekip Halinde Çalışma ve Haberleşme İlkesi	44
2.4.7. Somut, Rakamlandırılmış ve Gerçekçi Olma İlkesi	44
2.4.8. Yazılı Doküman Hazırlama İlkesi	45
2.5. STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ	45
2.6. STRATEJİK PLANLAMANIN YARARLARI	49
2.7. STRATEJİK PLANLAMANIN SİSTEMLERİ	52

2.7.1. Harvard Politika Modeli	52
2.7.2. Portföy Modeli	53
2.7.3. Tüm Çıkar Sahiplerini Göz Önünde Bulundurma Yaklaşımı	53
2.7.4. Rekabetçi Analizleri	54
2.7.5. Stratejik Meseleler Yönetimi	55
2.7.6. Stratejik Pazarlıklar.....	55
2.7.7. Yeni Buluşlara Çatı Oluşturmak İçin Stratejik Planlama	56
2.8. STRATEJİK PLANLAMA VE ÇEVRE	57
2.9. BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI İÇİN ÖNERİLER	59
2.10. STRATEJİK PLANLAMANNIN DİĞER PLANLAMA TÜRLERİNDEN FARKI	61
2.11. STRATEJİK PLANLAMA İŞLEMİ	66
2.11.1 Kurumun Misyonunun Tanımlanması	68
2.11.2.Stratejik Amaçların Belirlenmesi	71
2.11.3.Kurumun Kaynaklarını Analiz Edilmesi	74
2.11.4. Çevrenin İncelenmesi	76
2.11.5. Tahminlerin Yapılması	77
2.11.6. Fırsat ve Tehlikelerin Değerlendirilmesi	80
2.11.7. Alternatif Stratejilerin Belirlenip Geliştirilmesi	80
2.11.8. Stratejinin Seçilmesi	81
2.11.9. Stratejinin Uygulanması ve Kontrol.....	82

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE (PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI) STRATEJİK PLANLAMA SİSTEMİNİN UYGULANIP UYGULANMADIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	84
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	86

3.3. KAVRAMLAR.....	86
3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	87
3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	88
3.6. ARAŞTIRMANIN MODELİ	88
3.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	88
3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI.....	90
3.8.1. Örneklemin Demografik Özellikleri	90
3.8.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi	93

SONUÇ VE ÖNERİLER102

KAYNAKÇA109

EKLER

EK-1 : Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığında Çalışan Personelin Stratejik Planlamanın İlke ve Süreçlerinin Bilinmesine Yönelik Anket Formu

TABLolar LİSTESİ

Tablo-1: Araştırmaya Katılanlar Hakkında Genel Bilgiler	90
Tablo-2: Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlamanın Süreç ve İlkelerine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bilgiler	91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil- 1: Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri	9
Şekil- 2: Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki	32
Şekil- 3: Farklı Plan Tipleri ve Birbirleriyle İlişkileri	62
Şekil- 4: Stratejik Planlama İşlemi	67

KISALTMALAR

ANOVA	: Varyans Analizi (Analysis of Variance)
SWOT	: Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar, Tehditler
SMY	: Stratejik Meseleler Yönetimi

GİRİŞ

21.yüzyılın içerisinde bulunduğumuz tüm dünya baş döndürücü bir hızla gelişen bir değişim rüzgarının etkisi altındadır. Bu değişim rüzgarı teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik alanlar başta olmak üzere bir çok alanda kendini göstermekte ve bu hızlı değişim süreci içerisinde tüm örgütler bir belirsizlik tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır. Sürekli artan bu belirsizlik ortamı, ani değişiklik ve gelişmelerle örgütlerin iç ve dış çevresinde yapısal bir karmaşıklık oluşturmakta, bunun sonucunda da örgütlerin etkin bir şekilde yönetilebilmeleri çok önemli bir hal almaktadır. Örgütlerin etrafını kaplayan bu çevresel belirsizlik, onlar için hem fırsatları hem de tehditleri kapsayan kapalı bir kutudur. Örgütsel etkinliğin en temel öğelerinden biri olan “varlığını sürdürebilme” sürecinin gerçekleştirilebilmesi için örgütler bu çevresel belirsizliği çok iyi algılayabilmeli, analiz edebilmeli ve bu belirsizliğin getirebileceği tehlikelere karşı önlem geliştirebilmeli, vizyon oluşturabilmelidir.

Varlığını sürdürebilmek amacıyla örgütlerin izlemeleri gereken bir diğer yol ise bu belirsizlikten kaynaklanabilecek fırsatları önceden değerlendirip proaktif bir eylem tarzı izlemeleridir. Çevresel belirsizlikten kaynaklanan tüm bu fırsat ve tehditlerin değerlendirilebilmesi ancak uzun vadeli etkin bir planlama ile mümkün olabilir ki buda stratejik planlama ve bunun paralelinde gelişen stratejik yönetim anlayışıdır. Bu bakımdan bütün örgütler çeşidine veya büyüklüğüne bakılmaksızın stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının önemini kavramalı ve bunları uygulamalıdır. Çünkü stratejik planlama, örgütlerin kendilerini ve çevrelerini sürekli analiz ederek kaynakları ile değişen çevre şartları arasında uyum sağlamasını sağlayacak, örgütlerin yarınını oluşturacak sistematik bir çalışmadır.

Son yıllarda, dünyamızda ekonomik sosyal, kültürel ve siyasal alanda meydana gelen gelişmelere, teknoloji alanında görülen yenilikler de eklenince bu gelişmelere örgütsel düzeyde ayak uydurma zorunluluğu gündeme gelmiştir. Bu uyumun sağlanmasını kolaylaştıracak bazı sihirli kavramlar araştırılmış ve de bulunmuştur. Strateji, örgüt kültürü, yerelleşme, hizmette halka yakınlık gibi

kavramlar, son yıllarda çok yaygın olarak kullanılan sihirli kavramlar arasında sayılabilir. Bu kavramlar arasında “strateji” kavramının özel bir yeri ve önemi bulunmaktadır. Bu kavram kullanılarak, yeni bazı kavramlar türetilmektedir. Bunlara örnek olarak “stratejik yönetim”, “stratejik planlama” gibi kavramları gösterebiliriz.

İçinde bulunduğumuz dönemde, kamu ve özel örgüt yöneticilerinin dünyadaki gelişmelere duyarlı olmaları, değişimin yönlendirdiği yöneticiler konumunda, değişime yön veren yöneticiler konumuna gelebilmelerinin, stratejik yönetim ve stratejik planlamanın etkili bir biçimde kullanılmasıyla gerçekleştirilebileceğine dikkat çekmek gerekmektedir.

Her bakımdan hızlı bir değişim süreci içinde olan dünyamızda bu değişimin neden olduğu çevresel belirsizliğin yaratacağı fırsat ve tehditler nedeniyle stratejik yönetim ve stratejik planlamanın öneminin ortaya çıkarılacağı bu çalışma 3 bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde strateji ve stratejik yönetim kavramsal açıdan ele alınmaktadır. Strateji ve stratejik yönetimin tanımı, kapsamı, özellikleri, önemi ve stratejik planlamayla ilişkileri ortaya konulmaktadır.

İkinci bölümde stratejik planlamanın tanımı, amacı ve önemi, özellikleri, diğer planlama türlerinden farkları, ilkeleri ve stratejik planlama işlemi incelenmektedir.

Üçüncü bölümde ise, Emniyet Genel Müdürlüğünde stratejik planlama sisteminin uygulanıp uygulanmadığına yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu çalışmada anket çalışmasının genel değerlendirmeleri ve öne sürülen çeşitli hipotezlerin sonuçları araştırılacaktır. Bu çalışma sonucunda ortaya çıkan değerlendirmeler ve ileriye dönük öneriler ile çalışma tamamlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ ANLAYIŞI VE STRATEJİK YÖNETİM

1.1 STRATEJİNİN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

Herhangi bir amacı gerçekleştirmek isteyen bir örgüt stratejik bir şekilde yönetilmelidir. Bir hafta sonra değil, üç yıl, beş yıl, hatta günümüzde zor da olsa on yıl sonra ne olacağı tanımlanmalı, tahmin edilebilmeli, amaçlar net bir şekilde ortaya konmalı ve bunun için çaba sarf edilmelidir. Eğer bir kurum kendisini geleceğe yönlendirmiyor, vizyon ve misyonunu netleştirmiyorsa, faaliyetleri birbirinden bağımsızlaşır. Faaliyetler ortak bir mantıkla ve temel bir vizyonla misyona sahip olarak gerçekleştirilmiyorsa, kurullar kurmak veya koordinatörler atamak işleri halletmez. Eğer bir toplumsal yapının misyonu yoksa, bu misyona bağlı olarak stratejik amaçlar tanımlanmışsa, zaten koordinasyon kurulamayacak demektir.

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizliğin ve kararsızlığın artması, yükselen enflasyon, artan rekabet, teknolojik yetersizlik, değişen sosyopolitik, hukuki ve diğer ekonomik koşullar, Pazar ve tüketici karakteristikleri gibi nedenlerden dolayı örgütlerin sürekliliklerini sağlayabilmeleri ve bu yönde başarılı olabilmeleri de gittikçe zorlaşmaktadır. Artık örgütlerin sadece klasik düşünce yapısına sahip iyi yöneticiler tarafından yönetilmeleri ve önceki koşulların yapılarına uygun sayılan örgüt yapıları oluşturmaları başarılı olmak için yeterli değildir. Dolayısıyla artık örgütlerin yeni düşünce ve bakış açılarına ve bunlara sahip, değişikliklere zamanında, doğru ve hızlı bir şekilde cevap veren yöneticilere, yeni stratejilere ve stratejistlere ihtiyaç vardır.

Peki yüzyıllardır kullanılmasına karşın halen net bir tanımı yapılamamış olan, daha çok askeri bir terim olarak bilinmesinin yanında satranç başta olmak üzere oyun ve diğer spor karşılaşmalarında da kullanılan strateji kavramı nedir? Örgütler için ne anlam ifade eder?

Strateji kavramının köken bakımından iki ayrı kaynağa dayandığı ifade edilmektedir. Kavramın temelini oluşturan birinci kaynak Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratum” kelimesidir (Tosun, 1974: 220).

İkinci kaynağın ise, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme anlamına gelen strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos’un adıyla ilgili olduğu ifade edilmektedir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır (Dinçer, 2003:16).

Strateji kavramı genel olarak askeri alanda kullanılmaya başlanmış, daha sonra diğer alanlarda yerini bulmuştur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur (Eren, 1997:1). Modern yönetim biliminde 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 tanımlanmaktadır (Odabaş, 2004:84). Genel anlamda ise strateji, bir kurumun güttüğü siyasete uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilmektedir. Her türlü siyasi ve ekonomik faaliyetler toplumun refahına, talebine ve eğilimlerine yöneldiği için stratejinin bugünkü alanı psikolojik, sosyal, iktisadi, ideolojik, askeri ve idari konuları da kapsamaktadır (Güçlü, 2003: 66).

Strateji ile aslında ifade edilmek istenen şey, belirlenmiş bir amaç veya hedefin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenecek yol ve yöntemlerdir. Günlük dilde bile insanların kendi gelecekleri ile ilgili özellikle bir sorunun çözümü konusunda izlenecek yol ve yöntemlerle ilgili bu sözcüğü kullandıkları görülmektedir. Stratejik kavramının içeriğinde uzun dönemli düşünme, çevreyi iyi algılama ve hedefi buna göre iyi görme yatmaktadır. Dolayısıyla stratejiden söz edildiğinde vizyonu açık, geleceğe yönelmiş, planlanmış hareket yol ve yöntem ile belirlenmiş hedef ve amaçlardan söz edildiği anlaşılmıştır (Çevik, 2001: 310).

Strateji kavramı, doğuştan günümüze kadar çeşitli yazarlar tarafından farklı anlamlarda tanımlanmıştır. Peter DRUCKER, stratejiyi mevcut durumun analiz edilmesi, eğer gerekiyorsa değiştirilmesi, ne tür kaynağa ihtiyaç olduğunun ve olacağının tespit edilmesi şeklinde tanımlarken (Yüzbaşıoğlu, 2004:81), Mintzberg'e göre strateji; plandır, modeldir, görüştür, durumdur, planlanmış bir davranış biçimidir (Elma ve Demir, 2003: 281). (Chandler, 1962:16) ise stratejiyi bir örgütün uzun dönemli amaçlarının, hedeflerinin belirlenmesi, bu amaçla bir dizi faaliyetin adapte edilmesi ve amaca ulaşabilmek için yeterli kaynağın dağıtılması olarak tanımlamıştır. Yani stratejinin ana unsurları, uzun dönemli amaçların belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmak için faaliyetler gerçekleşmesi ve bu faaliyetleri yürütmek için kaynak aktarılmasıdır. Aksu'ya (2002: 4) göre strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. Örgütün nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşacağını; örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir. Strateji, örgütün misyonunu ileriye götürme, dışsal ve içsel güçler ışığında örgüt için amaçlar belirleme, örgütün amaçlarına ulaşmasında özel politikalar saptama ve örgütün temel hedefleri ve amaçlarının başarılabilmesi için bunları en uygun şekilde uygulamaya geçirme sürecidir (Çalık, 2003: 253).

Günümüzde ise strateji askeri alanda kullanıldığı kadar tüm örgütler tarafından kullanılan, örgüt yaşantısı içerisinde önemli bir yer tutan kavram olarak yerini almıştır. Artık strateji kavramı örgütlerin amaçlarını ve misyonlarını gerçekleştirmelerini sağlayacak aşamaları tanımlamak için kullanılmaktadır. Strateji amaçları gerçekleştirmek, uygulanabilir alternatifleri değerlendirme, belirleme ve uygulanabilir olanları seçme işlemidir. Strateji örgütlerin çevrelerine verdikleri yanıtların bir modeli olarak da tanımlanabilir. Başka bir deyişle strateji örgütlerin varoluş amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara ulaşmanın yollarının ortaya konması ve böylece varlığını sürdürme ve geliştirme için izlenecek yoldur (Özdemir, 1999:6-7). Strateji seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. Örgütün nasıl işletileceği ve çalıştırılacağı; girişim, yarış ve işlem alanına nasıl yaklaşılacağı: örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunulacağını gösterir.

Strateji, bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur (Aksu, 2002: 3).

Strateji, hareket planlarını, metodolojileri, taktikleri, vizyonu ve hedefleri gerçekleştirme yolunda atılacak adımları kapsar. Öğrenen bir organizasyonda stratejiler tüm eylemlerde elde edilen, aktarılan ve kullanılan öğrenmenin optimum düzeyde gerçekleşmesini sağlar (Marquardt, 2003:16). Strateji, bir organizasyonun esas amaçlarını politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesi içinde bütünleştiren ve o organizasyonun tek vücut halinde amaçlarına yürümesini sağlayan bir model veya plandır. Bir organizasyonun stratejisi, yönetim tarafından onu başarılı kılmak için belirlenen hareketler ve yaklaşımlar olarak açıklanabilir. Diğer bir ifadeyle strateji, yönetimin iş için yaptığı oyun planıdır. Yöneticiler bir organizasyonun işini nasıl yapacağını ve amaçlarına nasıl ulaşabileceğini göstermek için stratejiler belirlerler. İyi stratejiler ve iyi uygulamalar, iyi bir yönetimin en güvenilir göstergeleridir (Akyüz, 2001:110).

Bu ifadelerden yola çıkarak stratejiyi; örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini; ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad olarak tanımlamak mümkündür. Strateji amaçlara ulaşabilmek için alınan tedbirleri ve düzenlemeleri kapsamaktadır. Strateji örgütün bütününe ilgilendiren koordinasyon sonucu geliştirilecek yöntemlerle rekabet avantajının uzun dönemde lehe çevrilmesi üzerinde yoğunlaşır. Tüm örgütlerin varlığını sürdürmek ve etkinliğini artırmak için izleyeceği yol olarak da değerlendirilebilir. Her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve örgütün devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayarak meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alınan yönetsel bir araçtır. Stratejik faaliyet için belirli miktarda kaynakların el altında bulundurulması çevredeki değişiklikler karşısında bu kaynaklara bakılarak kararlar verilmesi gerekir. Alınan bu kararlar ve seçimler örgütlerin dinamik ve ilerici bir yöntemin içinde çalışmasını sağlayacak, geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek sistematik bir şekilde düzenlenmesini temin edecektir.

Strateji, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek amaçlara varmak için belirlenmiş nihai sonuca odaklı uzun dönemli dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen, Mirze, 2004:33). Strateji, mevcut ve potansiyel tüketicilerin öncelikleri ve beklentilerinin anlaşılması yoluyla örgütlerin kaynaklarının biçimlendirilmesiyle yönlendirilmektedir (Keçecioğlu, 2003: 27). Strateji, örgütü kendi çevresi içindeki yerini belirleyen bir anlam taşır. Michael Porter, Hofer ve Schendel gibi bilim adamları, stratejiyi örgüt ve çevresi arasındaki uyumu sağlayan güç olarak görürler. Planlanmış bir çaba ile veya örgütsel bir davranış sonucu olarak gelinen noktayı, çevre içinde örgüt kaynaklarının odaklandığı yeri, mamul / pazar alanını belirler (Dinçer, 2003:20).

Stratejinin genel manada, ekonomide ve yönetimde anlamının verilmesinden sonra, ileride üzerinde durulacak olan stratejik planlama ve stratejik yönetim işlemlerinde sıkça kullanılacağından, stratejinin özellikleri özellikle yönetim açısından şu şekilde sıralanabilir (Eren, 1997: 9).

- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Stratejinin varoluş nedeni örgüt amaçlarına ulaşılmasını sağlamaktır. Bu nedenle örgütün elinde bulunan kaynakların bu amaca ulaşmada en verimli olarak ne şekilde kullanılacağına belirlenmesi strateji oluşturmanın temel nedenlerindedir.
- Strateji, kurumun dış çevresi ile iç çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyici bir mekanizmadır. Strateji dış çevrenin özelliklerini belirleyerek orada oluşan değişimleri, yeni olguları kavramak ve bu kavrayışa iç çevresini adapte etmeye çalışmak misyonunu üstlenmiştir. Başka bir deyişle kurumun dış çevresinde oluşan fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, bunların örgüt içine aktarılması, fırsatların değerlendirilerek tehditlerin oluşturabileceği zararı engellemek özelliğine sahiptir.

- Strateji uzun vadelidir. Bu özelliği ile rutin karar ve işlemlerden ayrılır.
- Strateji bir analiz etme sanatıdır (Çoban, 1997:92). Çevresel şartların belirlenerek çeşitli şartlar arasındaki ilişkinin ortaya konması, buradan elde edilen sonuçlara dayanarak karar verme ve kararları engelleyen unsurların ortadan kaldırılmasıdır.
- Strateji örgütün kaynaklarını uyum içinde yönetir. Bu özelliği ile alınacak kararlarda rehber özelliği taşımaktadır. Kararlar alınırken örgütün belirlenmesi stratejilerine uyumlu olmak zorundadır. Alınacak kararlar için kıstas oluşturucu özelliğinin olması stratejiye örgüt içi çatışmayı önleyici bir özellik kazandırmaktadır.
- Hızlı bir değişim süreci yaşayan dünyamızda bu değişim çerçevesinde ortaya çıkan yeni alandan hangisinde faaliyet göstermesi gerektiği konusunda strateji, örgütlere yön veren bir dümen gibidir. Örgütün elinde bulunan kaynakları ve gücünü göz önüne alarak artan rekabet ortamında hangi konularda faaliyet göstermesi gerektiğini belirleyerek varlığını sürdürebilme ve geliştirebilme açısından örgüte yol gösterici bir özelliğe sahiptir.
- Çevresel belirsizliğin ve dinamizmin yarattığı karmaşıklık çoğu zaman çalışanlar üzerinde olumsuz etki yapmaktadır. Stratejinin gelecekle ilgili belirsizliği azaltarak, çalışanları cesaretlendirici ve motive edici net bir vizyon oluşturabilme özelliği de vardır.
- Strateji örgütlerde yenilikler ve yeniliğe benzer durumların yaratılmasını sağlar (Quinn, Mintzberg, James 1988:7). Geleceğe belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yöneliktir.

Strateji, müşteri tercihlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Her kurumun bu konuya çok ciddi zaman ve emek harcaması gerekir. Rahatlıkla söylenebilir ki, orta vadede kurumların liderliklerini sürdürebilmek ve hatta piyasada kalabilmek için başka bir şansları ne yazık ki olmayacaktır (Kırım, 2004:9). Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamaz. Bu örgütler önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan, kararlarını günlük bilgiler üzerine kurmuşlardır. Stratejiden yoksun örgütlerin yöneticileri gerçekçi olmak yerine kişisel düşüncelerini ve aşırı tutkularını uygulama eğilimine girerler (Eren, 2000:19). Örgütün rekabet üstünlüğünün yaratılmasına katkıda bulunabilmek ve organizasyonu stratejik bir bakış açısıyla yönlendirebilmek için çalışanların operasyonel bakış açısından çok stratejik bir vizyona gereksinimleri vardır (Özden, 2004:55).

Günümüzdeki hızlı değişim süreci örgütleri bütünüyle etkilemekte ve örgütler ayakta kalabilmek için değişime uyum sağlamak zorunda kalmaktadırlar. Örgütler değişime uyum sağlamada yeni stratejiler belirlemek durumundadırlar. Stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin temeli hedef belirlemek olduğuna göre, stratejiye sahip olmayan bir örgüt, hedeflerini saptayamaz, bu belirleme için gerekli hesapları yapamaz ve böylece yeni girişimlere öncü gelişmelerden yoksun kalır.

1.2. STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI VE KAPSAMI

Stratejik Yönetim, 1970’li yıllardan itibaren “Nasıl daha iyi bir hizmet sunabilirim?” ve “Nasıl daha iyi bir hizmet alabilirim ?” sorularının cevabını değişen ve gelişen şartlar çerçevesinde arayarak modern yönetim kavramları arasında bir metod olarak yerini almıştır. Stratejik yönetim kelimesi strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır. Stratejik yönetim ile stratejinin sadece planlama yönünün eksik kalacağını halbuki, stratejilerin uygulamaları ve

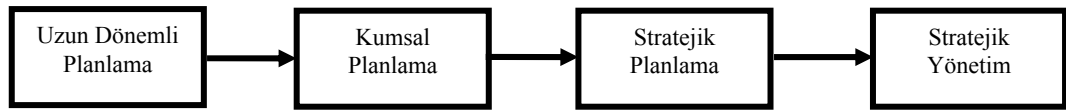
ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konuları ile de ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir (Eren, 1987:15).

(Drucker, 1974:611), stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve ‘‘Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?’’ sorularını sorarak belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir. Stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John.M.BRYSON stratejik yönetimi, ‘‘Bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.’’ şeklinde tanımlarken yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan başka bir araştırmacı W.Barry ise stratejik yönetimi ‘‘Bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.’’ şeklinde tanımlamaktadır (www.kaliteofisi.com).

Strateji yönetimle ilgili diğer bir tanımlama ise şoyledir; Stratejik yönetim etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 2003:35). Stratejik yönetim rgt bir bütün olarak çevresiyle uyumlu halde tutan sürekli ve kendini tekrarlayan bir süreçtir. Örgütlerin içinde buldukları çevrenin sürekli ve hızlı değerliyor olması stratejik yönetimi zorunlu kılacaktır (Can, 2002: 88).

Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir (evik, 2001:132). Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ile öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisini bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir (DPT, 2003:7).

Stratejik yönetim genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetimde de, genel yönetimin fonksiyonları olarak bilinen; planlama, yöneltme, koordinasyon, denetim ve geliştirme fonksiyonlarının gereğini tam ve eksiksiz olarak yerine getirilmesi söz konusudur. Ancak, bu fonksiyonlar yerine getirilirken genel yönetimden farklı olarak geçmişteki başarılar veya mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik olarak bu fonksiyonların yerine getirilmesi amaçlanmaktadır. Bu açıklamalardan da anlaşılacağı gibi, stratejik yönetim, proje yönetimi, fonksiyonel yönetim ve modern yönetim teknikleri olarak bilinen diğer yaklaşımlardan farklı bir özellik taşımaktadır (Birdal., İlker, Aydemir, 1992:96).



Şekil 1: Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri

Kaynak: ÜLGEN, H., MİRZE, S.KADRİ. (2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları. S:36

Stratejik yönetim, örgütsel öz görevin (misyon) yerine getirildiği bir ortamda, örgütün kaynaklarının yönetilmesine ilişkin bir karar sürecidir. Stratejik yönetimle ilgili kişiler, öncelikle yönetim kurul, örgütün plancıları ile kıdemli ve üst düzeyde olan yöneticilerdir. Stratejik yönetim, aslında örgütün başarı sorumluluğunu taşıyan kişilerin işidir. Stratejik yönetim, örgütü çevresinin meydan okumalarına uyarlayabilmek için, sürekli ve yinelenen çabaları anlatan bir kavramdır. Çevre, en azından yılda bir, stratejik planlama sürecini gerektiren değişimi olmadığı bir durumdadır. Stratejik yönetim, örgütün geleceği yetkinleştirecek eylemlerde bulunma yeteneğini geliştirmek amacıyla tasarlanır. Stratejik yönetim, stratejiler ile işlemleri birbirine bağlar. Yönetim kararları, stratejik planın bir sonucu olarak ve plana göre verilir. Bu kararlar stratejik plan ve öğelerinin, işgörenin günlük işlemlerini etkileme derecesine koşut bir etki yaratır. Bölüm daima, planlama ve uygulamada eş zamanlı bir süreç içinde olmalıdır. Stratejik yönetim sonuçlara

odaklanır. Stratejik yöneticiler, bu yapabilmek için değişen iç ve dış çevreye tepki gösterirler (Aksu, 2002: 7).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek, kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri, stratejik olarak yönetilebilmelerine bağlıdır (Çalık, 2003: 71).

Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Bir örgütün stratejisinin tanımı, yönetim fonksiyonlarından sadece bir tanesidir. Stratejik yönetim kararları aslında yönetim fonksiyonlarının tümünün önündedir. Stratejik yönetim ve stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması gerektiği ve nereye gitmesi gerektiği üzerinde kararlara ulaşmayla ilgilidir (Ereş, 2004:21). Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü tedbirin alınarak yürürlüğe konulmasını; daha sonra da yapılan bu çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsar. Bu faaliyetler özetle şunlardır (Dinçer, 2003: 35).

- Örgütü ilgilendirdiği ölçüde dış çevrede rekabet şartlarının kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- Ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizleri kritik alanlar üzerinde yoğunlaştırarak alternatiflerinin belirlenmesi ve kaynaklarının dökümlerinin yapılması,
- Belirlenmiş stratejilerin politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, örgüt faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,

- Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması.

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır.

Görüldüğü gibi işletme yönetiminin temel fonksiyonları ve yaklaşımı stratejik yönetimde de değişmemekte, ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Sürekli değişen çevre, ister yararlanılabilecek bir fırsat olsun, isterse karşı konulması gereken bir tehlike olsun bir örgütü her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilir. Stratejik yönetimin amacı da geçmişteki başarıları tekrar elde etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

1.3.STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ

Stratejik yönetimin öğelerini aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz.

1.3.1. Tepe Yönetimi

Günümüzde tüm sektörler, içinde yaşadığımız teknolojik ve toplumsal değişim ile rekabetin global boyutlara ulaşmış olması nedeniyle inanılmaz bir değişim baskısı ile karşı karşıyadır. Değişim yalnızca orta ölçekli firmaları tehdit etmemekte, dev kuruluşlar da aynı baskılara maruz kalmaktadır. Örgütlerdeki strateji oluşturma süreci ve stratejilerin değişime uğrayacağı noktaların gözlenme ve saptanması örgüt açısından önemli bir hale gelmiştir.

Bu noktada, stratejik yönetimin en temel ögesi olarak tepe yöneticilerini görürüz. Çağımızda da yöneticiler değişim rüzgarlarından soyutlanamamaktadır. İyi bir yönetici her şeyden önce kendini yönetebilen biri olmak zorundadır. Verimlilik ve zamanlama problemlerini çözmüş ve toplam kalite anlayışını hayatına uygulayabilmiş biri olması gereklidir (Sicimoğlu, 1997:34).

Tepe yöneticileri ilk olarak, dikkatini örgütün amaçları, stratejileri ve ana problemleri üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra fonksiyonel faaliyetleri bir bütün olarak birleştirerek dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu açıdan tepe yönetici, bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü nedeniyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak , sezgisi ve katkıcı yönüyle yenilikçi bir yönetici olmalıdır (Dinçer, 2003:53).

Seçilen stratejilerin uygulanmasında stratejik yöneticinin lider rolü önem kazanır. Burada yönetici, örgütün geleceğini ön görme ve geleceği yaratma konusunda astlarını, alt birimlerinin koordine etmeli ve her şeyden önce değişim kültürünü içine yaymalıdır.

Sonuç olarak, tepe yöneticisi stratejik analiz yaparken uzman bir stratejist, strateji seçerken vizyoner bir lider, uygularken bir koç gibi davranmalıdır. Stratejilerin gerek seçilmesi, gerekse uygulanması sürecinde her kademedeki çalışanların kararları benimsemesi, başarı için adeta ön koşul olarak ortaya çıkar. Bu sebeple, tepe yöneticisi mümkün olan her çabada ve mümkün olduğu kadar çalışanların katılımını sağlamaya özen göstermelidir.

1.3.2. Örgüt Misyonu ve Amaçlar

Stratejik yönetimin ikinci önemli ögesi örgüt misyonu ve amaçlardır. Örgütün veya işin kendisini tanımlayabilmek için “ yaptığımız iş nedir ” sorusunun cevabını vermek gerekmektedir.

Misyon bir organizasyonun varoluş nedenini ve temel amacını açıklar. Amaç ve strateji oluşum sürecine rehberlik eden unsurdur (Robert A. Comerford, Dennis W. Callaghan,1985:10). Örgütler toplum değerlerine uygun bazı fonksiyonlar icra ederek kendilerini yasallaştırmaya çalışırlar. Bu yasal olma çabası da her örgüte bir misyon yükler. Dolayısıyla örgütler toplum içinde kendi misyonlarını açık bir şekilde tanımlamak durumundadırlar. Örgütün tüm faaliyetleri bu tanımlamanın temel unsurlarıdır. Ayrıca örgüt bu içi niçin yaptığının da cevabını vermelidir. Bu da gerçekleştirilecek amaçları içerir. Örgüt ne olmak istiyor ve niçin bu amaçlara ulaşmak istiyor belirlenmelidir (Lawrance R. Jouch, Willliam F. Glueck, 1989:58).

Misyon ve amaçların tanımlanması, stratejik yönetim sürecinde, analiz, yön belirleme, strateji seçme, uygulama ve değerlendirmede temel oluşturacaktır.

1.3.3. Sektör Öngörüsü

Stratejik yönetimin üçüncü ögesi sektör öngörüsü geliştirmektir. Bunlar:

Mevcut pazarın miyopluğundan kurtularak, pazarın hangi yönlerden değişebileceğini sürekli araştırmak,

Mevcut ürün miyopluğundan kurtularak, ürünümüzün başka hangi kullanım alanlarına uygulanabileceğini düşünmek,

Şirket içinde sınırsız bir merak geliştirerek, aktif düşünceye yönelik kurum kültürünü geliştirmek,

Mevcut fiyat-performans ilişkilerini incelemeye alarak, verimlilik ve kaliteye çok yüksek boyutlara taşıyıp fiyatı aşağıya indirerek, yeni rekabet yollarını araştırmak (Kırım, 1997:53,54).

1.3.4. Dış Çevre ve Pazar

Stratejik yönetim uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerini de inceler. Dış çevre faktörlerindeki değişme ve gelişmeler stratejik yönetimin karar ve uygulamalarında en belirgin öğelerden bir tanesidir. Çevre sürekli değişen bir unsurdur. Stratejik yönetimin doğası olarak, bu değişim uzun vadelerde

daha belirsiz ve karmaşık bir yapı arz eder. Fırsatlar ve tehditlerin değişkenliği yönetimin karar vermesinde daima baz teşkil ederler (Güçlü, 2003:76)

Stratejik yönetimin diğer önemli ögesi ise işletmenin sahip olduğu kaynaklardır. İşletme sahip olduğu kaynak ve kabiliyetleri çeşitli mamul-Pazar bileşimleri arasında en etkili bir şekilde dağıtarak uzun dönemde başarılı olmaya ve gelişmeye çalışır (Dinçer, 2003:55).

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN AMACI VE ÖNEMİ

Önemi her geçen gün daha iyi anlaşılmalı ve yorumlanmalı başlanan stratejik yönetim, her şeyden önce sürekli değişen, belirsizleşen ve riski artan bir çevrede örgüte belirli bir yön ve görüş açısı kazandıracaktır. Stratejisi olmayan bir işletme telafisi olmayan bir gemiye benzetilebilir. Örgütlerin başarısızlıklarının temelinde strateji yokluğunun, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir; çünkü belirsizlik ve yoğun rekabet koşullarında uygun stratejilerin etkili kullanımı olmadığı takdirde başarısızlık kaçınılmaz olacaktır (Akyüz, 2001:113).

Stratejik yönetim, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütün amaçlarını, hedeflerini, ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlenmesini gerektirir ve uzun vadeli geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Stratejik yönetim temel bir unsur ve esas olarak örgüt bütçesinin planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.

Çalışanlara nereye nasıl gideceklerini göstererek onları motive eden, çevreye karşı duyarlılığı ile değişimleri daha önceden ortaya koyan, alternatif stratejiler oluşturarak örgütün ufkunu genişleten çağdaş bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim program yöneticilerine mükemmellik standartlarını belirlemek ve bir ortak değerler kültürü yaratmak için araçlar sağlar. İlerleme gösterge ya da ölçümlerinin kullanılması eylemlerin kontrol ve değerlendirilmesini ve izlemenin kaydedilip kaydedilmediğinin izlenmesini kolaylaştırır. Bu stratejiler inisiyatif ve programların işlerlik ve etkin uyarlanmasını sağlar (Koteen, 1991:25).

Bir örgütün bütün yönetim kademelerinde, fonksiyonel bölümlerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında sahip olduğu yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve uygulamaya dönük karar mekanizmalarını birbirine bağlayan idari sistemlerin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür. Yönetim becerilerini geliştirmiş olan örgütler stratejik yönetimin koşullarını yerine getirmek suretiyle kısa dönemli karlılıkla uzun dönemli gelişme arasındaki çelişkileri ve problemleri çözme fırsatı bulurlar. Bu kuruluşlarda stratejik yönetim organizasyonun her düzeyine nüfus ettiği ve görevler bu kavramın ışığında belirlendiği için stratejiler ile uygulamalar birbiri ile çelişmez; tam tersine bütünleşir. Stratejik yönetimdeki stratejik bakış açısı ve davranış bütün organizasyona etki eder (Akyüz, 2001:118). Stratejik yönetim organizasyona becerilerini geliştirmesi için bir çerçeve, prosedür ve değişimle belirsizlikle baş edebilmek için kabiliyet kazandırır. Üst yönetime ise esas fonksiyonlarını yerine getirecek bakış açısını öğretir. Kendi noktasından dünyaya bakar, gelişmelerin onu yönetmesinden çok o gelişmeler, gelişmeden onları yönetmeye başlar (Yüzbaşıoğlu, 2004:96).

Stratejik yönetimde geleceği karşılamak yerine onu öngörülen şekilde biçimlendirmek yani kendi geleceğine sahip olmak bütün organizasyonun hedefi olur. Günümüzde her tür ve büyüklükteki firmaların başarılı olabilmeleri ancak stratejik olarak yönetilmelerine bağlıdır. Bu sayede örgütteki kaynaklar etkin ve verimli kullanılır, etkin stratejilerle elde edilebilecek rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik şansla, farkına varmadan geçiştirilir (Akyüz, 2001:119).

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda

hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Güçlü, 2003:74).

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimin amacı, organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine ve organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkan sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar (Eren ve Durna, 2002: 55-57). Amaç stratejik yönetimin önemini vurgulayarak daha geniş bir kesim tarafından başlatılmasını sağlamak olmalıdır. Unutulmaması gereken önemle gerçek “Stratejik yönetim” geleceği kazanmanın yoludur.

1.5. STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖZELLİKLERİ

Modern bir yönetim yaklaşımı olarak değerlendirilen stratejik yönetim doğal olarak çağımızın örgüt yönetiminde olması gereken birçok yeni değerleri içermektedir. Stratejik yönetimin en önemli özelliği, organizasyonun hem kendi durumunu, hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkan tanımasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçlerini tanımayan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün değildir. Aynı şekilde organizasyon dışındaki çevrenin (Pazar yapısı, müşterilerin istek ve beklentileri, tedarikçilerin gücü vs.) de analiz edilmesi gerekir. İç ve dış durum analizi yapıldıktan sonra organizasyonun vizyon ve

misyonu belirlenir; daha sonra da strateji ve aksiyon planları oluşturulur. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır:

Strateji NEDİR?

Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?

Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?

Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?

Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?

Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır? (Saraç, 2005:68-69).

Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar vardır.

Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır (www.canaktan.org). Tüm olarak örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle, stratejik yönetim, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır. Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır. Stratejik yönetim, stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme vs. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır (www.canaktan.org).

Stratejik yönetim gelecek ile ilgilidir. Geleceği yönlendirmemizde bize rehberlik eder. Yanlış bir karar verilmesi ya da dışarıdaki şartların hızla değişmesi durumunda eli kolu bağlı bir şekilde oturup beklemek zorunda değilsiniz. Çünkü, bir süreç olarak stratejik yönetim, mevcut durumu değerlendirir, arzulanan geleceği tasarlar ve bu geleceğe ulaşmamız için gerekli inisiyatifleri belirler. Ya da verilmek üzere olan bir kararın gelecekteki etkilerini hesaplamaya çalışır.

Stratejik yönetim sürekli ve tekrarlanan bir süreçtir. Bir seferlik ya da durup tekrar başlayan bir süreç değildir. O devamlı işleyen ve bu arada deneyim kazanıp kendini geliştiren bir süreç olma özelliğine sahiptir. Stratejik yönetim program dizayn, program bütçe, yapı, insan kaynakları, geliştirme ve değerlendirme gibi süreçlere rehberlik eder (Koteen,1991:24).

Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak noktasını oluşturur. Stratejik yönetim örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynakların en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir (Dinçer, 2003:37).

Stratejik yönetim için örgütler açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür (Güçlü, 2003: 61). Stratejik yönetim dış çevresine karşı toplumun menfaatlerini göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır (Morden, 1993:77).

Stratejik yönetimin örgüte kazandırdığı diğer bir özellik de karar almaya yeni bir dizi araçlar getirmesidir. Bu sayede örgütü amaç ve hedeflerin belirlenmesine zorlar; geleceği okumamıza yardımcı olur ve örgütler gelecekteki fırsat ve zorlukları açığa çıkarır. Stratejik yönetim bir yandan diğer yönetsel süreçlere rehberlik ederken, diğer yandan, sistem yaklaşımlarının özünden yararlanır. Stratejik yönetim örgütü birçok parçadan oluşan bir sistem olarak görür. Tepe yönetimin örgütü bir bütün olarak algılamasını ve böylece her bir parçayla ayrı ayrı uğraşmak yerine, bunlar arasındaki karşılıklı ilişkilere bakarak değerlendirmesini sağlar (Can, 1996:40).

Son olarak da, stratejik yönetim örgütsel davranış üzerinde pozitif etki sağlar. Stratejik yönetim örgüt personeli ve davranışları üzerine çeşitli yollarla yarar sağlar. Görüldüğü gibi stratejik yönetim; örgütlerin amaçlarına ulaşmaya yönelik kararlar ile bu kararların uygulanmasını kapsamakta ve geleceğe yönelik faaliyetler dizisi olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle de stratejik yönetim her türlü örgütün uygulaması gereken bir yönetim sürecidir. Unutulmamalıdır ki, değişimin giderek hızlandığı, rekabetin küreselleştiği, her sektörde arzın talebin çok üstüne çıktığı, müşterilerin gücünü fark ettiği günümüzde stratejik planlama ve onun devamı olan stratejik yönetim şirketler için vazgeçilemez bir zorunluluktur...

1.6.STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI

Stratejik yönetimde kullanılan araçları ya da yönetim tekniklerini kısaca incelemek faydalı olacaktır.

- Swot Analizi

Kurumsal strateji ve konumlanma açısından başvurulan bir yöntem olan SWOT analizi, ilk başta ifade edildiği gibi, firma, kurum, örgüt vs. gibi bir organizasyonun iç-dış durumunun etraflıca incelenip değerlendirildiği bir analiz uygulamasıdır. SWOT kelimesinin açılımı ise İngilizce olarak,

S- Strength (Kurumun olumlu ve güçlü olan özelliklerinin belirlenmesi)

W- Weakness (Kurumun olumsuz veya zayıf olan özelliklerinin belirlenmesi)

O- Opportunity (Kurumun içte ve dışta sahip olduğu fırsatları belirtmektedir)

T- Threat (Kurumun etrafındaki olası tehlike, risk ve piyasa tehditlerini belirtmektedir .

Dört kapsamlı bir analiz alanını ifade etmektedir. Kısaca SWOT analizi, iç ve dış durum değerlendirmesini içeren ve yönetim açısından şu an ki konumu ve önünü görebilme açılarından büyük kolaylık sağlayan stratejik bir yönetim uygulamasıdır. Kurumlar için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır: Birinci fayda, kurumun şu

anki mevcut konumunun ne olduğunu net şekilde ortaya dökmesidir. S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, o kuruma "kendisini bilmesi" gibi önemli bir edinim ve bilgi sağlar. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, kurumun burada olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT Analizi, 4 kapsamı içeren 2 yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniğidir (www.kobitek.com).

- Portföy Analizleri

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizleri genellikle matrisler ile yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen matris analizleri şunlardır: McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, Boston Danışmanlık Şirketinin geliştirdiği büyüme/pazar payı matrisi , ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi vs.

- Q- Sort Analizi

Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir sıralaması yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır.

- Senaryo Analizi

Senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950'li yıllarda Rand Corporation'da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir (www.canaktan.org).

- Vizyon/Misyon Bildirileri

Vizyon bildirisi, organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi ise organizasyonun varlık nedenini ve değerleri içeren bir yazılı belgedir. Vizyon/misyon bildirileri krizlere karşı daha güçlü bir organizasyon kültürü yaratmak için önem taşımaktadır (Aktan, 1999:34-35).

- Arama Konferansı

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferanslarında “beyin fırtınası” adı verilen teknikten geniş ölçüde yararlanılarak ortak akıl yardımıyla “ortak görüş”ler üzerinde konsensus’a ulaşılmaya çalışılır. Arama konferansında belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelirler. Önce katılımcılar küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışır. Daha sonra grupların çalışmaları bir araya getirilerek tekrar tartışmalar yapılır ve nihai bir çözüm üzerinde uzlaşmaya çalışılır (www.canaktan.org).

- Delphi Tekniği

Delphi tekniği, karar verecek grubun fizik olarak bir araya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir. 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 yöntemdir.

- Nominal Grup Tekniği

Karar verecek grup üyelerinin bir araya gelerek tartışma yapmaksızın fikirlerini derecelendirmek üzere gruba ifade ettiği ve en yüksek dereceyi fikrin karar olarak alındığı grup karar alma usulüdür. Nominal grup tekniğinin Delphi

teknikinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar. (Çoban,1997:117).

- Multivoting

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri bir çok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar alınması için kullanılan bir tekniktir. Delphi tekniğinde “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden genellikle istifade edilir.

- Açık Grup Tartışmaları

Organizasyonda çalışanların belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar (Aktan,1999:35)

- Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar. Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir.

- Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına çalışılır.

- Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tesbit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” vs. analizlerden oluşur. Son yıllarda özellikle yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır. Dış borç ihtiyacı içinde olan ülkeler için kredi değerlemesi ve risk analizi yapan rating kuruluşlarının sayısı son yıllarda hızla artmıştır (Dyson, 1990:11).

- Porter Analizi

Bu teknik en tanınmış strateji düşünürlerinden biri olan Michael Porter tarafından 1985 yılında geliştirilmiş ve o tarihten beri de stratejik yönetimde en çok yararlanılan tekniklerden biri olmuştur. Bu model strateji oluşturmayı daha çok şirketin dışındaki güçlerin incelenmesine ve bu incelemenin sonunda uygun stratejilerin belirlenmesine dayandırıyor. Porter analizinde bir firmanın karlılığını etkileyen beş faktör vardır. Bunlar, rekabetin şiddeti, alıcıların gücü, tedarikçilerin gücü, ikame ürünler ve piyasaya yeni girenlerdir. Bu beş güç bir arada hem firmanın karlılığını etkiliyorlar hem de endüstrinin yapısını oluşturuyorlar. Porter’ e göre firmalar öncelikle karlılıkları üzerinde rol oynayan bu beş faktörü incelemeli, daha sonra ortalamanın üzerinde karlılık sağlayacak stratejileri oluşturmalarıdır. Bu da beş güçten bir veya birkaçını etkilemek, düşük maliyetli üretici haline gelmek ya da ürünü farklılaştırmak şeklinde yapılabilir. Ama açıktır ki yaratıcı stratejiler bunlardan sadece birisinin yerine odaklanmak yerine üç yönetimi birden ele alıp tüm bunları

değerlendirmeyi gerektirir. Bu şekilde hem maliyet düşürme hem de ürünü farklılaştırma düzlemlerinde rekabet edilmesi mümkün olacaktır (Kırım, 2004:86) .

1.7. STRATEJİK YÖNETİMİN DÜZEYLERİ

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesindeki yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklıdır. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlama ve kontrol etmeye yönelik çabalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise, örgütlenme çabaları ile stratejilerin uygulanması ön plana çıkmaktadır. Bu sebeple, her bir yönetim kademesinde birbirinden farklı stratejik çaba gerekmektedir.

Özellikle büyük şirketler, örgütlenme durumuna göre kendi içlerinde değişik seviyelerde strateji geliştirebilmektedir. Birçok işletmeye sahip büyük bir şirkette, üç değişik strateji kademesinden söz edilebilir. Stratejik yönetim seviyeleri de stratejik alanlarda olduğu gibi, hiyerarşik bir şekilde üç seviyede incelenebilir:

1.7.1. Kurum Stratejisi

Farklı işletmeler ve çeşitlendirilmiş iş gruplarına ve yapıya sahip bir şirketin bir bütün olarak stratejisini ifade eder. Bir holding stratejisi bunun en güzel örneğidir. Bu seviyedeki bir stratejisi örgütün tümünü kapsadığı için, bir bütün olarak örgütün tanımlanmasıyla ve alt kademelere kaynak dağıtımının yapılmasıyla ilgilidir.

1.7.2. İşletme Stratejisi

Bu strateji, şirket stratejisi doğrultusunda belirlenirken, işletme bölümlerine ait politika ve kararlara da rehberlik eder. Başka bir ifadeyle, bir işletme içindeki bölümlerle ilgili kararların koordinasyonunu bu kademedeki strateji ile gerçekleştirir.

1.7.3. Fonksiyonel Strateji

Bu strateji daha çok kullanılan kaynakların verimliliğın artırılmasına yöneliktir. Bu seviyedeki bir strateji, bir fonksiyon içindeki faaliyetlerin koordinasyonunu sağlar ve daha çok uygulamaya yakın bir karar kuralıdır. Rekabet üstünlüğü ve sinerji, bu seviyede iki önemli strateji ögesi olarak ortaya çıkar.

Bu üç seviyedeki strateji arasında oldukça sıkı bir ilişki vardır. Bir üst seviyedeki strateji, daha alt seviyedeki strateji için bağlayıcı bir karardır ve her kademedeki strateji alt stratejilere rehberlik yapar. Alt stratejiler ise, üst stratejileri destekler nitelikte olmalıdır. Başka bir ifadeyle örgütün stratejik başarısı için her bir strateji arasında tam bir uyum sağlanmalıdır (Dinçer, 2003:57).

1.8 Stratejik Yönetimin Türleri

Örgütlerin amaçları doğrultusunda veya gelişen şartların paralelinde kendileri için stratejiler belirlemek ve gerektiğinde bir strateji türünden başka bir stratejiye yönelmek durumunda olduğu ifade edilmektedir. Bu farklı stratejilerin bazıları aşağıda özetlenmiştir.

1.8.1. Büyüme Stratejileri

Strateji üstün bir duruma ulaşmak ve avantajlı amaçlar sağlamakla ilgili olarak güç ve kaynakların kullanılma biçimidir (Hatipoğlu, 1986:47). Büyüme kavramı örgütler açısından üretim ve satışlarda sayısal artışları gerektirdiği gibi, optimal işletme büyüklüğüne ulaştırmak yoluyla üretim maliyetlerinin düşürülmesini ifade etmektedir. Bir örgütte örgütün büyüme amaçları şu nedenlerden ortaya çıkabilir:

Dış çevrede gelişen olaylara karşı koyabilme ve çevreye uyum sağlayabilme, rekabet ortamında üstünlük elde etme,

Yeni hedefler ortaya koyarak mücadeleciler, gelişmeye ve araştırmaya yönelik daha iyi motive edilmiş bir yapı oluşturma,

Maliyette düşme sağlayarak, hitap edilen müşteri kitlesini artırma.

1.8.2. Mevcut Durumun Korunması

Günümüzde tüm toplumlar ve örgütler şimdiye kadar hiç olmayan bir oranda yoğun ve devamlı bir değişim ve bu değişime paralel olarak değişimleri önceden belirlemeye ve bu değişimler sonucunda oluşacak beklentileri karşılamaya yönelik stratejileri oluşturma anlamında çok sert bir rekabet ortamı içindedirler. (Toeffler, 1996:7)' e göre, çevresel belirsizliğin yoğun olduğu dönemlerde örgütsel etkililiğin gereği olan varlığını sürdürebilme amacı kuruluşlar için daha büyük bir önem arz etmektedir. Çevresel belirsizlik ve rekabet ortamındaki yoğunluk gibi faktörler, örgütleri hem yarışın gerisinde bırakmamak için yeni yatırım stratejileri geliştirmeye hem de dikkatli olmaya zorlamaktadır. Ortamın bu şekilde geliştiği durumlarda örgütler çeşitli alternatif stratejilerin birlikte ve yerinde kullanımını öngören mevcut durumun korunması stratejisini kullanmak durumundadırlar. Bir anlamda varlığını sürdürebilme ve rekabet gücünü yitirmeme anlamına gelen bu strateji diğer rakiplerin gerisinde kalmayarak ortalama bir trendi yakalama amacını güderler. Başka bir ifadeyle bu stratejiyi izleyen kuruluşların amacı belirsizlik ortamında çok fazla öne çıkan girişimci stratejileri uygulamak yerine kendilerini rekabet yarışının dışına itmeyecek ortalama bir rölanti stratejisini takip edebilmektir.

Değişen durumlara göre uygulanabilecek mevcut durumu korumaya yönelik stratejilerin başlıcaları şu şekilde ifade edilmektedir (Akat ve Budak, 1994:429).

1.8.2.1. İşsel Büyümeye Yönelik Stratejiler

Bu tür stratejilerde uzmanlaşma, yatay farklılaşma, ileriye ve geriye dönük dikey bütünleşme, tek yönlü farklılaşma, yığılım, türdeşlik yöntemleri uygulanmaktadır.

1.8.2.2. Dışsal Büyüme Yönelik Stratejiler

Başka işletmelerde birleşme, satın alma veya ortak girişimlere yönelme şeklindeki stratejilerdir.

1.8.2.3. Yenilik Stratejileri

Dünya değişmekte ve rekabet oranları hızla artmaktadır. Böyle bir ortamda tüm örgütler rekabet stratejilerini sürekli yeniden gözden geçirmelidirler (Kırım, 1998:9). Belli bir kitleye, rakiplere oranla daha cazip, yeni hizmetler ve ürünler sunma zorunluluğudur. Yenilikçi strateji bu yeni ürün ve hizmetleri sürekli olarak üretmeyi hedefleyen strateji türüdür. Gerek yeni ürün gerekse yeni hizmetlerin öncülüğünü yaparak Pazar hakimiyetini ve rekabet üstünlüğünü ele geçirmek için kullanıldığı ifade edilmektedir.

1.8.2.4. Durgun Büyüme Stratejileri

Yavaş büyüme kar veya harmanlama, fasıllı durgun büyüme, destekli büyüme stratejilerini kapsayan bir üst strateji kavramıdır. Bu strateji türünde örgütler gelişme stratejisi izlerken gerçekleştirmek istediği amaçlar düzeyini, durgun büyüme stratejileri düzeyine indirerek dikkatini daha çok verimliliği yükseltecek faaliyetlere odaklaştırır.

Firma belirli bir süre bu durgun büyüme işleminin sürdürür, kendini toparlar ve şartların uygun olması hainde tekrar gelişme stratejisine yönelir (Glueck, 1980:206). Ayrıca bu arada örgütler yürütmeye ilişkin sorunlarını ve verimliliği artırıcı tedbirlerini de zaman geçirmeden alacak böylece karlılığını da yükseltebilecektir.

1.8.2.5. Tasarruf Stratejileri

Örgütler veya işletmeler faaliyetlerin iyi gitmediği veya durumun kötüleştiği, daha önce izlenen büyüme stratejileri başarısız olduğu durumlarda başarıyı artırmak için iç ve dış çevreden gelen baskılar sonucu bu stratejiyi izler. Bunu sağlayabilmenin yolunun ise eldeki kaynakların mevcut olan büyüme stratejisinin durgunlaştırılması yolu ile yapılabileceği belirtilmektedir. Tasarruf stratejilerinde uygulanan genel faaliyetler şöyle özetlenebilir:

Maliyet, personel ve zaruri olmayan malzeme miktarında tasarruf uygulaması,

Gelirleri artırma tedbirleri ve sıkı mali kontrol programı,

Belli menkul, malzeme veya bölümlerin satılması,

Faaliyet alanı daraltma, reklam ve pazarlama harcamalarını kısma, yeni projeleri yavaşlatma veya tamamen durdurma (Özdemir, 1999:77-78).

1.8.3. Küçülme Stratejisi

Büyüme stratejilerinin başarılı olamadığı veya ekonomik, sosyal, politik gelişmelerin oluşturduğu çevresel belirsizliğin yoğunlaştığı dönemlerde ya da örgütün elindeki kaynakların yetersiz olduğu durumlarda geliştirilen bir strateji türüdür. Bir çeşit tasarruf stratejisi sayılabilecek olan küçülme stratejisinde kuruluşun birtakım birimlerinin satılması, personel sayısının ve şubelerin sayısında azalma, çok zaruri olmayan yatırımların durdurulması gibi yöntemler kullanılarak kuruluşun yok olmasını engellemek amacıyla küçülme yoluna gidilmektedir.

Yönetim literatüründe down sizing yani küçülerek şirket iyileştirme kavramı son yıllarda yaygın olarak yerini almıştır. Bu terim doğru büyüklüğe erişmek anlamına gelen right sizing kavramıyla da ifade edilmesine rağmen genellikle örgütlerde küçülmeyi gerektirdiği ifade edilmektedir (Kırım, 1998:70).

Ekonomik durgunluk, yüksek enflasyon, maliyet yüksekliği, müşteri taleplerinde azalma, yeni teknolojileri sağlamada yetersizlik, yeni stratejilerin uygulanması için eldeki kaynakların yetersizliği ve personel ücretlerindeki artış karlılık oranının karşılanamaması gibi durumlarda örgütler bir çeşit tasarruf stratejisi olarak da adlandırılabilen küçülme stratejilerine yönelmektedirler. Yapılan küçülme stratejisi uygulamaları genellikle, personel sayısında azaltma, harcamalarda kesintiye gitme, çok gerekli olmayan yatırımları durdurma, faaliyet alanını daraltarak en iyi uzmanlık alanına veya rekabet edebilecek belli faaliyet alanlarına yönelme ve kurumun verimsiz veya az kar getiren birimlerin satılması olarak söylenebilir.

1.8.4. Karma Stratejiler

Kuruluşlar özellikle büyüdükçe ve geliştikçe başlangıçta olduğundan farklı çeşitlerde ürün veya hizmet sunabilirler. Her ürün veya hizmetin hitap ettiği kitle, rekabet ortamı ve bu ürün veya hizmetin üretildiği her bir birimin başarı oranları aynı olamayacağından her bir ürün için bazen farklı strateji türleri uygulanabilir. Yani bir kuruluş farklı birimleri için değişik strateji türlerini aynı anda uygulayabilir. Yine bir kuruluşun zaman kavramına ve buna bağlı olarak oluşan farklı ortamlara göre değişik strateji türlerini aynı anda veya farklı zamanlarda uygulamaya koyabileceği ifade edilmektedir. Örneğin bir kuruluş yatay farklılaşma uygularken bir yenilik stratejisini de uygulayabilir (Eren, 1997:257).

Farklı stratejilerin bir kuruluş tarafından aynı anda kullanılması karma strateji olarak tanımlanmaktadır. Karma strateji uygulaması zamana, ürün veya hizmette çeşitliliğe, stratejik niyetlerdeki farklılaşmaya, birimler ve üretimleri ve de pazarları arasındaki farklılaşmaya bağlı olarak kullanılmaktadır. Örgütlerde çoğu zaman birden fazla stratejinin aynı anda kullanılmakta olduğuna belirtilmektedir. Örneğin belli bir noktaya kadar büyüme stratejisi uygulayıp o noktaya varıldıktan sonra durgun büyüme hatta küçülme stratejilerinin uygulanması hedeflenebilir. Bu anlamda karma stratejilerin aynı veya farklı zamanlarda önceden tasarlanmış olarak ya da şartların türlerinin nedeniyle kullanılan yaygın strateji türlerinin başında geldiği söylenebilir.

1.8.5. Varlığına Son Verme Stratejileri

Varlığına son verme stratejilerinin diğer bütün strateji uygulamalarının olumlu sonuç vermemesi halinde uygulandığı ifade edilmektedir. Durgun büyüme, tecrit etme, tasarruf ve küçülme stratejilerinin uygulanmasından sonra arzu edilen karlılık ve verimliliğe ulaşamaması halinde örgütler varlıklarına son verme stratejisine yönelebilirler. Bu strateji doğal olarak uygulanması arzu edilmeyen, zor durumlarda en son uygulanması seçenek olarak gösterilmektedir.

Eğer bir kuruluş varlığını sürdürüp faaliyetlerine devam ettiğinde sürekli olarak zarar ediyor ve bu durumdan kurtulamıyorsa faaliyetlerini durdurup, varlığına son vererek yapılan zararın sürekli olarak artmasını ve belki de diğer alanlarda yaptığı faaliyetlerin zedelenmesini engellemek amacıyla son verme stratejisine yönelebilmektedir (Özdemir, 1999:80).

1.9. STRATEJİK YÖNETİM STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ

Stratejik planlamayla, stratejik yönetimin çoğu kere iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığı görülür. Bu durum belki de stratejik planlama ile stratejik yönetimin paylaştıkları ortak özden meydana gelmektedir. Bu karmaşıklık durumu, birçok organizasyonda stratejik planlama sisteminin stratejik yönetim sürecinin bir manifestosu gibi takdim edilmesiyle daha karmaşıklaşmaktadır. Stratejik planlamadan stratejik yönetime geçiş, sanki faaliyet veya harekete yönelmeyi çağrıştırmaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004:97). Bununla birlikte stratejik planlama stratejik yönetimin zorunlu tamamlayıcısı ve en önemli yapı taşıdır. Yönetim uzmanları “ stratejik planlama ” ile “ stratejik yönetim ” in aynı anlama gelmediklerini, stratejik planlamanın esasen stratejik yönetimde bir aşamayı oluşturduğunu ifade etmektedirler.

Yönetim stratejisinin belirlenmesi, stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu bir görevdir. Bunun yapılması ise stratejik planlama ile yakından ilişkilidir. Stratejik planlama yapılmasının amacı, çok hızlı bir değişimin yaşandığı

günümüzde örgütün değişikliklerden ve belirsizliklerden olumsuz yönde etkilenmemesini veya bunu daha aza indirmesi için mümkün olan bütün çabaların gösterilmesini sağlamaktır. Başka bir ifadeyle stratejik planlama, örgütsel değişim hızı ile toplumsal değişim hızı arasında bir denge kurulması, örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte ona yön vermesi, bunların başarısız olması halinde en azından toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmaması amacına yöneliktir. Böylelikle stratejik planlamanın neden stratejik yönetime yaklaştığı daha açık bir şekilde görülür (Akyüz, 2001:114).

Gerçekten de, bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir. Bu nedenle, stratejik planlamayı, stratejik yönetim kavramından ayırmak gerekir. Stratejik yönetim stratejik planlamaya oranla daha kapsayıcı bir yaklaşımdır. İkisi arasındaki bazı farklılıklar ise aşağıdadır:

Stratejik planlama, organizasyonun dışsal bağıyla, stratejik yönetim ise organizasyonun içsel düzenlemeleri ile ilgilidir.

Stratejik planlama, strateji biçimlendirilmesiyle bir problem çözme aracı olarak yaklaşırken, stratejik yönetim bunun yanında uygulama ve kontrol problemleriyle ilgilenir.

Stratejik planlama, strateji kurmanın, teknolojik, ekonomik ve haberleşme taraflarına yoğunlaşırken, stratejik yönetim organizasyonun içinde ve dışında sosyal politik faktörlerle ilgilenmeyi benimser (Ansoff, H. Igor, Robert P.Declerck, Robert L.Hayes, 1976:1-14).

Stratejik planlama, dışsal çevrelerdeki değişmelerle başa çıkması için örgütlerin yürüttüğü periyodik etkinlikleri betimler. Stratejik yönetim ise, değişen çevresiyle örgütün uygun ve olanaklar ölçüsünde en fazla üstünlüğe sahip olan

girişimleri içeren sürekli bir süreçtir. Ayrıca örgütün kendisinin içsel değişmeler yoluyla dışsal çevreye uymasını sağlar.

Stratejik yönetim gerektiğinde stratejik kararlar üzerinde odaklanır. Stratejik planlama ise, bunları uygulamaya koymaya yoğunlaşır (Aksu, 2002:27).

Son olarak da, stratejik planlama, strateji seçeneklerini oluşturma ve değerlendirme, stratejiyi seçmek ve uygulamaya koymak için ayrıntılı bir plan geliştirmeyi kapsar. Stratejik yönetim ise, tam tersine en düşük düzeyde stratejik planlama ve stratejik denetim sağlamaktadır. Çünkü, yönetsel ve stratejik herhangi bir plana, etkili denetim olmaksızın ulaşılamaz. Stratejik denetim, seçilen stratejinin doğru uygulanmasını ve arzulanan sonuçları yaratmasını sağlamaktadır. Etkili denetim altında bulunmaya planlar, mürettebatsız bir gemi gibidir. Kaptan A noktasından B noktasına seyir planı yapabilir, fakat sefer süreci olan denetleme, onu oraya gerçekten neyin götürdüğüne ilişkindir. Gerçekte denetim, planlanmış durumlarla gerçek durumları karşılaştırma, farklılığı çözümlenme ve gerekli değişiklikleri yapma sürecidir (Aksu,2002:27).



Şekil:2 Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama ve Strateji Arasındaki İlişki

Kaynak: ÇOBAN, Hasan. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İnkılap Kitapevi. S: 125

Günümüz dünyasında çoğu ülkelerde kamu yönetimleri ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti en öndeki hedefler olarak görmektedirler. Bunu başarmak için de yeni anlayışlar geliştirilip benimsenmektedir.

Özellikle özel sektörde geliştirilen yöntemler kamu kesimindeki örgütler tarafından adapte edilmeye çalışılmaktadır. Bunlardan en önemlisi belki de stratejik yönetim anlayışıdır. Stratejik yönetim anlayışı ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulması amaçlanmaktadır. Böylece stratejik planların en iyi şekilde nasıl uygulanacağı ve hedefleri başarmak için yapılması gerekenler stratejik yönetimin konusu olmuştur.

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacaklar ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik bir kullanacak derinliğine bir stratejik analiz yapılmamaktadır. Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezme içerir. Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eder. Stratejik yönetimin amacı örgütlerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, örgütleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir.

İKİNCİ BÖLÜM

PLANLAMA VE PLANLAMA SİSTEMİNİN KURULMASI

Değişim ve yenilikler bir yerde hayatın kendisidir. Ama başıboş kalmış yol göstericisi olmayan, insanın karar vermesine ve savunmasına fırsat vermeyecek şekilde gelişen bir değişim hayatın düşmanıdır. İnsanoğlu ya değişimin kuklası, kurbanı ya da onun efendisi olacaktır.

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde ister gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, isterse nüfus artışı, çevre kirlenmesi ya da savurma konusunda olsun düşüncesizce, plansızca kararlar alınması geleceğimizi tehlikeye atmak demektir. Bazı kişi veya gruplarca plansızlık yüceltilmektedir. Planlamanın gelecek üzerinde bir takım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar (Toffler,1981:378). Gelecekte olabilecekler üzerinde yaklaşık bir düşünceye sahip olmak hiçbir şey bilmemekten daha iyidir.

Değişimin hızlandığı bir dünyada gelecek yıl yarın gibi yakındır. Bu gerçek hükümetteki ve diğer idari merkezlerdeki karar verme sorumluluğunu yüklenmiş kişilerce dikkate alınmalıdır. Bu kişilerin zaman ufukları geniş olmalıdır. Daha uzak geleceğe ait planlamalar yapılması işinin dogmatik, değişmez planlara bağlanması anlamına gelmez. Yönetimin ayrılmaz bir parçası olan planlama; esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır (Steiner, 1989:3).

Stratejik planlamanın ne olduğunu ve nasıl yapılacağına girmeden önce planlamanın tanımı, amacı ve önemi hakkında fikir sahibi olmak yararlı olacaktır.

2.1.PLANLAMA KAVRAMI VE KAPSAMI

Yönetimin en önemli işlevlerinden birisi olan planlama, amaçların ve bu amaçların elde edilmesi için gerekli olan faaliyetlerin belirlemesi sürecidir. Planlama, planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri ve bir süreç ifade eder. Yönetimin en temel işlevi olmakla birlikte üzerinde en az durulan işlevlerden birisi olan planlama, ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle ve hangi sürede sorulara cevap vermeyi amaçlar (Can, 2002:67). Geleceğe bakarak izlenecek yolu belirleme veya bir amacı gerçekleştirmek için en iyi hareket tarzını seçme şeklinde de tanımlanacak olan planlama, yapılacakların ayrıntılı olarak yazılı hale getirilmesidir ve ortak amaçlara ulaşmak için birlikte çalışan organizasyon üyelerine rehber hizmeti görür (Akyüz, 2001:101).

Planlama farklı şekillerde tanımlanan bir kavramdır. Planlama ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Aktaran, Çoban:1997:79). Planlama belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekli araçların ve yolların kararlaştırılması, neyin nasıl yapılacağını önceden saptanması olarak ifade edilebilir. Planlama, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için yapılması gereken işlerin saptanması ve izlenecek yolların seçilmesidir. Bu özelliği ile planlama, geleceğe bakma ve olası seçenekleri saptama sürecidir. Planlama sahip olunan sınırlı kaynakların en rasyonel kullanımı sağlamaya yönelik bir süreçtir. Bu sürecin temelinde amaçlı, bilinçli ve sistemli bir eylem yatmaktadır (Çalık, 2003: 252).

Planlama yöneticiler için neyin yapılması gerektiğini geniş bir zaman ufkundan günlük yapılacak faaliyetlere kadar önceden düşündürmeyi sağlayan bir süreç olarak da tanımlanabilir (Eren, 2003:168). Planlama önce düşünmeyi öngören zihni bir çalışmadır. İyi bir planlama, yöneticisinin sorun ve krizlerle uğraşmasını engelleyerek amaçlara ulaşmayı kolaylaştırır. Çağdaş yönetici işlerini rastlantılara bırakmaz. İyi planlama ile daha başından sorunların ortaya çıkmasını engeller veya ortaya çıkmış sorunları yine iyi bir planlama ile ortadan kaldırır (İlgar, 1996: 42). Bütün bu tanımlardan yola çıkarak planlama, belirli bir süre içerisinde, eldeki

kaynaklarla hedeflere nasıl ulaşılabileceği konusunda uygulanacak yöntemlerin ne olduğuna karar verilmesinde yol gösteren kararlar bütünü olarak özetlenebilir.

Planlama ussal bir yönetim biçiminin temelidir. Yönetici bu yöntem sayesinde ne yapacağını ve neler yapmak istediğini önceden düşünmek olanağını bulur. Bu nedenle planlamayı, bir çalışma planına önceden belirten bir analiz olarak da tanımlayabiliriz. Planlı çalışma benimsendiği zaman, isabetli karar almak için düşünme ve değişik çözüm yollarını inceleme olanağı bulunur. Yapılacak işin niçin, hangi koşullarda ve nasıl yapılacağına ve nelere gereksinimler duyulacağına önceden karar verilmiş olur. Planlama ileriye önceden görmek, bir başka deyimle belirli bir hareketi, yürütme sırasında değil, önceden kararlaştırmaktır. Örgütlerin yönetilmesi için, önce amaçların saptanması, izlenen politikanın geliştirilmesi ve bir yürütme planının hazırlanması zorunludur (Tortop ve diğerleri , 1993: 51).

Planlama, bilinen bir gelecek üzerine tasarlanır ve statik ortamlarda alınması beklenen sonuçlar ile ilgilidir (Bütüner, 2004:16). Planlama sayesinde gelecekte meydana gelebilecek olayların yönlendirilmesi sağlanır. Planlama ile izlenecek yolun, bilimsel ve tecrübeye dayalı tahminlerin kullanılarak belirsizliğin asgari düzeye indirilmesi sağlanır. Bunun sonucu olarak kuruluşlar açısından girilecek risk oranı azalır ve varlığını devam ettirme ve geliştirme gibi temel amaçların gerçekleştirilmesi olasılığı artar.

Planlama örgüt amaçlarının önceden belirlenmesini ve tanımlanmasını sağlar. Böylece varılacak amaçlar ve onlara ulaşmak için kullanılacak yöntemler belirlenerek, bilinçli ve kontrollü olarak hedeflere doğru yol alınabilir. Planlama geçmiş bilgilerin analiz edilip buradan elde edilen sonuçların incelenmesi; bu incelemenin sonucunda elde edilen verilerin ışığı altında mevcut durumun değerlendirilerek karar verilmesini ve gelecekle ilgili değişimleri göz önüne alarak geleceğe dönük değerlendirmeler yapmayı kapsar. Planlama, amaçlar gerçekleştirmek için kuruluşun elindeki imkan ve kaynakların tahsisi, yapılacak işlerin zaman içinde programlanması, bu işleri yapacak personele görevlerin dağılması ile ilgilidir (Eren, 2003:167).

Planlama eldeki kaynakların hangi yöntemlerle birleştirilerek amaca ulaşılabilceğini ortaya konması ile bir entegrasyon aracıdır. Rehberlik özelliği de olan planlama neyin, ne zaman, nasıl ve kiminle yapılacağı sorularına yanıt verir, yol gösterir. Ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir (Robbins, 1984:117). Planlama geleceğin önceden tahmin edilmesi başka bir deyişle belirli bir hareketi yürütme sırasında değil önceden kararlaştırmaktır. Çevrede oluşan ve oluşması beklenen değişiklikleri hesap eden ve bunlara önceden çözüm bulmaya çalışan planlama ile çalışanlar için belirsizlik ve amaçsızlık durumu azalır veya tamamen ortadan kalkar. Planlama bu yönü ile çalışanlar üzerinde olumlu bir motivasyon aracıdır.

Hedefleri saptamayan, bu hedefleri ile ellerindeki kaynaklar arasında yeterli bağı kuramayan, hedeflerine en ekonomik ve en kolay ulaşma yöntem ve araçlarını belirlemeyen kuruluşlar başarısızlığa mahkumdur. Planlamanın gelecek üzerinde bir takım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmamalıdır.

2.2. PLANLAMAMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Planlama akılcı bir yönetim biçimi tekniğidir. Örgütler bu yönetim sistemi sayesinde ne yapacaklarını ve neler yapmak istediklerini önceden belirleme imkanına sahip olurlar. Planlama bir nevi bu günü ve geleceği analiz etme aracıdır. Planlama örgütlere, doğru kararları alma ve karşılaşılabilecek fırsat ve tehditleri önceden belirleyip çözümler, alternatifler imkanı veren; bir yerde zaman kazandırıcı, bir anlamda da yoğun rekabet ortamlarında diğerlerine göre öne geçme, üstünlük kazanma vasıtasıdır.

“ Nereye gideceğinizi bilmiyorsanız, hiçbir yol sizi gideceğiniz yere götürmez ” deyişi, planlamanın anlatıldığı hemen her yerde klasik olarak dile getirilen bir örnektir. Örgütler ne yapacaklarını önceden düşünmek imkanını ancak planlama faaliyetleri sayesinde bulabilirler. Yani, en önemli özelliği geleceğe yönelmek olan planlama faaliyetiyle yapılacak işin niçin, hangi koşullarda, nasıl

yapılacağına ve o işi yapmak için nelere gerek duyulacağına önceden karar verilebilir. Bunun sonucunda da varılması muhtemel yere ulaşılabilir yada neden ulaşamadığı ile ilgili değerlendirmelerin yapılmasına zemin hazırlanmış olur (Akyüz, 2001:102).

Bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için geleceğini planlaması çok önemlidir (Torun, 2004:42). Planlama zaman kaybını ve gereksiz işlemleri azaltır, talimatlar verir ve kontrolü kolaylaştırmak için standartları belirler. Planlama ile hedefler belirlendiğinden hedeflere nasıl ulaşılacağı belirlendiği gibi, hedeflerin kontrolünü yapmak da mümkündür (Çoban,1997:80).

Planlamanın personel değerlendirme sistemi üzerinde çok önemli bir etkisi vardır. Planlamada amaçlar, sorumluluklar açık bir şekilde, belli bir zaman kesiti ortaya konarak belirlendiğinden kişisel ve örgütsel başarı veya başarısızlığı değerlendirmek oldukça kolaydır. Planlama, örgüt içi düzenli iletişimi ve uyumu sağlar. Bütün örgütü kapsayan bir planlama örgüt içindeki farklı birimlerin birbirlerinin yaptıkları işlerden ve sorunlarından haberdar olmalarını sağlayarak bir bütün halinde amaca ulaşacak biçimde hareket etmelerini kolaylaştıracaktır. Planlama ayrıca bir güdüleme unsuru olarak rol oynar. Çünkü herkesten ne beklendiği belirlenmiş ve herkese izleyeceği yol gösterilmiştir (Hussey, 1974:20-21).

Planlama yetki devrini kolaylaştırarak yöneticilerin boşuna zaman harcamalarını engeller (Newman, 1979:52). Planlama hedefleri açık olarak ortaya koyduğundan yöneticiler yürütme işlemi için çalışanlarla çok fazla vakit kaybetmek yerine, koordinasyon, araştırma ve geliştirme gibi yönetsel sorunlarla ilgilenme fırsatı bulur. Örgüt için yeni hedefler belirleyerek, yeniliklerin ve değişimin gerisinde kalınmamasını sağlayabilir.

Planlama, yalnızca hedef belirlemekten ibaret değildir. Yaşamınız için düşündüğünüz uzun dönemli planı ince ayrıntıları ile haritaya geçirmektir. Lojistik konuları, gereken kaynakları, tasarımınızı etkileyen stres faktörlerini, yolunuza çıkabilecek engelleri ve olasılıkları hesaba katar (Lavanga, 2003:1).

Planlama örgüt çalışanları, örgüt ve çevresi arasında iletişim ve ilişkiyi sağlayan bir sistemdir. Çünkü planlama çevrenin örgütten beklentilerini ortaya koyar; yani çevrenin değerlendirilmesi sağlanır. Planlama örgüt amaçlarına hizmette devamlılığı sağlar. Bir kuruluştaki çalışanların ve yöneticilerin değişmesi durumunda işlerin tıkanmasını engelleyici bir araçtır. Planlar bir takım teknik çalışma ve bilgilere dayanacağı için daha sonra gelenler tarafından da kolayca takip edilebilir ve uygulanır. Böylelikle örgütsel işlevlerin sürekliliği, hizmette kesintisizlik sağlanır (Özdemir, 1999:24). Planlama, en uygun strateji seçimi ve kaynakların bu strateji etrafında optimum dağılımını sağlar (Eren, 2003:174). İşgücünün, personelin malzeme, para ve yerin en etkili ve en ekonomik biçimde kullanılmasını sağlar. Gelecekteki ihtiyaçların önceden bilinmesi çözümlerin önceden bulunmasına yardımcı olur (Tortop ve diğerleri , 1993: 51).

Planlama ile geleceğe yönelik seçenekler yelpazesi, sistemli bir şekilde daraltılabilir kaynakların harcanması konusunda en doğru kararlar verilebilir ve hata payı en aza indirilebilir. Planlama kuruluşa sistemli düşünme ve karar alma alışkanlığını getirir. Problemlerin pek çoğunun kökünde sistemli bir yönetim anlayışı yatmaktadır. Planlama bu problemlerin çıkmasını önleyecek temel tedbirdir (www.ödevsitesi.com).

Dünyamızdaki hızlı nüfus artışı ve artan ihtiyaçlara paralel olarak teşkilat yapıları da büyümüştür. Büyüyen karmaşık örgüt yapıları içerisinde belirlenen amaç ve hedeflere sınırlı zaman ve kaynaklarla ulaşmanın zorluğu gerçeği, örgütleri planlama yapmaya yöneltmiştir. Dolayısıyla planlamanın temel amacını; örgütün faaliyetlerini, önceden belirlenmiş amaç ve hedeflere doğru yöneltmek ve arzulanan sonuca en az kaynakla, en kısa zamanda, en kestirme yoldan ulaşmasını sağlamaktır şeklinde özetleyebiliriz.

Etkili bir planlama üst yönetimin desteğini alabilmelidir. Bu bakımdan üst yönetim tarafından oluşturulan stratejilere uygun hazırlanmalıdır. Planın değişen şartlara uyum sağlama özelliğinin olması gerekmekte, bunun da en ideal yolunun stratejik planlama ile yapılabileceği değerlendirilmektedir. Diğer tüm planlara

rehberlik eden özelliği ile stratejik planlamanın planlar arası uyumu sağlayabileceği düşünülmektedir. Belirsizliği azaltıcı özelliği ile stratejik planlamanın, “Örgütsel vizyon” oluşturulmasına katkı sağlayan çok önemli bir unsur olduğu değerlendirilmektedir. Tüm bu özellikleri nedeniyle stratejik planlamanın incelenmesi ve ne şekilde uygulamaya konulması gerektiğinin ortaya konması büyük önem taşımaktadır.

2.3. STRATEJİK PLANLAMANIN TANIMI VE ÖNEMİ

Kalkınma planı hazırlamakla kalkınma sağlanamayacağı gibi, strateji belirlemekle başarılı olunacağını da garantisi yoktur. Bu bir gerekliliktir. Nasıl planlamaya ihtiyaç varsa, planlamada strateji geliştirmek bir gerekliliktir. Bu, yönetimin başarısı açısından son derece önemlidir. Örgütü etkileyen bütün iç ve dış değişkenlerin stratejik planlanma sürecinde yer alması gerekir. Stratejik planda sürekli değişim ve gelişmelere ayak uydurup, gerekli düzeltmeler yapılmak zorundadır.

Stratejik planlama kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımıdır (Songür, 2004:1). Stratejik planlama örgütsel misyon, yapı, büyüme ve gelişme kavramları çerçevesinde yeni bir duruma ulaşabilmek için yön gösteren bir metottur (Alvarez ve Harsberger, 1997:2). Stratejik planlama, şu an nerede olduğunuzu, nereye ulaşmak istediğinize ve buraya en kolay hangi yoldan gideceğinize karar verme sürecidir. Stratejik planlama süreci, hedefleri belirlemek için (*-nereye gideceksiniz?*) bir durum analizi yapmayı (*-nerdesiniz?*) ve bu hedeflere ulaşmak için taktikler belirlemeyi (*-nasıl gideceksiniz?*) içerir.

Stratejik planlama amaçları belirleme, alternatif stratejileri geliştirme ve organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlayacak stratejileri belirleme olarak da tanımlanabilir. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlamanın fonksiyonu yöneticilere

daha iyi bir karar almalarına yardımcı olmak amacıyla alternatif faaliyetlerinin uzun dönemli değerlendirilmesi olarak da ifade edilmesi mümkün olabilir (Yüzbaşıoğlu, 2004:91). Stratejik planlar, genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları (maddi ve beşeri) bu faaliyet sahasına tahsis etme çabaları ile ilgilidir (Eren, 2003:174).

Stratejik planlama bir örgütün hızla değişen bir çevrede artan rekabet ortamında üstünlük elde etmesi ve varlığını sürdürüp gelişebilmesi açısından uygulanması gereken yönetsel işlerin en önemlisidir. Genel bir tanım yapacak olursak stratejik planlama; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekün hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Başka bir ifadeyle kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışmaya stratejik planlama denir (Çoban, 1997:101).

Stratejik planlama örgütlere sürekli değişen çevreleriyle ilgilenme fırsatı veren bir metottur. Bu onlara karşılaştığı en önemli sorunları çözme olanağı verir. Daha güçlü ve üstün rekabet etme olanağının yanı sıra, güçsüz oldukları noktaları minimuma indirgeyerek ciddi tehditleri azaltmalarını sağlar (Bryson, 1990:20). Stratejik planlama yönetimin fonksiyonlarından olup, geleceğe yönelik karar verme, örgütün geleceği ile ilgili sağlıklı ve gerçekçi tahminlerde bulunma amacına yönelik çalışmaları kapsamaktadır. Planlama bir amaç değil, belirli bir sonucu elde etmek için, kaynakların en akılcı biçimde kullanılmasına hizmet eden etkili bir araçtır. Stratejik planlama örgütün toplumsal değişim hızına ayak uydurmasından öte, mümkünse ona yön vermesi, bütün bunların imkansız olması halinde en azından, toplumsal değişim hızının gerisinde kalınmamasın sağlanması amacına yöneliktir.

Stratejik planlama stratejik düşünme ve stratejik davranmadır. Stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve nasıl yaptığı konusunda temel kararlar üretme ve davranışlar geliştirmeye yönelik ilkeli bir çabadır. Bu nedenlerle, stratejik

planlama geniş ölçekli bilgi toplamayı, alternatiflerin keşfedilmesini ve bugünkü kararların gelecekteki olası sonuçlarını saptamayı öngörür. Bir süreç olarak, örgüt içinde iletişim ve etkileşimin artırılmasını, farklı ilgi ve beklentilerin belli odaklarda birleştirilmesini, düzenli karar vermeyi ve uygulamayı sağlayabilir.

Stratejik planlama değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Hedeflenen sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur (DPT, 2003:7). Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve örgütlü, sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik sürekli bir süreçtir. Yeni ürün ve hizmetler geliştirmek ya da varolan ürün ve hizmetler için pazar sağlamak ve pazarı korumak amacıyla anlamlı stratejiler oluşturmada da özel iş sahipleri ve yöneticilere yardımcı olabilir. (Aksu, 2002: 28)

Stratejik planlama, bir örgütün üyelerinin, örgütün geleceğini tahmin ettikleri ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemleri tasarladıkları bir süreçtir. Bu süreç, örgütün stratejik amaçlarını ve buna ilişkin eylem planlarını incelemeyi kapsar. Örgütün en alt birimlerinden en üst yönetime kadar tüm çalışanları ilgilendiren bu kapsamlı süreç, örgütün gelişimini sağlamak amacıyla, sorunluluğa, müşteri ihtiyaçlarına ve uzun dönemli düşünmeye odaklanmayı gerektirir (Çalık, 2003: 253)

Stratejik planlama, değişikliklerin kuruma getirilmesinde ve gelişmeye uyum sağlanmasında güçlü bir araçtır. Değişen çevreye uyum sağlama özelliğinin dışında örgütlere bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etme şansı vermesiyle de önemlidir. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak yada en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır. Politikasını günü birlik kararlara göre oluşturan yöneticiler kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde kurum yöneticilerine büyük ölçüde

yarar sağlayacaktır. Çünkü, stratejik planlama sistemli düşünmeyi gerektirir (Çoban, 1997:119-120).

2.4. STRATEJİK PLANLAMA İLKELERİ

Kuruluş içinde planlama faaliyetlerini etkin, verimli biçimde sürdürebilmemiz için genel kabul görmüş bazı planlama ilkelerinden de bahsetmek yararlı olacaktır. Başlıca planlama ilkelerini şu şekilde özetleyebiliriz.

2.4.1 Planlama Arzusu İlkesi

Sorumlu yöneticinin ve tüm yönetim kadrolarının planlamanın azimkar bir tarafı olması gerekir (Hussey, 1974:22). Bu ilke yöneticiler arasında planlama yapmak ve onu uygulamak konusunda kesin bir görüş ve işbirliği gerektirir.

2.4.2. Planlamanın Kuruluş Koşullarına Uygun Bir Zamanlama Ufku Veya Süresini Gerektirmesi İlkesi

Bu ilke her örgütün ve her işletmenin kendi koşullarının etkin planlama süresini de belirlediğini ortaya koymaktadır. Bu nedenle, planlama süresi için bir, iki, üç, beş yıl vb. bir süreyi standartlaştırmak doğru değildir. Ayrıca, planlamanın kapsadığı faaliyetlerin birbirini izleyen ve tamamlayan sıra dahilinde ne kadar süre içinde gün, hafta, ay vb. çok iyi hesaplanması gerekmektedir. Genel yatay zaman ufku (süresi) yanında bu ufuk içinde kapsanan iç faaliyetlerin de gerektirecekleri süreler (dikey zaman ufukları) iyi belirlenmelidir.

2.4.3. Alternatif Planlar Geliştirme İlkesi

Bu ilke, planlamanın amaca götüren en uygun yol olduğu ve bu belirlenen yolun zaman içinde koşulların değişmesi, tıkanması durumunda alternatif yolların da hazırlanması gerektiğini ortaya koymaktadır.

2.4.4. Rakiplerin Ne Yaptıklarını ve Gelecekte Ne Yapabileceklerini Sürekli Olarak Değerlendirme İlkesi

Bu ilke aynı zamanda rakipler karşısında nasıl bir strateji izleyeceğimize ilişkin ilke olarak da ifade edilebilir (Eren, 2003:179).

2.4.5. Esneklik İlkesi

Geleceğin bazı belirsizlikleri ve riskleri taşınan planlamada büyük bir esneklik ve esnek değerlendirme sağlanmasını gerektirir. Yani katı bir planlama beraberinde bir takım tehlikeleri ve göze alınmayacak maliyetleri de gerektirir. Bu yüzden esnek planlama yapmak, planlar üzerine devamlı bir kontrolü sağlayarak gerektiğinde değişikliklere yönelmek esneklik ilkesini doğurmaktadır.

2.4.6. Ekip Halinde Çalışma ve Haberleşme İlkesi

Bu ilke, her sorumlu yöneticinin kendi sahasındaki bilgileri tamamlayarak bir ekip çalışması yapmasını gerekli kılar. Kararları uygulamada sorumluluk taşıyan herkes bu kararların alınmasına aktif olarak şu veya bu tarzda katılmalıdır. Ekip halinde çalışma ve ekibi oluşturan yöneticilere birbirleriyle tartışma imkanlarının sağlanması iyi bir planlama sisteminin haberleşme ilkesini vücuda getirir. Ekip çalışmasını gerektiren bu ilke yöneticilerin yalnız kendi seviyesindeki meslektaşlarıyla değil üst seviyedeki yöneticilerle de ilişkide bulunmalarını gerekli kılar (Eren, 1987:46).

2.4.7. Somut, Rakamlandırılmış ve Gerçekçi Olma İlkesi

Düzenli olarak karşılaştırmaları sağlayacak basit bir model vücuda getirmek için mümkün olan her karar ve onun sonuçları yazılı olarak kaleme alınmalı ve mümkünse rakamlaştırılmalıdır. Böylece yoruma asgari ölçüde imkan verir ve tereddütleri azaltır (Hussey, 1974:22).

2.4.8. Yazılı Doküman Hazırlama İlkesi

Bu ilke, hazırlanan planları yazılı dökümler şeklinde her an bilgisayardan alınabilecek durumda hazırlamayı; gerek kısmi, gerekirse bütün ve entegre bir şekilde el altında bulundurmaya zorunlu kılar. Böylece, plan yapılması gereken veya olması arzulanan bir doküman olarak daima faaliyetlere yol gösterecek ve yöneticilerin kendi performanslarını değerlendirme olanağı verebilecektir (Eren, 2003:180).

2.5. STRATEJİK PLANLAMANIN ÖZELLİKLERİ

Stratejik planlama, bir kuruluşun disiplinli ve sistemli bir şekilde kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını, yaptığı şeyleri niçin yaptığını, ulaşmayı arzu ettiği durumu değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir. Sistematik stratejik planlamanın çok sayıda karakteristik özelliği vardır. Yazarların çoğunluğu stratejik planlamanın daha iyi anlaşılması için onun birkaç değişik görüş açısından karakteristik özelliklerinin bilinmesi gerektiği üzerinde mutabıktırlar (Çoban, 1997:100).

- Bu özelliklerden birincisi stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir. Gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır.
- İkincisi, stratejik planlamanın devamlılık gösteren bir süreç olmasıdır. Stratejik planlama ile kurumun amacı belirlendikten sonra, izleyeceği politikalar ve strateji belirlenir. Bunun için detaylı planlar yapılır. Çevredeki değişikliklerin sürekli olması sebebiyle bu işlemler sürekli yapılır.
- Üçüncüsü, stratejik planlama bir davranış ve hayat şeklini ifade eden plan felsefesidir. Stratejik planlamanın iyi sonuç vermesi için, onun yönetimin bir parçası olduğuna, kurumdaki yönetici ve çalışanlarca inanılması gereklidir.

- Dördüncüsü de, sistematik bir stratejik planlama ile üç ana plan tipini birbirine bağlayan bir yapıdadır. Bu planlar; stratejik planlar, orta vadeli programlar ve kısa vadeli bütçe ve faaliyet planlarıdır.

Yukarıda sayılanlardan başka, stratejik planlama, öncelikleri tespit ederken örgütün güçlü ve zayıf olduğu yönleri ve nesnel koşulların yarattığı olanaklar ile riskleri de hesaba katmayı gerektirir. Stratejik planlama işlevsel ve öğretici bir süreçtir. Başarılı stratejik planlama eyleme dönüktür. Örgütün, değerlerinde somutladığı sınırları gözetir, şeffaftır; hesap verebilmeye olanak tanır. Organizasyonun doğasına uygun bir çalışma yöntemini esas alır, statükoyu açıkça sorgulama olanağı yaratır. Ayrıca stratejik planlama yönetim kurulu ve çalışanların katıldığı kapsamlı ve paylaşımcı bir süreçtir (www.hyd.org.tr). Tüm stratejik faaliyetleri koordine ederek örgütün bir bütün olarak hareket etmesini ve çalışanların öğrenerek gelişmesini ve yenilenmesini sağlar (Akyüz, 2001:133).

Stratejik planlama diğer tip planlara nazaran daha uzun zamanlı olduğu gibi, üst yönetimin aktif olarak katılması gerektiği üst düzey bir faaliyettir. Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özelliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla gelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır.

Stratejik planlama bir örgütün iç ve dış çevresini yordamasına yöneliktir. Stratejik planlamacılar bir örgüt için gerekli olan "başarı vizyonu'nun" geliştirilmesi ve bunun nasıl başarılacağı üzerinde çalışırlar. Stratejik planlama davranış ve uygulamayı ön plana alır. Esnek olduğu için her an ortaya çıkabilecek sürprizlerle baş etmede etkilidir. Uygulanmayan veya uygulanamayacak bir plan değildir. Planlar etkili davranışlar geliştirilmesinin sadece araçlarıdır (www.mebnet.net).

Stratejik planlama, sonuçların planlanmasıdır. Girdilere değil, sonuçlara odaklıdır. Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve

değişen şartlara uyarlanması gerekir. Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder. Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir. Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki elemanların katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Stratejik planlamanın uygulanması her durumda önerilmez. Eğer bir örgütte işler sarp sarmışsa, örgüt içinden çıkılmaz sorunlara saplanmışsa stratejik planlama etkili olamaz. Stratejik planlama iyi yada kötü çevreyle bir etkileşimi olan, kaosa sürüklenmemiş örgütleri daha parlak bir geleceğe taşımak için kullanılabilir. Stratejik planlama, örneğin, iflas durumundaki bir şirket yada kurumu kurtarmanın aracı olamaz. Eğer bir örgüt yada kurumda önemli karar merkezlerinde bulunanlar gerekli becerilerden, kaynaklardan ve gelişme yönelik bir inançtan yoksunsa stratejik planlama bir zaman ve kaynak israfı olabilir.

Eğer bir örgüt gerçekten çok iyi yetişmiş, stratejik düşünebilen ve davranabilen, vizyon sahibi bir lidere sahipse stratejik planlama gereksiz olabilir. Eğer, planlama sonucunda ortaya çıkacak şeyler uygulanmayacaksa veya olası görülüyorsa (iş olsun veya bir şeyler yapıyor görünmek), stratejik planlama düşünülmemelidir (www.mebnet.net).

Stratejik planlama gerçekçidir. Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder. Stratejik planlama, kaliteli yönetimin aracıdır. Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir (DPT, 2003:7).

Diğer yandan stratejik planlama, bir şablon değildir, kuruluşların farklı yapı ve ihtiyaçlarına uyarlanabilen esnek bir araçtır. Stratejik planın hazırlanması,

gerçekleştirilmesi için yeterli değildir. Planın sahiplenilmesi ve harekete geçilmesi gerekir. Asıl olan stratejik plan dokümanı değil, stratejik planlama sürecidir. Stratejik planlama sürecinde kaynak durumu dikkate alınmakla beraber, yıllık bütçe ve kaynak taleplerinin stratejik planları şekillendirmemesi; stratejik planın, bütçeyi yönlendirmesi gerekir (DPT, 2003:7-8).

Stratejik planlama mevcut durumdan veya yakın gelecekte daha çok, örgütün daha uzun bir gelecekteki gelişim yönünü etkileyecek olan temel sorunlarla ilgilidir. Örgütün kontrolü dışındaki unsurların etkisiyle meydana gelebilecek gelişmelerin örgütü olumsuz yönde etkilememesi için gerekli önlemlerin alınmasını öngörür. Siyasi ve teknolojik gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, insan gücü potansiyelinde meydana gelebilecek değişimler, örgütsel ve toplumsal değişme ihtiyacı gibi, örgütün geleceğini doğrudan etkileyebilecek nitelikte olan unsurların, örgütün amaçlarına ulaşmasını olumsuz yönde etkileme, örgütün bu gelişme ve değişimlere ayak uyduramamak, zamanında gerekli önlemleri alamamasından kaynaklanabilecek olumsuzlukları giderebilmek için, stratejik planlardan yararlanma yoluna gidilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, stratejik planların en belirgin özelliklerinden birisinin, bu planlama sürecinin subjektif bir nitelik taşımasıdır. Çünkü bu planların, bilimsel ve somut varsayımlara dayanmasından ziyade, geleceğe yönelik tahmin, sezgi ve deneyimlere dayalı olarak yapılması, bu planların “Sui Generis” (kendine özgü) bir özelliği olarak belirtilebilir. Stratejik planlamanın bir başka özelliği olarak da ; geleceğin, örgüt yöneticilerinin istediği ve öngördüğü bir biçimde inşa edilebilmesi ve çevreye uyumunun sağlanabilmesi için, örgütsel değişimin yönlendirilmesinin, en etkili bir aracı olmasıdır. Stratejik planlamanın başarılı sonuç vermesi için, örgütün üst yönetimince benimsenmesi, örgüt kültürü ile uyumlu olması ve uygulanabilir bir içerikte olması öne sürülürken; stratejik planlamayı başarısız kılan unsurların başında, planın rakamlara boğulmuş olması ve planın ortak kademe yöneticiler ve danışmanların benimsediği bir plan olmasının yer aldığı öne sürülmektedir (Aykaç, 1999: 76-77)

2.6. STRATEJİK PLANLAMANIN YARARLARI

Stratejik planlama kavramı yönetim bilimindeki yerini 1960' lardan itibaren almıştır. Yöneticiler hızlı değişim sürecinin yaşanması ve rekabet ortamının artması nedeniyle, tüm bu değişiklikleri hesaba katıp, önceden görerek tedbirler almak ve diğerlerine göre avantaj elde etmek ihtiyacı duymuşlardır. İşte bu ihtiyaç önemli bir yönetsel işlevi olan stratejik planlamayı örgütler için vazgeçilmez bir kavram haline sokmuştur.

Örgütler stratejik planlamayı birçok nedenden ötürü benimseyip kullanmaktadırlar, bunların içinde en temel olanları şu şekilde ifade edilmektedir;

Örgütler içinde buldukları çevreyle yakından ilişkili ve etkileşim halindedir. Varlıklarını sürdürebilmeleri ve geliştirmeleri bu çevrenin ihtiyaçlarını en iyi şekilde karşılayabilmelerine bağlıdır. Çevrelerinde oluşacak en ufak değişim onlara da yansıtacağından çevreyi önemseme, çevrede oluşabilecek politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik değişimleri iyi takip etmeli, hatta önceden görebilmelidirler. Çevredeki değişikliklere adapte olamayan kurumların önemini yitireceği, hatta misyonunun sona ereceği kaçınılmaz bir gerçektir (Tümer, 1993:99). İşte bu değişimleri sürekli takip ederek gerekli değişimleri önceden hesaplamak ve zamanında yapmak, böylelikle çevrenin beklentilerine cevap verebilmenin stratejik planlamanın örgüte sağladığı önemli yararlarından olduğu ifade edilmektedir.

Bilim ve teknoloji son derece büyük bir hızla gelişmekte ve değişmektedir. Bu değişimin kurumlara getirdiği birçok ekonomik ve sosyal yük olmaktadır. Özellikle iletişim alanında hızlı bir gelişme sağlanmaktadır. Dünyanın bir bölgesinde yaşanan gelişmeler ve değişiklikler, televizyon kanalları, uydular, basın ve bilgisayar ağları vasıtasıyla anında başka bölgelerde izlenebilmektedir (Poster, 1990:47). Gelişmelerin bu denli hızlı yansması çevrenin beklentilerinden de hızlı bir değişim yaratmaktadır. Örgütler bu beklentileri karşılayabildikçe ayakta durabileceklerdir. Stratejik planlama her türlü bilimsel ve teknoloji değişikliği dikkate alması ve takip etmesi nedeniyle örgütlere avantaj sağlamaktadır (Çoban, 1997:119).

Stratejik planlama süreci yatırımların ve faaliyetlerin rasyonel bir temele oturmasını ve organizasyonun çok daha verimli çalışmasını sağlar. Ayrıca stratejik planlama ile kişiler daha akıllıca kararlar alabilmekte, amaçlarına daha hızlı ulaşabilmekte, şirkete ve müşterilere ölçülebilir bir değer yaratmaları mümkün olabilmektedir (İlze, 2003:1). Stratejik planlama, örgütün karşılaştığı önemli sorunlar ve meydan okumalara ilgi üzerinde yoğunlaşır ve kilit karar vericilere bunlara ilişkin ne yapmaları gerektiğini öğrenmeleri için yardım eder. Stratejik planlama çabası içerisindeki örgütler, temel örgütsel sorunları açığa çıkarma ve ele almaya yöreklendirilir; İçsel ve dışsal sistem ve baskılara akılcı yanıtlar vererek hızlı değişen durumlarla etkili biçimde başa çıkmaya çalışırlar (Çalık, 2003:254).

Politikasını günü birlik kararlara göre oluşturan yöneticiler kurumun amaç ve faaliyetlerini geliştirmek istedikleri zaman farkına varmadan kurumun çöküşünü hazırlayabilirler. Oysa stratejik planlama, kamu sektörünün ve kar amacını gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik ve sistemli düşüncelerinde ve karar alma sürecinde büyük ölçüde yarar sağlayacaktır. Çünkü, stratejik planlama sistemli düşünmeyi gerektirir (Bryson, 1990:1).

Stratejik planlama ile yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, onlardan anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak olasıdır. Bu ise kuruluş ya da kurumun geleceğinin tanımlanmasına yardımcı olur. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır. Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, çünkü ülkeler daha uzun vadeli hedeflere sahiptirler (www.ekutup.dpt.gov.tr).

Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulan bir gelecek sağlanabilir (DPT, 2002:15). Nihayetinde, stratejik planlama doğrudan örgütün çalışanlarına yarar sağlamakta, politika yapıcılar ve anahtar karar

vericilerin rollerini daha iyi icra etmelerine, sorumluluklarını yerine getirmelerine ve takım çalışması ile uzmanlığın örgütün birimleri arasında güçlendirilmesine katkıda bulunmaktadır (Yılmaz, 2003:8).

Stratejik planlama dış çevreye verdiği önem nedeniyle toplum ile örgüt arasında bir iletişim köprüsü oluşturmakta, böylelikle örgütün toplumu, toplumun da örgütü daha iyi anlamasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle stratejik planlama örgütün ve toplumun kendisini ifade dili olarak da yorumlanabilir. Rutin kararlara dünün ve bugünün oluşumlarına dayanılarak oluşturulan planlardan daha genel ve yönlendirici olması nedeniyle stratejik planlamanın karar alıcılar için bir yönetim rehberi niteliği de taşıdığı düşünülmektedir (Özdemir,1999:39).

Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olacaktır. Stratejik planlama dikkatini bir örgütün karşılaştığı hayati konular ve güçlükler üzerine odaklaştırır ve anahtar karar vericilerin bu konuda neler yapmaları gerektiğini tahmin etmelerine yardımcı olur. Stratejik planlama böylece örgütlere, stratejik maksatlarını tanımlamalarında ve açıkça bildirmelerinde, gelecek sonuçların ışığında bugünün kararlarını almalarında, karar vermede tutarlı ve savunulabilir temel geliştirmeleri ve sonrasında ortaya çıkan kararları düzeyler ve işlemler üzerinden koordine etmelerinde yardım eder. Sonuç olarak; stratejik planlama, örgütlerin kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar. Stratejik planlamaya yer veren örgütler başlıca örgütsel sorunları aydınlatmaya ve ele almaya hazırlamaları için iç ve dış talep ile baskılara akıllıca karşılık vermeye ve hızla değişen durumları etkili biçimde idare etmeye yönelirler. Söz konusu olan sadece düşünmek değil; stratejik düşünmek ve davranmaktır

Stratejik planlama bütün bu yararları sağlamasına rağmen, sürecin olumlu işleyeceğine dair bir garanti yoktur. Doğrusu herhangi bir örgütün stratejik planlamanın yararlarının hepsini veya çoğunu ilk uygulamada veya stratejik planlamanın birçok devrinden sonra görmesi fazla muhtemel değildir. Stratejik planlama basit bir biçimde kavramlar, işlemler ve araçlardır. Liderler, yöneticiler ve

planlamacılar stratejik planlamayı nasıl uygulayacakları hakkında çok dikkatli olmak zorundadır. Çünkü onların başarısı en azından süreci özel durumlara nasıl uyduracaklarına bağlıdır. Sürecin farklı durumlarda nasıl uygulanacağı üzerinde ise stratejik plan yalnızca yeterli sayıda anahtar karar verici ve planlamacı tarafından desteklendiğinde ve içinde bulunulan durumda ayrıntılarıyla sağduyu ve duyarlılıkla uygulandığında işler. Özellikle, çok zor stratejik sorunlar ele alındığında, başarı asla garanti edilemez (Yılmaz, 2003:8).

2.7. STRATEJİK PLANLAMANIN SİSTEMLERİ

Stratejik planlamanın gittikçe artan önemi Batıda başta özel sektör olmak üzere çok sayıda kuruluşu stratejik planlama sistemleri geliştirmeye yönlendirmiştir. Aşağıda ele alacağımız stratejik planlama yaklaşımları bu alanda bir hayli mesafe kat edildiğini göstermektedir. Bu yaklaşımlardan başlıcaları olarak gördüğümüz: Harvard Politika Modeli, Portföy Modeli, Tüm Çıkar Sahiplerini Göz Önünde Bulunduran Yönetim Yaklaşımı, Rekabetçi Analizleri, Stratejik Meseleler Yaklaşımı, Stratejik Pazarlıklar ve Yeni Buluşlara Çatı Oluşturmak İçin Stratejik Planlama Yaklaşımları üzerinde durulacaktır.

2.7.1. Harvard Politika Modeli

Bu model 1920 yılından beri Harvard yöneticilik okulunda öğretilen gelen yönetim politikası derslerinin bir parçası olarak geliştirildi. Bu, geliştirilmiş olan en geniş anlamdaki kamu ve kar amaçsız kuruluşlar stratejik planlaması çalışmalarına bir nevi temel teşkil etmektedir.

Harvard modelinin temel amacı bir örgüte kendisiyle çevresi arasında en iyi uyumu sağlamasına yardımcı olup, böylece örgüt için en iyi stratejiyi geliştirmektir. Bu modelin esasını “SWOT” analizleri dediğimiz, güç zayıflıklar, tehdit ve fırsatların sistematik değerlendirilmesi oluşturulmaktadır (Bryson, 1990:30).

Harvard modeli aynı zamanda, özel sektörü, kamu sektörü ve kar amaçsız kuruluşlar dünyasında daha üst ve geniş kurumsal düzeyde uygulanabilen bir metottur. Bu belki de diğer yaklaşımlarla desteklendiği zaman daha başarılı olacaktır.

2.7.2. Portföy Modeli

Bir işletmenin portföyünün yönetilmesi şeklindeki stratejik planlama fikri yatırım uygulaması analogisi temeline dayanmaktadır. Nasıl ki bir yatırımcı riskleri yönetecek ve optimum getiriye sağlayacak bir hisseler portföyü belirliyorsa, benzer şekilde bir şirket yöneticisi de kurumun girdi ve nakit akışını idare edecek bir dengedeki muhtelif potansiyelleri ile bir portföy olarak düşünebilir (Bryson, 1990:33).

Portföy yaklaşımının gücü şuradan gelmektedir: Bu yaklaşım, pay, büyüme ya da pozisyon ve cazibeler gibi bir takım stratejik öneme sahip boyutlara karşı, iş, yatırım opsiyonları, öneriler ya da problemler gibi bir takım değerlerin ölçümünü sağlayacak metotlar sağlamaktadır. Zayıf yönleri ise: stratejik boyutların ne olduğunun bilinmesinde karşılaşılan güçlüklerle eldeki mevcutların daha geniş bir stratejik planlama sürecinin bir parçası olarak nasıl kullanılacağı konusunda belirsizliğin olmasından kaynaklanmaktadır.

Eğer portföy yaklaşımları politik ve sosyal faktörler de göz önünde bulundurularak biraz daha ılımlı hale getirilirse stratejik kararlar üretmek üzere kamu sektöründe de kullanılabilirler. Özellikle bunlar süreç yaklaşımlarıyla birleştirilerek kullanılacak olursa oldukça başarılı sonuçlar vermeleri mümkündür.

2.7.3. Tüm Çıkar Sahiplerini Göz Önünde Bulunduran Yönetim Yaklaşımı

“ Stakeholder Management Approach” olarak bilinen bu model Freeman’a göre şöyle anlatılmaktadır. Kurumsal strateji, çıkar sahipleri ile kendisi arasında köprü oluşturan bir kod olarak düşünülebilir. Çıkar sahibi kurumdan etkilenen ya da kurumun geleceğini etkileyebilecek herhangi bir grup ya da birey olup, müşteriler,

çalışanlar, mal sahipleri, malikler, hükümet, mali kuruluşlar vb. buna örnek olarak gösterilebilir. Kurumsal strateji ancak bu çakışan grupları tatmin etmekle etkili olabilir. Geleneksel özel sektör strateji modelleri sadece ekonomik aktörlerle ilgilenmiştir. Oysa değişen iş çevresinde diğer politik ve sosyal faktörleri de göz önünde bulundurmak gerekir (Bryson, 19890:32).

Bu yaklaşıma göre, örgütün misyon ve değerleri çıkar sahipleri terimiyle formüle edilebilir. Yani bir örgütün misyonu ile çıkar sahipleri grubu arasındaki ilişkinin ne olması gerektiğini belirlemelidir. Yoksa tepkilerini çıkar sahiplerini tatmin edecek derecede farklılaştıramayacaklardır. Sosyo-ekonomik ve politik eğilimlere yer vermesi itibarıyla bu model kamu sektörüne en uygun modellerden biri olarak görülmektedir.

Çıkar sahipleri modelinin güç noktaları; örgüt üzerindeki iç ve dış iddiaları kabullenmesi ve eğer yaşamını sürdürmek istiyorsa en azından kilit çıkar sahiplerinin isteklerini tatmin etmesi gerektiği bilincine sahip olmasıdır. Bu modelin zayıf yönleri ise; birbiriyle rekabet halinde olan iddiaları yargılayabilecek bir kriterden yoksun olması ve çeşitli çıkar grupları menfaatleriyle ilgilenecek daha fazla tavsiyeye ihtiyaç duymasındır.

2.7.4. Rekabetçi Analizleri

Strateji seçimini destekleyen diğer önemli bir yaklaşım da Michael Porter (1980-1985) tarafından geliştirildi. Rekabetçi analizler adı şuradan kaynaklanmaktadır; bu yaklaşıma göre bir endüstriye yön veren güçleri analiz etmek suretiyle, bu endüstri dalındaki karın genel durumu tahmin edilebilir. Benzer şekilde stratejik bir iş ünitesindeki herhangi bir stratejinin başarısı da öngörülebilir (Bryson,1990:35).

Rekabetçi analizler şu noktada güçlüdürler; endüstrileri değerlendirecek sistematik bir yöntem sağlar ve bu endüstriler içinde yer alan stratejik iş birimlerinde karşılaşılan stratejik opsiyonların değerlendirilmesine imkan tanırlar. Kamu ve kar

amaçsız uygulamalar için rekabetçi analizlerin iki temel zayıflıkları vardır. Genellikle endüstrinin ne olduğu ve hangi güçlerin onu etkilediğini öğrenme güçlüğü vardır. Kamu ve kar amaçsız kuruluşlardaki örgütsel başarının anahtarı; genellikle rekabetten ziyade dayanışmadadır. Dolayısıyla kamu sektöründeki rekabetçi analizler sosyal ve politik değerlendirmelerle dayanışma olasılığı çerçevesinde ele alınmalıdır.

2.7.5. Stratejik Meseleler Yönetimi

Stratejik meseleler kavramı ilk önce stratejik planlamacıların Harvard modelinin SWOT analizleri ile stratejilerin geliştirilmesi arasındaki bir basamağın göz ardı edildiğinin fark edilmesiyle ortaya çıktı. Bu basamak stratejik meselenin tanınmasıydı. Şimdi birçok firma stratejik meselelerin tanımını stratejik planlama süreci içerisinde bir basamak olarak ele almaktadır.

SMY açık bir şekilde hükümet, kamu ve kar amaçsız örgütlerde uygulanabilir. Çünkü bu örgütlerin gündemi stratejik olarak çözülmesi gereken meselelerle doludur. Diğer bir deyişle bunlar bir misyon ve direktifler duyarlılığı içerisinde ve çevresel değerlendirme bağlamında ele alınmalıdır. Bu yaklaşımın gücü temel meseleleri tanıma ve hemen değerlendirme yeterliliğine sahip olmasındadır. Zayıflığı ise; meselelerin nasıl şekillendirileceği konusunda spesifik önerilerden yoksun olmasıdır. Ayrıca yaklaşımın fonksiyonlar veya topluluklara uygulanabilmesi ise, bazı grup, örgüt ya da ittifakların süreçle ilgilenme ve meseleleri idare edebilme kabiliyetine bağlıdır (Can, 1996:22).

2.7.6. Stratejik Pazarlıklar

Birçok yazar şirket stratejisini örgütsel meselelerin oldukça yüksek bir politik süreç içerisindeki kısmi çözümünü şeklinde görmektedir. Pettigrew'in belirttiği gibi; strateji bir bağlam içerisine gömülmüş değerler ve eylemler akışıdır. Zaten stratejik pazarlıklar bağlam sınırlıdır. Günümüzde pazarlık gittikçe artan bir önemle lider ve yöneticiler için bir yaşam biçimi olmaktadır. Aynı zamanda etkin bir

planlama ve araştırma pratiği örneği olması da pazarlığın önemini artırmaktadır (Bryson, 1990:38).

Bir pazarlık yaklaşımının gücü şu noktadadır; çoğu kamu ve kar amaçsız durumda iktidarın paylaşıldığını kabullenmektedir; böylece hiçbir şahıs, grup ya da örgüt tek başına sorumlu olmayıp amaçlarına ulaşmak için diğerleriyle dayanışma ya da pazarlığın bir zorunluluk olduğu görüşünü vurgulamasıdır. Bu yaklaşımın temel zayıflığı ise; her ne kadar bunlar planlamacılara politik olarak kabul edilebilir sonuçlara nasıl ulaşılabileceğini gösterebilir de, bu sonuçların teknik olarak çalışabilirliği ya da demokratik sorumluluğunu sağlama konusunda fazla yardımcı olamamaktadırlar.

2.7.7. Yeni Buluşlara Çatı Oluşturmak İçin Stratejik Planlama

Başlarda verilen stratejik planlama sistemleri ile ilgili açıklamalar şu noktaya dikkat çektiler; aşırı detaycılık ve kontrol misyon, strateji ev örgütsel yapının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Diğer bir ifadeyle sistemler kendi içlerinde amaç olabilir; yaratıcılık, yenilik, yeni ürün ve pazarların ihmaline neden olabilirler ki, bunlar olmadan çoğu işletme son bulur. Bu yüzden çoğu işletmeler yenilikçi stratejilere eğilmeyi zorunluluk olarak görmeye başladılar. Çünkü bu birçok stratejik planlama sisteminin aşırı kontrol vb. yanlış eğilimlerini dengeleyen bir rol üstlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, nasıl ki bir stratejik planlama sisteminin yerleştirilmesi birimler ve fonksiyonlar üzerinde kontrol gerektiriyorsa, benzer şekilde yaratıcılık ve girişimciliği geliştirmek ve işletmenin büyüme değişimini engelleyecek bürokrasi ve merkeziyetçiliği önlemek de bir örgüt için oldukça önemlidir.

Kurumsal stratejik planlamayı hedefleyen yenilikçi yaklaşım yukarıda açıkladığımız yaklaşımların birçok ögesine dayanmaktadır. Ancak dört önemli noktada bu yaklaşımlardan ayrılmaktadır:

Bir strateji olarak yenilik,

Stratejiyi destekleyecek spesifik yönetim uygulaması (proje timleri, keşif grupları, çeşitlilik, iktisap ve tecridi çalışma güçleri, araştırma-geliştirme operasyonları ve bir dizi örgüt geliştirme teknikleri),

Bir başarı vizyonunun geliştirilmesi ve

Müteşebbis bir örgüt kültürünün beslenmesi (Bryson, 1990:39).

2.8. STRATEJİK PLANLAMA VE ÇEVRE

Genel olarak çevre, canlı organizmaların ve insanların faaliyetleri üzerinde belli bir dönem içerisinde, derhal veya sonradan, doğrudan veya dolaylı bir şekilde etki yaratabilecek, fiziksel, kimyasal, sosyal, kültürel, siyasal ve ekonomik faktörlerin tümü olarak nitelendirilebilir (Bingöl, 2003:50). Çevre olgusu bir organizma grubunun gelişmesini etkileyen ve çevreleyen tüm koşulları, durumları ve etkileri içerir.

Toplumun dinamik bir parçası olan örgütler, kendilerine ait bir çevre içinde yaşamakta ve onunla karşılıklı ilişkiler içinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre hızı giderek artan bir şekilde değişmektedir. Mevcut teknolojiler hem gelişiyor, hem karmaşıklaşıyor, örgütlerin kapsamı ve etki alanı artarak genişliyor ve hayatın her alanına, safhasına yayılarak, toplumu örgütler toplumu haline getiriyor, kaynakları değişiyor, belirli sanayi dallarında tüketici talepleri farklılaşıyor ve tüketicilerin işletmeler üzerinde baskıları artmaktadır. Bütün bu değişiklikler örgütlerin ama, yapı ve tarzlarını uzun dönemde yetersiz hale getirmekte ve çevreye uyum sağlamaya zorlamaktadır. Dolayısıyla örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejik planlar yapmaya bağlı kalmaktadır.

Çevre durağan olduğunda örgütler çabalarını günlük faaliyetler ve verimlilik üzerinde yoğunlaştırabilirler. Bu durumlarda gelecekteki talepler değişmeyeceğinden planlama ve öngörü kolaydır. Hareketli çevrede faaliyet yapan örgütlerde ayrı bir

planlama bölümü gerekli olmaktadır. Çevresel hareketlilik ve karmaşıklık arttıkça, planlama çok pahalı olabilir ve çevresel olanaklar için değişik düzenlemeler gerektirebilir (Can, 2003:59).

Örgütlerin yaşamını sürdürmüş olduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler, onun ekonomik faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen çevresel faktörlerden birini oluşturur. Yalnız ekonomik açıdan gelişmiş ülkelerde değil, gelişmekte olan ülkelerde de bu tür ilerlemelerin sunduğu birtakım olanaklar mevcuttur. Bunların başında nüfus miktarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değerler sisteminde ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir. Bu değişimler sonucu, nüfusun satın alma gücü artmaktadır, müşterilerin zevkleri çeşitlenmekte, şehirleşmeler ve kapalı ekonomi biçiminden kopmaları pazar olanakları doğmaktadır.

Örgütler ekonomik ve teknolojik bir baskı unsuru olan rekabet çevresini de dikkate almak zorundadır. İşletme kendisiyle aynı ekonomik faaliyeti yapan işletmelerin durumunu, gelişmelerini, teknolojilerini dikkate almak zorundadır. Aksi halde yeni pazarlardaki payının azalması yanında hakim olduğu eski pazar güçlerinin de elinden çıkarmasına neden olacaktır. İşletmeler rekabet alanında etkili olabilmek için birtakım fırsatlar meydana getirmeye çalışmak zorundadır. Bu yaratıcı fırsatların başında, yenilik yapma gelmektedir.

Gürünüzde artan ve çeşitlenen pazar ihtiyaçlarına teknolojinin olanak verdiği en iyi biçimde cevap veren işletmeler, rekabet savaşından galip ayrılmaktadırlar. Bazı büyük işletmeler çöküş dönemine girmekte olan eski ürünlerini, her yıl bazı yeni ürünleri piyasaya çıkarmak üzere terk etmekte ve ürün rotasyonu politikası izlemeye azami dikkat göstermektedirler. Yaratıcı fırsatların ikincisi; yeni pazarların ele geçirilmesinde ilerici bir ticaret politikasının izlenmesidir. Bu politika, müşterilere şimdiye kadar haberdar olmadıkları bazı ihtiyaçlarını ileri haberleşme olanakları ve reklamlarla bildirerek yürütülür.

2.9. BAŞARILI BİR STRATEJİK PLANLAMA UYGULAMASI İÇİN ÖNERİLER

Stratejik planlamaya başlarken yapılması gerekenlere dair bir dizi öneri, stratejik planlamaya başlayacak olan kuruluşlar için oldukça yararlı olacaktır (Yılmaz, 2003:83-84).

Örgütün ve süreç içerisinde yer alacak olan insanların nerede olduğu noktasından başlamak, kolektif davranmayı organize etmek için oldukça önemli bir noktadır. Stratejik planlama daima örgütün kontrol edilebilen kısmında gerçekleştirilebilir. Örneğin sorumlu olunan birim, departman ya da şube neresi ise oradan başlanabilir. Ancak her nereden başlanıyorsa başlansın aynı zamanda katılımcıların nerede olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır. Diğer katılan ya da etkilenen tarafların da amaç, süreç ve stratejik planlamanın ürünleri konusunda eğitime ihtiyaçları vardır.

Stratejik planlamayı gerçekleştirmek için zorlayıcı bir sebep gerekmektedir. Aksi takdirde stratejik planlamanın tatminkar sonuca ulaşması ya da çabaya değer görülmesi güçtür. Zorlayıcı olabilecek nedenler çok sayıdadır. Örgüt iyi bir performans gösteriyor olabilir; ancak yine de anahtar karar vericiler daha iyiyi isteyebilirler.

Liderliğin hiç bir ikamesi yoktur. Süreci destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin bir lider olan kilit karar alıcılar örgütlerini başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer örgütün stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği şarttır.

Bir süreç şampiyonuna da ihtiyaç vardır. Birileri süreç şampiyonluğunu üstlenmedikçe stratejik planlama başarılı olamayacaktır. Bu kişi sürece inanıp rolünü etkin düşünmede, davranmada ve karar almada önemli bir konumda görmelidir. Bu kişinin örgütün üst kademelerinde olması yararlı olacaktır.

Süreç ve planlamacıların rolleri örgüte ve duruma uydurulmalıdır. Bu stratejik planlama sürecinin özenle uygulanması ile gerçekleştirilebilir. Stratejik planlamanın nihai hedefi olan değişim ancak bu koşullarda gerçekleşebilir.

Stratejik planlamanın önemli yeniliklerinden biri de, anahtar karar vericilerin örgüt için önemli olan konularda birbirleriyle konuşmalarıdır. Stratejik planlamanın özünde anahtar karar vericilerin stratejik düşünceleri ve davranışları da yer almaktadır.

Stratejik planlamayı uygulamak için gerekli olan kaynak para değil anahtar karar vericilerin ilgi, katılım ve destekleridir. Stratejik planlama para bazında pahalı değildir; ancak genellikle en kıt olan kaynaklar anahtar karar vericilerin ilgi ve katılımları söz konusu olduğundan pahalı olmaktadır. Örgütlerde stratejik planlama anahtar karar vericilerin normal zamanlarının ancak yüzde onunu almaktadır. Fakat gerçekçi olmak gerekir ki anahtar karar vericileri bu sürelerini ayırmaya ikna etmek kolay değildir. Stratejik planlama basit, çabuk ve özel yöntemlerle uygulanan bir süreçtir, ancak anahtar karar vericilerin gereken ilgiyi göstermeleri önemlidir.

Stratejik planlamada en büyük kazançlar sürpriz yollardan ya da sürpriz kaynaklardan gelmektedir. Örgüt sürprizlere açıktır; karşısına çıkabilecek fırsatları kendi yararına çok iyi kullanabilir.

Dışarıdan gelecek danışmanlık da büyük yararlar sağlayabilir. Genellikle örgütler dışarıdan danışman desteğine, yardım ve eğitime gereksinim duyarlar. Stratejik planlamanın gerekleri yerine getirildiği takdirde bunlar da elde edilebilir.

Son olarak, unutmamak gerekir ki stratejik planlama her örgüt için doğru ya da uygundur demek yanlış olur.

Eğer örgüt çatısı çökmüş ise,

Örgüt oldukça lütufkar liderlerin sezgi ve yeteneklerine dayanmayı yeğliyorsa,

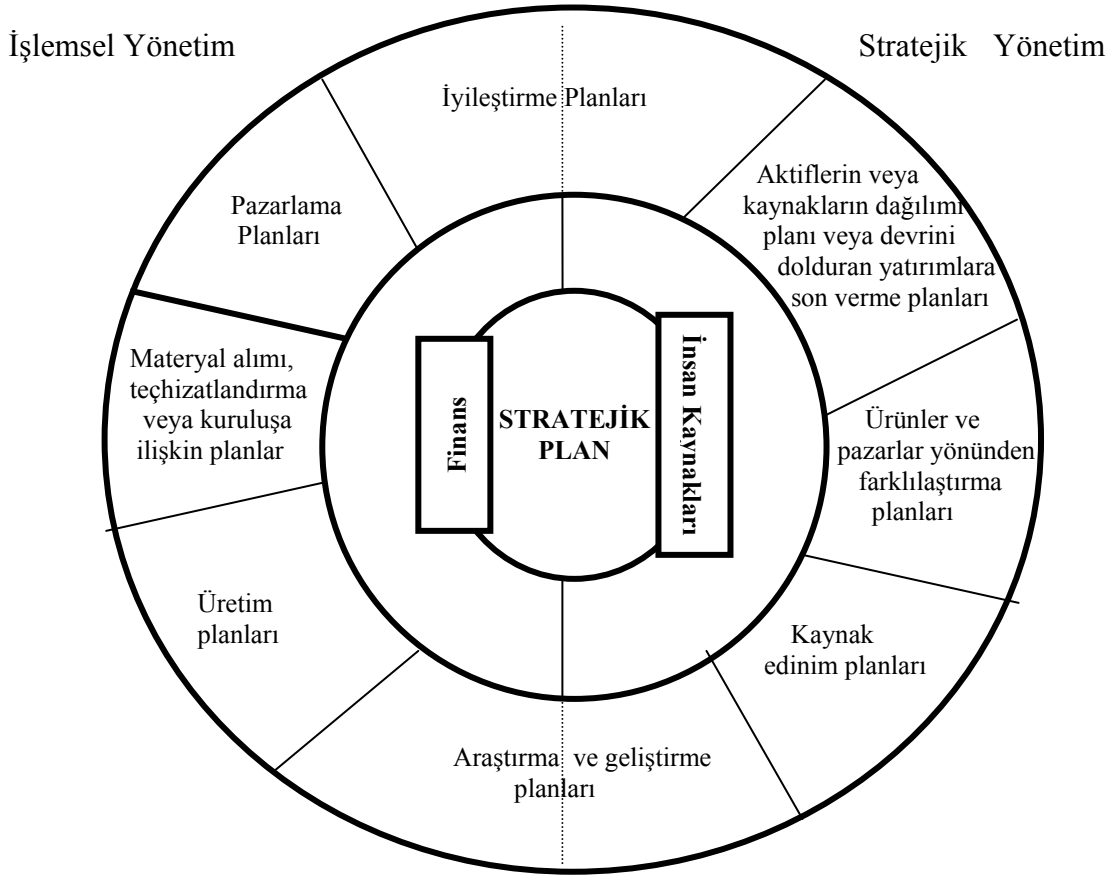
Eğer “kargaşa” çalışabilecek tek süreç ise,

Stratejik planlamanın uygulanması büyük ölçüde olası görünmüyorsa, stratejik planlamanın uygulanmaması muhtemelen daha doğru olur.

Öte yandan, her ne kadar stratejik planlamayı uygulamak için sebepler olsa da, bu sebepler örgüt için önemli konulara ilgi göstermemek için bahane olarak kullanılabilir. Özürlere sığınan bir örgüt de umut ve cesaret yokluğuna mahkûmdur.

2.10. STRATEJİK PLANLAMANIN DİĞER PLANLAMA TÜRLERİNDEN FARKI

Daha öncede belirttiğimiz gibi stratejik planlama örgütün ulaşmak istediği amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için yapılması gereken faaliyetlerin belirlenmesi sürecidir (Akyüz, 2001:132). Örgütü bir bütün olarak değerleyen stratejik planlama, örgüte yön verici kuralları kapsamına almakta ve örgüt içinde yapılan diğer planlara rehber olmaktadır. Diğer planlama türlerinden farklı özellikleriyle ayrılan stratejik planlama için, diğer planlama yollarını veya kapılarını açan anahtar plandır denilebilir. Stratejik planlamayı diğer planlama çeşitlerinden ayıran en önemli özelliği, “planın öngördüğü zaman süresi ve kapsadığı faaliyetler” şeklinde belirtenler de vardır (Akyüz, 2001:132).



Şekil 3: Farklı Plan Tipleri ve Birbirleriyle İlişkileri.

Kaynak: AKYÜZ, Ö.Faruk. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. Sistem Yayıncılık. S: 118

Stratejik planlama, kurumun genel olarak topyekün hedeflerini belirleyip, onun bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır. Herhangi bir kurumun topyekün hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten planlara faaliyet planları denir. Stratejik planlarla faaliyet planları arasındaki fark onların uygulandıkları zaman aralıklardan kaynaklanmaktadır. Faaliyet planları daha kısa zaman periyotlarını kapsar. Örneğin kurumun aylık, haftalık ve günlük planları, faaliyet planlarıdır. Stratejik planlar, genellikle üç yıl veya daha fazla dönemleri kapsayacak şekilde yapılırlar. Başka bir

fark da stratejik planlar hedeflerin formüllerini ihtiva ederken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir (Çoban, 1997:83-84).

Stratejik planlama uzun vadeli bir planlamadır. Stratejik planlama ile uzun vadeli planlamanın eş anlamlı kullanılması söz konusu olabilir. Ancak her uzun vadeli planlama stratejik planlama değildir (Özalp, 1989:34-35). İki plan türü de örgüt üzerinde odaklanmış olmakla birlikte stratejik planlama örgütün tanımlanması ve meselelerin çözümlenmesi üzerine daha çok yoğunlaşır. Stratejik planlama, bir kuruma yönelik hedeflere ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak kaynak ve amaçlara uzun bir perspektifte bakmak için hazırlanır (DPT, 1982:8). Uzun vadeli planlar ise amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve bunların iş programları ve güncel maliyete dökülmesi üzerine daha fazla odaklaşır. Bu bakımdan stratejik planlama sorunlarla ilgililiği ve meseleleri çözümlenme yaklaşımlarıyla, politize olmuş ortamlara daha uygundur.

Stratejik planlar, genel amaçlara erişmek için örgütsel faaliyet alanlarını ve pazarlarını belirlemek ve örgütsel kaynakları bu faaliyet sahalarına tahsis etme çabalarıyla ilgilidir. Stratejik planlar işletmenin üst kademeli yöneticileri tarafından uzun faaliyet dönemleri için hazırlanır. Diğer planlar ise stratejik planların ayrıntılarını ve onu gerçekleştirmeye yardım etmek amacıyla hazırlanır (Eren, 2001: 161).

Stratejik planlamayı uzun vadeli plandan farklılaştıran bir diğer özellik ise, stratejik planlamanın örgüt içi ve örgüt dışı çevreye verdiği önemdir. Uzun dönemli planlar varolan trendlerin gelecekte de devam edeceği varsayımı üzerine hazırlanırken, stratejik planlar yeni trendler, süreklilik göstermeyecek durumlar ve bir takım sürprizleri hesaba katarak hazırlanır. Bu anlamda stratejik planlama uzun vadeli plana göre daha esnek, yeniliklere ve beklenmeyen durumlara daha kolay adapte olabilecek bir yapıdadır.

Stratejik planın uzun vadeli plandan farklılaşan bir diğer yönü ise “Başarı vizyonunu” ortaya koymasıdır. Uzun vadeli plan sadece uygulanacak aşamaları

ortaya koyarken, stratejik planlama bu hedeflere nasıl ulaşılabileceğini ve eğer istenilen hedeflere tam anlamıyla ulaşırsa gelecekte varılacak noktanın ne olduğunu net bir şekilde ortaya koyar; yani Vizyon oluşturur (Bryson, 1990:7).

Stratejik planlama örgütsel planlamadan daha eylem odaklı, tutarlı, uygulanabilir ve geleceği öngörmede daha başarılıdır. Bunun nedeni, stratejik planlamacılar genellikle muhtemel bir gelecek vade üzerinde yoğunlaşmış mevcut karar ve eylemlerinin etkilerini bu vadeyle ilişkili olarak ele alırlar. Oysa uzun vadeli örgütsel planlamacılar, genelde istedikleri bir gelecek tasarlayıp karar ve eylemlerini bu geleceğe uyacak şekilde belirlerler.

Stratejik planlamayı diğer planlama türlerinden ayıran özelliklerden birisi de verilerin yapısı ile ilgilidir. Bölüm planlaması sadece bir alt organizasyon bölümünün optimizasyonuna ilişkindir. Bu nedenle planlamada kullanılan veriler yapı itibarıyla örgüt faaliyetlerinin sadece bir bölümü ile ilgilidirler. Halbuki, stratejik planlama topyekün organizasyonun optimizasyonunu ile ilgilidir. Bu nedenle stratejik planlamanın yapısını oluşturan veriler nitelik itibarıyla birçok örgüt fonksiyonu ile ilgili ve dolayısıyla da aynı cins (heterojen) verilerden oluşmaktadır. Şu halde stratejik planlama süreci bütün planların özetlenerek birleştirilmesiyle meydana getirilmiş dolayısıyla da kapsadığı veriler itibarıyla çeşitlilik arz eden bir görünümde dir.

Stratejik planlamanın dikkate almak zorunda olduğu verilerin heterojen olduğunu söylemiştik. Bu özelliği yanında dikkate aldığı verilerin sayısı itibarıyla da diğer planlardan ayrılmaktadır. Örgütün bütün iç fonksiyonları, faaliyette bulunduğu çevrenin sosyal, ekonomik ve politik bütün verilerini içerdiğinden, sayı itibarıyla diğer tüm planlama cinslerinden daha fazla sayıda veri ile ilgilidir. Çünkü stratejik planlar diğer bütün optimize edilmiş planların bütünleştirilmesinden veya beraberliğinden oluşturulmuştur (Eren, 1987:56-57).

Stratejik planlama ile diğer planlar arasındaki diğer bir fark da söz konusu olan bu planların hangi kademeler tarafından yapıldığıdır. Stratejik planlamada

örgütlerin gelecekteki yönü eli ilgili kararlar alındığından ve büyük sorumluluk gerektirdiğinden, stratejik kararlar tepe yönetim tarafından alınır (Birdal ve diğerleri, 1992:96).

Stratejik planlamayı genel olarak diğer tüm planlama türlerinden ayıran diğer özellikler de şu şekilde sıralanabilir.

Stratejik planlama örgütün diğer tüm birimlerinde yapılan planların üzerinde ve onlar için bir başvuru kaynağı, rehber olma özeliğindedir. Stratejik planlama örgütün genel amaç ve hedeflerini belirlediğinden diğer bütün planlar, örgütün stratejik planına uygun, onunla gelişmeyecek bir şekilde hazırlanmalıdır. Bu bakımdan stratejik planlamayı örgütün Anayasası, diğer planlar da bu anayasa çerçevesinde yapılan kanunlar olarak ifade edilebilir.

Stratejik planlama diğer tüm planlardan daha esnek yapıdadır. Yeniliklere ve beklenmeyen durumlarda uyum sağlaması daha kolaydır. Çünkü diğer bütün planlar varolan durumun devam etme olasılığı üzerine hazırlanmışken, stratejik planlama iç ve dış çevreden kaynaklanabilecek tüm değişimleri ve umulmadık durumları hesaba katarak hazırlanır.

Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir. Çevresel şartlarda olabilecek değişiklikleri önceden göz önünde bulundurduğu için bu değişimlere karşı tepkilerini ve alternatif tedbirlerini önceden hazırlamıştır. Bu yönüyle stratejik planlama proaktifdir. Oysaki diğer plan türleri yeni olaylarla karşılaştıktan sonra tekrar düzenleme ihtiyacındadır, yani reaktifdir.

Stratejik planlama vizyon oluşturma özelliği ile diğer planlara göre daha güçlü bir yapıdadır. Çevresel belirsizliğin örgüt üzerinde yapacağı olumsuzluğu, bu belirsizliği asgari düzeye indirgeyerek giderir ve çalışanlar üzerinde daha motive edici bir etkiye sahiptir.

2.11. STRATEJİK PLANLAMA İŞLEMİ

Yöneticilerin geleceğe yönelik stratejik planları hazırlamalarında birbirinden farklı iki yol vardır. Bunlar; sezgi ve tahmine dayalı planlama ve sistematik (resmi) planlamadır.

Sezgi ve tahmine dayalı planlama genellikle zihinden yapılır. Bu planlama bir yöneticinin düşüncesine, hissine ve yargısına bağlıdır. Bazı yöneticiler parlak stratejiler bularak uygulamada oldukça başarılı olmaktadır. Bu tür zihinden yapılan bir planlama çok önemlidir ve göz ardı edilmemelidir (Tümer, 1989:90). Eğer bir kurum ön sezgisi çok iyi olan yöneticilerce idare ediliyorsa, sistematik stratejik planlama yapmaya gerek kalmayabilir.

Diğer planlama türü ise belli bir sıra dahilinde ve usul çerçevesinde yapılmaktadır. Bir kurumu kişilere bağlı olmaktan kurtaracak ve varlığını sürekli yapabilecek bir sistem oluşturmak bu tür bir sistematik stratejik planlama ile mümkün olmaktadır. Her iki planlama sistemi de önemli olmasına rağmen, sistematik stratejik planlama işleminin, yöneticilerin sezgilerini geliştirmelerine yardımcı olduğu bilinmektedir.

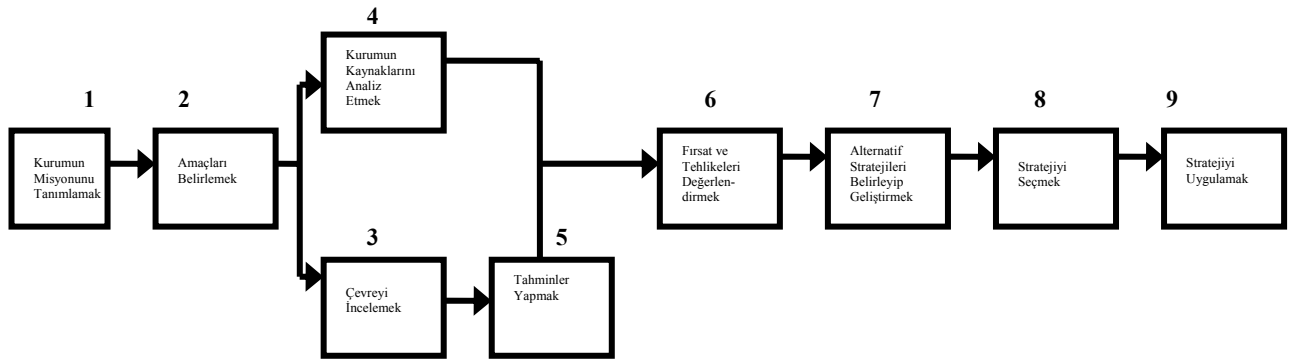
Stratejik planlama işlemi, işin misyonu, yani, “işimiz nedir ve ne yapılmalıdır?” sorusuna verilecek cevabın belirlenmesinden sonra, hedeflerin belirlenmesi, stratejilerin ve planların geliştirilmesi ve yarının sonuçları için bugünden kararların alınmasıyla yapılır. Bu işlem, yapılan işin tamamını göz önünde tutabilen; işin tamamını etkileyebilecek kararları alabilen; geleceğin ihtiyaçlarına göre bugünün ihtiyaçlarını ve amaçlarını dengeleyen; ve sonuca ulaşmak için gerekli para ve personel kaynağını tahsis edebilecek kurumdaki sorumlu bir birim tarafından yapılabilir.

Her kurumun kendisine standart bir stratejik planlama sistemi yoktur. Stratejik planlama sistemi her kurumun karakteristik özelliklerine uyacak şekilde tasarlanmalıdır. Bir kurum bazı yönleri ile diğer kurumlardan farklı olduğundan,

onun planlama sistemi de başkalarinkinden farklıdır. Bu yüzden aşağıda verilecek olan stratejik planlama işleminde, herhangi bir kurumun kendisine adapte ederek stratejik planlama yapabileceği temel stratejik planlama özellikleri verilecektir.

Kurumlar için amaçlarının gerçekleştirilmesi çok önemlidir. Bu nedenle stratejik planlama yapılırken kurum hedeflerinin hepsi belirlenmeli ve tümüne birden ulaşılmaya çalışılmalıdır. Bu yüzden stratejik planlamaya başlamadan önce; kurumun becerisi ve kudreti, politik olayların ve kurumların oluşturduğu ekonomik ve sosyal çevre ve bu çevrenin sağladığı fırsatlar tehlikeler ve hassas noktalar göz önünde bulundurulmalı ve bu faktörler çok iyi analiz edilerek ele alınmalıdır (Çoban, 1997:103).

Herhangi bir kuruma uygulanabilir ve adapte edilebilir bir stratejik planlama modelinin geliştirilmiş olması, uygulamada faydalı bir rehber olacaktır. Aşağıda verilen stratejik planlama modeli küçük şirketlerden büyük kurumlara ve kamu kuruluşlarına kadar her türdeki ve büyüklükteki kuruluş için uygulanabilir. Stratejik planlama modeli oluştururken izlenecek yol, şekil 3’de görüleceği gibi bir sıra dahilinde takip edilebilir. Stratejik planlama işleminde yapılacak işlemlerin nasıl yapılacağı aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.



Şekil 3: Stratejik Planlama İşlemi

Kaynak: ÇOBAN, Hasan. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İnkılap Kitapevi. S: 104

2.11.1. Kurumun Misyonunun Tanımlanması

Bir örgütün misyonu, onun mevcut ve gelecekteki faaliyetlerini açıklayan kısa bir açıklamadan oluşur. Amaçlar, misyona göre daha spesifik olduklarından misyon tanımı, amaçlarla daha belirgin bir şekilde ifade edilebilir. Benzer şekilde hedefler amaca göre daha spesifik olduklarından amacı daha iyi anlamamızı sağlarlar (Higgins ve Vincze, 1989:10). Yukarıda da belirttiğimiz gibi misyon yada amaç bir örgütün varoluş nedenidir. Misyon, örgütsel amaç, hedef, politika ve stratejilerin dayandırıldıkları ve anlam kazandıkları temel ifadedir. İşte bu yüzden stratejik planlama çalışmasına öncelikle misyonun belirlenmesiyle başlamanın yararlı olacağını ortadadır.

Her kurumun yaptığı işi ve amaçlarını belirleyen bir misyonu vardır. Kurum misyonunun tanımı; yönetimi, kurumun hizmet alanını açıkça belirlemeye zorlar (Robbins, 1984:144). Tüm kurumlar bir kimliğe sahiptir. Kimlik bir kurumun mevcudiyetinin sebebidir. “Biz neyiz?” sorusuna kimlik cevap verir (Akdemir, 1992:143).

Görev tanımındaki hali hazırdaki düşünceler geniş bir biçimde Peter Drucker’in 1970’li yılların ortalarındaki araştırma ve yazılarına dayanmaktadır. Drucker “Bir kurum adı, statüsü veya kuruluş beyannamesindeki maddelerle tanımlanamaz. Kurum görevi ile tanımlanır. Kurumun yalnızca görev ve amacının açık bir şekilde tanımı, kurum amaçlarının açık ve gerçekçi biçimde ortaya konulmasına imkan sağlayacaktır” diyerek “İşimiz Nedir” sorusunun, “Görevimiz Nedir” sorusuyla eş anlamlı olduğunu söylemiştir (David, 1991:90-97). Bu yüzden herhangi bir kurumun bütünlüğünün korunabilmesi ve faaliyetlerinden sonuç alınabilmesi ancak açık seçik, iyi odaklanmış, ortak bir amaçla sağlanabilir. Bu olmadığı zaman kurum kısa zamanda inanırlığını kaybeder (Çoban, 1997:105).

Faaliyet sahasının sınırlarının iyice belirlenmesiyle, bu iyi belirlenmiş sahalarda üzerinde derinliğine araştırmalar yapmak, istatistiklerden ve tahminlerden etkili bir

şekilde yararlanarak kurumun gelişme yönünün belirlemek veya seçmek kolaylaşacaktır (Eren, 1990:3).

Misyon ifadesi örgütün temel doğası ve ne işle uğraştığı konusunda kısa, fakat anlaşılır bir görüş sunar. Bir misyon ifadesi içerisinde kısaca bir örgütün neye ulaşmaya çalıştığı ve örgütün temel felsefe ve değerlerinin neler olduğu, konularında açık ipuçları görülebilir. Ancak bir misyon ifadesi yapılacak bütün eylemleri, eylemlerin zaman ve vadelerini ve ne kadar yapılacağını içermez ya da bir amaç veya hedefi görmez.

Misyon ifadesi örgütsel amacın deklarasyonudur. Misyon genellikle kısa (bir sayfayı aşmayan) ve güçlü bir slogandan oluşmaktadır. Ayrıca duygulara hitap edici olmalıdır. Gerçek ifade, aşağıdaki altı sorunun cevabını içeren açıklamalardan oluşmaktadır. Bu cevaplar aynı zamanda başarı vizyonunun oluşturulmasına temel oluşturacaktır.

Bu altı soru şunlardır (Gardner, J.R., Rachlin and Sweeney.1986:65):

1- Biz kimiz? Bu soruya verilecek cevap örgütün kimliğini ortaya çıkaracaktır. Çünkü örgüt isimlerinde kişi isimlerinden farklı olarak bir sıfat gizlidir. İşte bu sıfat bize örgütün misyonunu özetlemektedir. Örneğin; “biz kültür ve tabiat varlıklarını koruma merkeziz” dediği zaman karşıdaki kişiye örgütün misyonuna dair bir hayli ip ucu vermiş oluruz.

2- Yerine getirmemiz yada değinmemiz gereken sosyal ve politik gereklilik ve problemler nelerdir? İşletmelerin yerine getirmekle yükümlü oldukları bir dizi sosyal ve politik gereklilik vardır. Çünkü örgütün amacı ihtiyaç ve sorunları belirleyip bunlara çözüm yolları aramaktır. Kısacası örgütün sosyal kabul görmesinin şartları sorunun cevabı içinde gizlidir.

3- Bu sorunlara tanımak, tahmin etmek yada karşılamak için ne yapmalıyız? Sorun ihtiyaçlar yoğunlaşmak örgütün misyonu, emirleri, ürün, hizmet, maliyet,

finansman yada işletmesinde yenilik doğurur ki, buda örgütün etkin kalmasında ihtiyaç duyulan bir yoldur. Başarılı buluşlar gerçek ihtiyaçların karşılanmasına yardımcı olur; yoksa teknolojik fizibilite tek başına yeterli değildir.

4- Kilit çıkar sahiplerine nasıl cevap verebiliriz? Bu soruda, örgütün çıkar sahipleriyle nasıl bir ilişki kurmayı umdukları ve bu ilişkiler vasıtasıyla hangi değerleri geliştirmek istedikleri sorulmaktadır. Madem işletmelerde başarının anahtarı kilit çıkar sahiplerini tatmin etmektir, o halde örgüt bu tatmini sağlamak için neler yapmalıdır sorusuna cevap aranacaktır.

5- Temel felsefemiz ve değer yargılarımız nelerdir? Örgütün temel felsefesini ve değerlerini yansıtmaya ve bunları açığa çıkarmanın önemi, en çok strateji geliştirmede açığa çıkmaktadır. Yalnızca bu felsefe ve değer yargılarıyla bağdaşan stratejiler başarılı olabilmektedir. Ne yazık ki, örgütler felsefe ve değer yargılarını nadiren tartıştıkları için başarısızlıkla sonuçlanan stratejiler adapte etmektedirler. Daha da önemlisi, felsefe ve değerler konusundaki açıklık örgütün bütünlüğünü korumasında önemli bir rol oynamaktadır. Eğer bu konuda yeterince belirginlik var ise, ancak o zaman örgüt birlik ve bütünlüğünü zedeleyecek öneri ve eylemlere kolayca hayır diyebilecektir.

6- Bizi farklı yada tek kılan şey nedir? İşletmeler kendilerini yada gördükleri işlevi farklı yada tek kılan şeylerde açık olmalıdırlar; aksi halde gerileme yada yok olmaya maruz kalacaklardır. Eğer bir işletmeyi yada gördüğü işlevi farklı yada tek kılan nedenler ortadan kalkmışsa doğal olarak rekabetteki gücü zayıflayarak gün geçtikçe önemini yitirecektir.

Misyonun en belirgin özelliği çok kısa bir ifade olmasına karşılık, örgütün ne yaptığı, kimin için ve neden yaptığı konusunda çok şey ifade etmesidir. Örneğin (Koteen, 1991:120), misyonun uzunluğuna ölçüt olarak “altmış saniye testi”ni tavsiye etmektedir. Eğer bir örgütün misyon ifadesini altmış saniye ya da daha az bir sürede okuyabiliyor ve ayna zamanda o örgütün ne yaptığı, kimin için ve neden yaptığı konusunda bilgi sahibi olup, sizde olumlu düşünceler oluşabiliyorsa, bu ideal

bir misyon ifadesidir. Aksi halde bunun revizyona ihtiyacı olacaktır. Örneğin Amerikan Kalp Derneğinin bir cümlelik misyon ifadesi “kalp ve damar hastalıklarının neden olduğu prematur ölümleri ve sakatlanmaları azaltmaktır” ifadesi bu tanıma uyan, oldukça kısa fakat çok şey ifade eder niteliktedir.

Tabi ki her misyon ifadesi bir satır ya da okunduğunda altmış saniyeden az zaman alacaktır diye bir şart yoktur. Bu sadece, ideal bir misyon ifadesi için öngörülen bir ölçüttür. Yoksa, bir cümlelik misyon ifadesi olabileceği gibi, bir sayfalık da olabilir. Önemli olan en kısa ifadelerle örgütün kimliğini açıklayabilmektir. Görev tanımı ile belirlenen kimlik, stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı olarak gerçekleştirilmesini kolaylaştıracağı için önemlidir. Kurumun misyonu belirlendikten sonra sıra bunları gerçekleştirecek amaçların belirlenmesidir.

2.11.2. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Stratejik yönetim sürecinin ilk aşamasını oluşturan örgüt amaçlarının saptanması süreci örgütlerde büyük bir öneme sahiptir. Örgütler tüm faaliyetlerini, saptadıkları bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirirler. Çünkü amaç, örgütün ulaşmayı, erişmeyi istediği bir durumu, diğer bir ifadeyle, ulaşmak istediği noktayı gösterir. Amaçlar idareyi yönlendirir ve örgütün biçimini belirler. Amaçlar ortadan kalktığı zaman onlara erişmek için bir araç olan örgüt de ortadan kalkacaktır. Örgütler amaçlarını belirlerken çıkar gruplarının istekleri ve çevre koşulları dikkate alınmalı ve zamanlama iyi yapılmalıdır.

Amaçlar, bireyler, gruplar ve tüm bir örgüt için istenen sonuçlar ve arzu edilen çıktılarını ifade eder (Can, 2002:68). Amaçlar herhangi bir planlama programının temelleridir. Kurumun amaçlarının yönetimini açıklayan misyon, amaçlar ve hedeflerle somut ifadelerle dönüştürür (Robbins, 1984:145). Amaçlar, tüm misyonun gerçekleştirilmesi için belirgin hedeflere dönüştürülürler (Akdemir, 1992:144). Herhangi bir kurum için “gelecek beş yılda yıllık ortalama büyüme hızı

yüzde 5 olacaktır” ifadesi, kurum misyonlarının yönlendirdiği bir stratejik hedef örneğidir.

Amaç, hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun belirli bir zaman süreci içerisinde nicelik olarak yürütülmüş şeklidir. Bir işletmenin işlevlerini etkin olarak yerine getirebilmesi için amaçların gerçekçi, belirgin ve ölçülebilir olması belirli bir zaman süresi içerisinde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamaması gerekmektedir (Ülgen, Mirze, 2004: 70).

Stratejik amaçlar işletildikleri zaman örgüt için mükemmellik ve başarının anahtarlarıdır. Bunların hedefi eldeki kaynaklarla en iyi sonucu elde etmek için gerekli değişimi sağlamaktır. Bunlar aynı zamanda örgütün gelecekteki büyüme ve gelişmesi için gerekli şartların yaratılmasına yardımcı olmaktadır. Stratejik amaçlar sadece mükemmellik ve başarının anahtarı olmayıp, aynı zamanda örgütün yaşaması için de kritik araçlardır.

Amaçların belirlenmesi çok çeşitli şeylerin elde edilmesini sağlarlar. Her şeyden önce, değişim için gerekli olan durumu seçerler. Stratejik değişim yeni bir şeyler yaparak yeniliğe odaklanabilir; mevcut aktivitelerin yaygınlaştırılması ya da geliştirilmesine; işleri açıkça daha iyi yaparak kaliteyi geliştirmeye; teknolojinin modernizasyonu ya da oldukça farklı teknik, süreç ya da araçların kullanılmasına odaklanabilirler (Koteen, 1991:121). Yine bu çerçevede stratejik amaçla, değişimin yön ve önemini açıklar. Amaçların belirlenmesi, gitmek istediğimiz yönü, oranın ne kadar önemli olduğunu ve oraya vardığımızda neyi başarmayı umduğumuzu açıklamamıza yardımcı olur. Stratejik amaçlar sayesinde öncelikler belirlenir. Öncelikler zaman, beceri ve kaynak yatırımlarımızı nereye konsantre edeceğimizi gösterirler; acil olanlar üzerine yoğunlaşıp, daha az istenen ya da önemli olanları elimine etmemizi sağlar. Diğer bir ifadeyle, herkesi mutlu edebilmek için her şeyi yapmaya çalışıp da sonuçta hiç kimseyi memnun edemeyen konumuna düşmek yerine, gerçekten önemli ve gerekliliğine inandığımız şeylere yoğunlaşmamızı sağlar (Koteen, 1991:122).

Çeşitli sosyal gruplar, hükümet, siyasi partiler, sendikalar gibi kurum dışı güç grupları ve kurum içinde her kademedeki yöneticilerin dahil olduğu çeşitli güç grupları, stratejik amaçların belirlenmesinde yardımcı olmaktadır. Amaçlar, kurumun hizmet alanının, faaliyet şeklini tanımlayan genel nitelikte ifadelerdir. Bu ifadeler kısa ve uzun vadeli olarak hazırlanırlar. İster kısa, ister uzun vadeli olsun etkili amaçların, şu özelliklere sahip olması gereklidir; amaçlar kendi içlerinde uyumlu, ulaşılabilir ve ölçülebilir olmalıdır. Uzun vadeli amaçların yanında kısa vadeli olan amaçlarda stratejik amaçlarla uyumlu olmalıdır (Akdemir, 1992:155).

Kurumun yönetimi açısından amaçlar, kurumun ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek kurum faaliyetlerini ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturur. Kuruma ait amaç, o kurumun bir bütün olarak gerçekleştirmek istediği geleceğe ilişkin bir husustur. Denilebilir ki kurum ya da işletmeler de toplumda sosyal bir yapı olarak yaşayabilmeleri için tıpkı insanlar gibi birtakım amaçların peşinde koşmaları gerekir. Amaçlar kurumun projelerine veya planlarına yol gösteren birer unsur oldukları gibi, hedeflerine ne ölçüde ulaştığını yönetime bildiren birer araç görevini de ifade ederler. Amaçlar devamlı ve değişmez bir unsur olarak, kurumu diğer kurumlardan ayıran, onun yapı özeliğini oluşturan temel unsurlardır. Kurum bütün faaliyetlerini, amaçlarını gerçekleştirmek için yapar, onları gerçekleştirmede kurumun uğradığı başarısızlık kurumun varlığını tehlikeye düşürücü bir durum ortaya çıkarır. Amaçlar, planlama ile elde edilmeye çalışılan hedeflerinin açıklanmasıyla, bir planlama dahilinde ulaşılacak hedef olarak açıklığa ve kesinliğe kavuşmuş olur (Eren, 1990:67-68).

Yukarıdaki açıklama ve tanımlardan çıkarılacak en önemli sonuç; kurumun varolmasının nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. Yani, amaçlar ortadan kalktığı zaman, onlara erişmek için bir araç rolünü oynayana kurum da kendiliğinden ortadan kalkar. Amaçlar, zamanla nitelik ve nicelik bakımından değişirlerse, bu durum doğrudan doğruya onlara ulaşmak için bir araç rolünü oynayan kurum ya da işletmenin de nitelik ve nicelik yönünden değişmesini gerektirebilir.

Amaçlar, politikaların belirlenmesinde, kaynakların seçiminde ve programların hazırlanmasında kurumun yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara sahiptirler. Bu sayede politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması kolaylaşır. Çünkü, amaçlar, neyin ne zaman ve ne şekilde yapılacağını göstermektedirler. Bu nedenle, açıkça yazılı, tarihi belirlenmiş ve rakamlandırılmış somut amaçlar belirlemenin yararı çok büyüktür (Çoban, 1997:107).

Görüldüğü gibi, amaçların belirlenmesi (diğer basamaklarda olduğu gibi), stratejik planlama süreci içerisinde oldukça önemli bir basamağı oluşturmaktadır. Gerek örgüt misyonunun işaret ettiği büyük görevin hakkıyla tamamlanabilmesi ve gerekse vizyonun içerdiği ideal geleceğe emin adımlarla yürüyebilmek için yönümüzü çok iyi belirlememiz gerekir. Bu yön ve bizi oraya taşıyacak hedefler ancak iyi tanımlanmış amaçlarla mümkündür. Örgütün amaçları bir geminin dümenine benzer. Nasıl ki dümensiz bir gemi engin sularda başıboş bir şekilde nereye gideceğini bilemezse, benzer şekilde amaçlardan yoksun bir örgüt günümüzün hızla değişen çevresinde varlığını sürdüremez. Amaçlar ve üstlendikleri fonksiyonun önemi aşikardır. Ancak amaçların bu işlevi yerine getirmesi bir takım şartlara bağlıdır. Bu şartların başında da amaçların sonuçlara yönelik olması, spesifik olması, ölçülebilir olması, zaman unsuru içermesi ve iddialı fakat ulaşılabilir olması gerekir.

2.11.3. Kurumun Kaynaklarının Analiz Edilmesi

Kurumun strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi için kurumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerekmektedir (Steiner, 1989:19). Kurumun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi ve analiz edilmesi yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştirecektir. Yönetim, kurumun şimdiki durumunu analiz ederek, mevcut durum ile gelecekteki stratejisini ve politikalarını değerlendirme ve yönlendirme imkanına kavuşabilecektir.

Her kurum yöneticisinin. Kurumun neyi yapabileceği konusunda belirli bir fikre sahip olduğu söylenebilir. Ancak yönetimin yapabileceği şey kurumun sahip olduğu kaynaklar ve kapasitelerle sınırlıdır (Robbins, 1984:145). Mevcut durumu değerlendirmek için aşağıdaki temel sorulara cevap aramak gerekir.

Şu anda ne yapmaktayız?

Bunu niçin yapmaktayız?

Başka yol ve yöntemler var mıdır? Eğer varsa bunları uygulayabilir miyiz? (Eren, 1990:196).

Mevcut faaliyetlerin iyileştirilmesi için yapılan bu özeleştirme, verimin ve etkinliğin artırılması hususunda gerekli yöntemlerin bulunmasına imkan verebilecektir. Zayıf noktaların ortaya konulması uzun vadeli planlama ve stratejiler için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açan nedenlerin ortadan kaldırılmasına ve önlenmesine doğru atılan bir adım niteliğindedir.

Kurumdaki zayıflıkların tümünün iyileştirilebileceği söylenemez. Ancak, kurum bunlarla yaşamaya alışmalı, kendisine zararlı olacak adımları atmaktan ve başaramayacağı faaliyetlere girmekten kaçınmalıdır. Bazı zayıflıkların ortadan kaldırılması uzun bir zamanı gerektirir. Bunun için uzun vadeli planlarda kurumun zayıf yönlerine uygulanacak tedavi yöntemleri planla birlikte düşünülmelidir. Tüm sorunlu yöneticiler kurumlarını değerlendirme yoluna giderek geliştirecekleri strateji ve planlarla başarı şanslarını artıracak ve amaçlara başarı ile ulaşabilecektir.

Bir kurumun başarılı şekilde faaliyetini sürdürebilmesi için kuvvetli ve zayıf yönlerinin değerlendirilmesinde dikkate alınacak ana hususlar şunlardır (Akdemir, 1992:154).

Faaliyet sahasındaki küçük sayıda anahtar başarı faktörlerini belirlemek,

Faaliyetin gerektirdiği anahtar başarı faktörleriyle kurumun kaynak ve imkanlarını karşılaştırmak,

Başarısızlıkları önlemek ya da en aza indirmek, faaliyet alanındaki fırsatlardan yararlanmak ve uygun stratejileri oluşturmak için kurumun kuvvetli yönlerini belirlemek,

Kurumun temel rakiplerine göre kuvvetli ve zayıf olduğu yönleri ortaya çıkarmak ve karşılamak.

Kurumun değerlendirilmesi yapılırken kurumu etkileyen iç ve dış faktörleri dikkate almak gerekir. Pratikte bu iki konu iç içe olmasına rağmen dış çevreyi ayrı bir başlık altında incelemek konuya açıklık getirmesi açısından daha yararlı olacaktır.

2.11.4. Çevrenin İncelenmesi

Kurumun faaliyetleri kapalı bir çevre içinde değil, faaliyetlerini sınırlandıran ve belirli ölçüde de bizzat kendisi tarafından şartlandırılmış bulunan geniş ekonomik, sosyal ve teknolojik bir çevre içinde cereyan eder (Eren, 1990:123). Kurumun içinde bulunduğu sosyo-kültürel ortamdaki gelişmeler de onun faaliyetlerini önemli ölçüde etkileyen çevre faktörlerinden birini oluşturur. Bunların başında nüfus miktarlarındaki artış, eğitim düzeyinin hızla yükselmesi, şehirleşme, değer sistemlerindeki ve ideolojilerdeki değişimler gelmektedir. Bu değişimler sonucu, toplumun satın alma gücü artmakta, zevkleri, talepleri ve eğilimleri değişmektedir.

Kurumu etkileyen politik, sosyal, ekonomik ve piyasa gibi değişik faktörleri belirlemek için yönetimin çevreyi incelemesi gerekir. Her kurumun, geleceği şekillendirebilecek olan ana değişiklikleri gören, gelecek üzerinde tahminler yapan yayınları tarayan, ulusal ve uluslar arası trendin nasıl geliştiğini araştıran, kanun tekliflerini inceleyen ve kamu oyu araştırma faaliyetlerini yürüten idari bir birimin bulunması gereklidir (Çoban,1997:109).

Çevresel değişimler çok süratli olduğu için yöneticiler bunları sistematik bir şekilde analiz ve teşhis etmeye ihtiyaç duyarlar. Çünkü sistematik bir biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan kurumlar, bu fonksiyonu yapamayanlara oranla daha etkindirler. Çevresel analizler, stratejist ve

planlamacılara, fırsatları önceden öğrenme uygun stratejik seçimlerde bulunma ev planlama imkanı sağlayacaktır. Ayrıca kurum yöneticileri bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi kurarak tehlikeleri zamanında önleyecek ve tehlikeyi kurumun avantajına çevirecek stratejiler geliştirebileceklerdir (Eren, 1990:173).

Sistemik bir çevresel araştırma ve teşhis sistemine sahip olmayan kurumlar zamanla değişimlere hiç de uygun olmayan seçimlere yöneleceklerdir. Gelecek belirsizdir, gelecekteki değişim ve gelişmeler tahmin edilemezler. Ancak çevresel faktörlerin izlenmesi sonucu bunlardan bazılarının isabetli tahmin edildiği de bilinmektedir. Çevrenin analiz edilerek belirsizliklerin önemli ölçüde azaltılması yöneticilerin kararlarını etkinleştirecektir.

Etkin bir iç ve dış çevre değerlendirmesinin örgüte sağlayacağı sayısız yarar vardır. Bunlardan en önemlisi; Örgüte refah ve yaşamı için hayati öneme sahip bilgiler temin etmesidir. Bir örgütün güçlü ve zayıf noktalarıyla, karşılaşabileceği fırsat ve tehditlere dair derin bir bilgiye sahip olamadan uzun vadede başarılı olması çok güçtür. İç ve dış çevre değerlendirmesi ayrıca kilit karar alıcılar ve diğer örgüt çalışanlarının örgüt sınırlarını araştırma yeteneklerini de geliştirir. Değerlendirme; örgütün iç ve dış sınırlarından geçen konu ve bilgilere dikkat çeker. Gerçekte, karar alıcılar ve fikir liderleri düşünce ve açıklamalarında görev tanımlarındaki sınırın ötesine geçmeye yönlendirilirler. Böylece örgütle çevresi arasında köprüler kurduracak yaratıcı ve bütünleştirici fırsatlar ortaya çıkar.

Sonuç olarak bu basamak örgütün iç ve dış çevresine değinmektedir ki, bu da örgütün güç ve zayıflıklarıyla, karşılaştığı fırsat ve tehditleri tanımlamak içindir.

2.11.5. Tahminlerin Yapılması

Stratejik planlama işleminde beşinci adım, gelecekte olacak muhtemel hadiselerin tahmin edileceği daha detaylı bir çalışmadır. Tahminler dördüncü adımda göz önüne alınan faktörleri ihtiva eder. Tahminler aynı zamanda, şimdiki ve gelecekteki faaliyetler için gerekli gelir projeksiyonları, üretim tahminleri, yatırım

harcama tahminleri, mali kaynak ihtiyacı, istihdam ihtiyacı gibi faktörleri de ihtiva eder.

İç ve dış faktörlerin doğru tahminlerini geliştirebilen kurumlar etkili bir avantaja sahiptirler. Bununla beraber en mükemmel yapılan tahminler bile belirlenen değeri oldukça büyük oranda aşabilirler. Hükümet enflasyon, faiz ve işsizlik oranlarını, gayri safi milli hasıla tahminlerini çıkarmak ve çok sayıda diğer istatistikler hazırlamak için her yıl milyarlarca lira harcamaktadır. Bu amaçla konusunda uzmanlaşmış elemanlar görevlendirilerek en ileri tahmin teknikleri kullanılmaktadır. Buna rağmen yapılan tahminlerin doğruluğu çok az çıkmaktadır. Örneğin hükümetin belli bir yıl için tahmin ettiği enflasyon oranı yıl sonunda tahmin edilen rakamın üzerinde gerçekleşebilmektedir. Sonuç olarak, stratejik planlamada tahminlerin doğruluğunun önemli olmasına rağmen; tahminler devalüasyonun, beklenmedik olayların ve sektörlerin karşılıklı etkileşimlerinin ne zaman ve nasıl olacağını belirlemede zayıf kalırlar (Robbins, 1984:147).

Yukarıdaki ifadelerden bütün tahmin aktivitelerinin tıkanıklığa sebep olacağı sonucuna varılmamalıdır. Çok sayıda değerli tahmin teknikleri vardır. Ekonomik tahmin modelleri, trend analizleri, regresyon modelleri ve bilgisayar destekli simülasyonlar tanınmış tekniklerden birkaçıdır. Hata yapmaya en meyilli tahmin, çevredeki sistematik değişikliğin belirlenmesinde görülür (Robbins, 1984:148). Çevredeki sistematik değişikliklerden kalıcı olanlara ambargo, enflasyon ve müttefik bir devletteki rejim değişikliği; geçici olanlara ise anarşi, grev, savaş, deprem ve kötü hava şartları gibi olaylar örnek olarak verilebilir.

Kamu ya da özel sektörde karar verme durumunda olan her kişi geleceğin tahminine gerek duyar. Geleceğin tahminini yapılması planlama ile karıştırılmamalıdır. Geleceğin tahmini, gelecekte ne olacağını geçmişe bakarak tahmin etmektir (Özmucur, 1990:11). Planlama ise geleceğin tahmini de kullanarak uygun çözüme ulaşmayı amaçlar. Dolayısıyla karar vericinin bazı olayları etkileyeceği varsayımı değerlendirmeye alınmalıdır. Örneğin turizm gelirlerinin

gelecek yıl düşeceği tahmin edilebilir. Planlama bu düşüşü engellemek için gerekli önlemleri almayı amaçlayabilir. Gerekli önlemler alındığında geleceğin tahmini beklenen değeri vermeyebilir.

Geleceğin tahmin edilmesinde göz önünde bulundurulması gereken temel özellikler aşağıda verilmiştir:

Geleceğin tahmini gelecek zamanı kapsamaktadır. Gelecek dönemdeki değerlerin bilinmesi istenmektedir.

Gelecek belirsizlik demektir. Eğer bir yönetici, merak ettiği her şeyi biliyor olsa geleceğin tahmini çok kolay ve cazibeden yoksun bir iş olurdu.

Geleceğin tahmini genellikle geçmişteki bilgi ve verilere dayandırılmaktadır (Çoban, 1997:113).

Geleceği tahminde ilk olarak bir amaç belirlenir. Amaç olabildiğince net olmalıdır. Amaç büyüme hızı, enflasyon veya Pazar payı gibi değerlerin belirlenmesi ise, amaca ait veriler toplanır ve uygun bir model geliştirilir. Model, gerçeği yeterince iyi yansıttığı görüldükten sonra geleceği tahminde kullanılır. Ek bilgilerin ışığında gerekirse tahminlerde düzeltme yapılabilir. Geleceğin tahmininin sürekli bir iş olduğu, yeni bilgiler geldiğinde tahminlerin yenilenmesi gerektiği ve geleceği tahmini hiçbir zaman sağduyunun yerini alamayacağı bilinmelidir. Geleceğe yönelik tahminler araştırmacıya ve yöneticiye yardımcı olmakla birlikte , sağduyuyu ikame edici değil, tamamlayıcıdır.

Geleceği tahmin işleminde dikkat edilmesi gereken nokta, çevre faktörünün dikkate alınması gerekliliğidir. Çevredeki şok etkilerin tahmin modeline dahil edilebilmesi sayesinde geleceğin tahmininde başarılı olunabilir. Bu da ancak ülkemizdeki ve dünyadaki piyasanın, sosyo-ekonomik ve politik durumların iyi bilinmesiyle sağlanır.

2.11.6. Fırsat ve Tehlikelerin Değerlendirilmesi

Fırsat ve tehlikelerin değerlendirilmesi; kurumun kaynaklarının analizi; iç ve dış faktörlerin belirlenmesi ve tahminlerin değerlendirilmesiyle oluşturulan bir veri tabanı ile yapılır. Stratejik planlamanın bir bölümü olan fırsat ve tehlikelerin belirlenmesinde çevre faktörü önemli bir yer almaktadır. Bir kurumun çevresinde kurumu etkileyen dört halka vardır. Dış çevre faktörünü ve unsurlarını gösteren halkalar ekonomik, sosyo-kültürel, siyasal ve teknolojik güçlerdir (Robbins, 1984:148).

Dış çevredeki değişimlerden kaynaklanabilecek fırsat ve tehlikelerin tahmininin izlenecek aşamaları aşağıda verilmiştir (Akdemir, 1992:153). Bu aşamalar:

Kritik çevre faktörlerinin belirlenmesi,
Kritik çevre faktörlerinden kaynaklanan değişimlerin düzenlenmesi ve
Kritik çevre faktörlerinin kurumun faaliyet sahası üzerindeki kümülatif etkisinin tahmin edilmesidir.

Burada dikkat edilmesi gereken husus, bir kurum için tehdit olan bir faktörün başka bir kurum ya da faaliyet için fırsat olabilmesidir.

2.11.7. Alternatif Stratejilerin Belirlenip Geliştirilmesi

Fırsat ve tehditlerin tanımlanmasından sonra yönetim, mevcut durumdan istifade edebileceği bir alternatifler setini dikkate almalıdır. Bu alternatifler incelenirken stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap aramalıdır (Robbins, 1984:149).

Hangi işle ilgilenmekteyiz?

Mevcut olan işimizi sürdürecektir miyiz?

Eğer sürdüremeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz?

Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek miyiz?

Eğer edeceksek, mevcut etkinliğimizi artırarak büyümeyi planlıyor muyuz?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuç mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi şeklinde olabilir. Bu stratejiler belirlenirken kurumun karşısına hükümetin, bürokrasinin, sendikaların ve hatta bazen da halkın çıkacağı dikkate alınmalıdır. Bu yüzden, bir strateji herhangi bir sebeple uygulanamadığında uygulamaya konulabilecek başka bir stratejinin hazır olması gerekir.

Genellikle, stratejik bir hareket karşı bir stratejik hareketi uyarır veya meydana getirir. Bu takdirde ilk yapılan strateji değiştirilerek karşı stratejiye uyulur veya geleceğin her türlü sonuçları dikkate alınarak halen yürütülen faaliyete ısrarla devam edilir.

2.11.8. Stratejinin Seçilmesi

Çeşitli şartlar ve imkanlar beraberce düşünülerek alternatif stratejiler sıralandıktan sonra bunlardan birisi uygulama stratejisi olarak seçilecektir. Yönetimin görevleri arasında en önemli ve yaygın olan karar verme mekanizması burada devreye girer. Yönetimin deneyimi, karar verme yeteneği ve yaratıcılığı karar vermede etkili olacaktır (Gass, 1986:63). Liner programlama, Envanter Modeli, Olasılık Teorisi, Kritik Yol Metodu, Program Geliştirme ve Gözden Geçirme tekniği gibi karar verme metotları, yöneticilerin etkili karar almalarına yardımcı olacaktır (Çoban, 1997:117).

Karar verme aşamasında, avantaj ve dezavantajları göz önündü bulundurulurak grup kararı da alınabilir. Yapılan araştırmalar göstermiştir ki, genelde grup ya da komite bir şahsın aldığından daha iyi ve etkili karar almaktadır (Robbins, 1984:90). Grup tartışması metotlarından en yaygın olanları şunlardır (Thierauf, 1988:78).

- Beyin Jimnastiği Metodu

Altı ile on iki kişinin bir araya gelerek her birinin, verilen zaman sınırı içinde eleştiri yapılmaksızın mantıklı ya da mantıksız, düşüncelerini daha sonra tartışılmak üzere ifade ettiği bir toplantı türüdür.

- Varsayılan Grup Tekniği

Karar verecek grubun bir araya gelerek tartışma yapmaksızın fikirlerini derecelendirmek üzere gruba ifade ettiği ve en yüksek dereceyi alan fikrin karar olarak alındığı grup karar alma usulüdür.

- Delphi Tekniği

Kararı verecek grubun fizik olarak bir araya gelmeden anket ya da yazılı sorgulamaya cevap vermesiyle sonuca varılan bir karar alma tekniğidir. Bu teknik çok uzun zaman alan bir grup karar alma tekniğidir.

Ne şekilde seçilirse seçilsin, seçilen strateji kurumun misyonuna, amaçlarına ve kapasitesine uygun olmalıdır.

2.11.9. Stratejinin Uygulanması ve Kontrol

Stratejik planlama işlemindeki son adım stratejinin uygulanmasıdır. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunamazsa boşa gidebilir (Robbins, 1984:91). Kurumdaki yöneticilerin tamamı kurum stratejisini ya da strateji içindeki rollerini iyi kavrayamazlarsa, stratejinin ancak alt bölümlerinden yararlanılacağı bilinmelidir (Çoban, 1997:118). Stratejinin herhangi bir parçasının başarılabilmesi, çalışmaların tamamının boşa gitmesine sebep olabilir.

Kurum stratejilerinin uygulanması yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir. Stratejinin uygulanması aynı zamanda fonksiyonel stratejilerin belirlenmesini ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir (Akdemir, 1992:172). Stratejik uygulama ve kontrol, stratejik planlamanın son halkasıdır. Stratejik kontrol yürütmenin incelenmesi ve düzeltilmesi için faaliyet sonuçlarına dair geri beslemenin kontrolünü yani amaçlar ve başarı standartları ile sonuçlar arasındaki uyumun değerlendirilmesini ve buna ilaveten daha stratejik kararlar alınırken yapılan geleceğe yönelik tahminlerin ve varsayımların ne ölçüde isabet kaydedileceğinin değerlendirilmesini kapsar. Böylece stratejik kontrol sürecinin sonuçlarından gelen geri besleme ile sürekli olarak iyileştirilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

EMNİYET GENEL MÜDÜRLÜĞÜNDE (PERSONEL DAİRE BAŞKANLIĞI) STRATEJİK PLANLAMA SİSTEMİNİN UYGULANIP UYGULANMADIĞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Emniyet Teşkilatı, yaklaşık 190.000 personeli ile ulusal düzeyde teşkilatlanmış ve ülke geneline yayılmış olan yapısı ile, Türkiye'deki en büyük kuruluşlardan biridir. Ülke nüfusunun üçte ikisine hizmet veren kurum, İçişleri Bakanlığı'na bağlı olarak, ülkenin bütün şehirlerinde ve ilçelerinin çoğunluğunda görev yapmaktadır. Toplumun güvenliği açısından oldukça önemli bir görev ifa eden Emniyet Genel Müdürlüğü'nün iç ve dış müşteri memnuniyeti odaklı bir hizmet yürütebilmesi ise, tüm kaynaklarını ve özellikle de insan unsurunu etkili bir şekilde yönetebilmesiyle mümkün olacaktır. Günümüzde, özel veya kamu kurumlarının en değerli kaynağı hiç şüphesiz “insan”dır. Gerçek verimliliğe ulaşmanın tek yolu da insandan daha etkin ve verimli olarak faydalanabilmekten geçmektedir. Bu yolda kurumların başarılı olabilmeleri ve gerçek verimliliğe ulaşmaları ise, çalışanın, mutlu ve motivasyonunun yüksek olması, hayalleri ile kurumun beklentilerini örtüştürebilmesine bağlıdır. Söz edilen memnuniyetin sağlanabilmesinde, işe girişten emeklilik sürecine kadar sürekli eğitim, gelişme, yatay ve dikey yükselme gibi tüm uygulamalar büyük önem kazanmaktadır.

Polis, görev yaptığı topluma güvenlik hizmeti sunarken geçmiş ve bugünün başarısını sürekli kılmak amacıyla gelecekte onu bekleyen fırsatlara ve tehditlere karşı hazırlıklı ve donanımlı olmak zorundadır. Çok hızlı değişen dünyada gelecekte onu bekleyen fırsatlara ve tehditlere ayak uydurabilmek için uzun dönemli vizyona sahip olmak ve bu uzun dönemli görüş mesafesi ile gerekli stratejileri belirleyerek uygulamaya koyabilmek kurum olarak geleceğe hazırlıklı ve donanımlı olmanın bir gereğidir.

Bu çalışmanın amacı, Personel Daire Başkanlığı'nda var olan stratejik planlama çalışmalarının hangi aşamada olduğu, mevcut stratejik planlama modeline ne derece uyulduğu, çalışanların stratejik planlama arzusunun olup olmadığını tespit etmektir. Geleceğe hazırlanmada diğer kaynaklarını olduğu kadar insan kaynaklarını da verimli bir şekilde yönetmenin ve onu sürekli geliştirmenin önemi büyüktür. Başarılı kurumların temelini başarılı çalışanlarının oluşturduğunun farkında olan Türk Polis Teşkilatı topluma daha kaliteli hizmet sunmak ve geleceğe hazırlanmak için en önemli unsuru olan çalışanlarının gelişimine yatırım yapan programları desteklemek zorundadır. Esnek bir planlama yaklaşımı olan stratejik planlama ile ilgili yapılacak olan bu çalışmada Personel Daire Başkanlığının geleceğe dair nasıl bir vizyon oluşturacağı, bu vizyona uygun hangi hedefleri saptayacakları ve ölçülebilir göstergeler geliştirerek, başarıyı izleme ve değerlendirme süreçleri ele alınacaktır. Modele uyulmaması durumunda ise, çalışanların nelere dikkat etmesi gerektiği ve sürece daha sağlıklı bir şekilde nasıl yaklaşılacağı ele alınacaktır.

Bugüne kadar Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığında stratejik planlama üzerine herhangi bir araştırma yapılmamıştır. Dolayısıyla Personel Daire Başkanlığının stratejik planlaması hakkında bilimsel tespitlere ulaşılamamıştır. Tüm teşkilat mensuplarının özlük haklarının düzenlenmesine yönelik çalışmalar yapan Personel Daire Başkanlığında bugüne kadar stratejik planlama ile ilgili bir araştırmanın yapılmaması önemli bir eksikliklerdir.

Emniyet Genel Müdürlüğünde bu amaçla yapılmış araştırma sayısı sınırlı olduğundan, araştırma ile elde edilen bulguların Personel Daire Başkanlığında yapılacak olan stratejik planlara katkıda bulunacağı ve bundan sonraki araştırmalara ışık tutacağı umulan yararlar arasındadır.

3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu çalışma kapsamında Şu hipotezler sınanacaktır.

Hipotez 1. “Polislerin stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Hipotez 2. : “Demoğrafik özellikleri ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Hipotez 3. “Polislerin stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Hipotez 4. “Demoğrafik özellikleri ile polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

3.3. KAVRAMLAR

Planlama: Ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemi.

Stratejik Planlama: Kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip, bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli çalışma.

Amir: Bu araştırmada amir, Komiser Yardımcısı, Komiser, Başkomiser, Emniyet Amiri ve Emniyet Müdürü rütbesindeki personel.

Polis Memuru: Polis Meslek Yüksek Okullarından mezun olarak emniyet teşkilatının farklı birimlerinde polislik mesleğinin gerektirdiği işleri memur olarak yapan personel.

Personel Daire Başkanlığı: Personel rejimi ile personel dağılımı konularında orta ve uzun vadeli projeler üreterek, Emniyet Teşkilatı Birimlerinin ihtiyaçları ve TMK esasları çerçevesinde personelin; bütün özlük haklarının düzenlenmesi,

incelenmesi ile gerekli hallerde soruşturulması ile sonuçlarının izlenmesi işlemleri ile mevzuata uygun olarak verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli olan Merkez Teşkilatı kurumu.

3.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmanın evrenini Emniyet Genel Müdürlüğü oluşturmaktadır. Evrenin tümüne ulaşma güçlüğü ve maliyet artırıcı olması nedeniyle evrenden örneklem alınmıştır. Örneklem belirlenirken, Emniyet Genel Müdürlüğü bünyesindeki toplam 34 Daire Başkanlığından, personel rejimi ile personel dağılımlı konularında orta ve uzun vadeli projeler üreterek, Emniyet Teşkilatı Birimlerinin ihtiyaçları ve personelin; atama ve yer değiştirmesi, planlaması, personel rejimi ve insan planlamasına yönelik; konferans, seminer, panel ve hizmetiçi kursların düzenlenmesi, özlük dosyalarının tutulması terfi, kademe ilerlemesi ve derece ilerlemesi, kadro ihdas, iptal, değişiklik, tahsis ve vize işlemlerinin yürütülmesi, meslek mensuplarının tanıtma karnelerinin tanzim ve dağıtımı, izin, istirahat, memuriyetten çekilme, memuriyetten çekişmiş sayılma, memuriyetin sona erdirilmiş sayılması, asalet tasdiki, ödüllendirme, emeklilik ve vefat işlemleri ve benzeri konuların incelenmesi ve gerekli hallerde soruşturulması ile sonuçlarının izlenmesi işlemleri ile mevzuata uygun olarak verilen diğer görevleri yerine getirmekle görevli olan Personel Daire Başkanlığı belirlenmiştir. Emniyet Teşkilatı'nın personel politikalarını geleceğe yönelik ihtiyaçlar doğrultusunda inceleyerek orta ve uzun vadeli projeler üzerinde çalışmalar yapan, bu konularla ilgili seminer, sempozyum ve hizmet içi eğitim faaliyetlerini planlayan, bu çerçevede idari, hukuki ve diğer alanlarda somut çözüm önerileri sunan Personel Daire Başkanlığında görev yapan toplam 264 amir ve memur personele anket uygulanmış olup, 74 personelden geri dönmemiştir. Netice olarak 190 anket geri dönmüş ve istatistiksel analize bunlar tabi tutulmuştur. Buna göre Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığında görev yapan amir ve memurlar araştırmanın örneklemine oluşturmaktadır.

3.5. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

1. Araştırma, Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığında çalışan Emniyet Hizmetleri Sınıfın kapsamındaki amir ve memur personel ile sınırlıdır. Diğer hizmet sınıfları kapsam dışında bırakılmıştır.

2. Araştırmanın tamamlanması tez süresi ile sınırlıdır.

3. Stratejik planlama işlemi ve ilkeleri doğrultusunda hazırlanan anketler ve araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler ile sınırlıdır.

4. Araştırma, Personel Daire Başkanlığında çalışan amir ve memur personelin yapılan iş ve işlemlerin stratejik plan döngüsü doğrultusunda yapılıp yapılmadığına ilişkin görüşleriyle sınırlıdır.

3.6.ARAŞTIRMANIN MODELİ (YÖNTEM)

Araştırma, anket uygulaması yapılan bir alan araştırmasıdır. Bu araştırmada Personel Daire Başkanlığında çalışan amir ve memur personelin, dairede yapılan iş ve işlemlerin stratejik plan döngüsü doğrultusunda yapılıp yapılmadığına ilişkin düşüncelerinin ne olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu özelliği ile ilişkisel tarama modelindedir. Çalışma, literatür taraması daha sonra bu literatüre dayalı bir alan araştırması şeklinde oluşturulmuştur. Anket sonuçlarının analizinde t-testi ve tek faktör varyans analizi (ANOVA) testi uygulanmıştır.

3.7. VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Personel Daire Başkanlığında çalışan, amir ve memur personelin mevcut stratejik planlama sürecinde yer alan işlem düzeylerine ilişkin, görüşlerini almak için bir anket geliştirilmiştir.

Oluşturulan literatüre dayalı olarak stratejik planlamanın temel ilkeleri, sürecinin uygulanmasına ilişkin 16 soruluk bir anket uygulanmıştır. Personel Daire Başkanlığı personeline uygulanan anketlerin, ilk beş maddesi demografik bilgilere,

sonraki 11 maddesi ise stratejik planlama ilkeleri ve sürecine ilişkindir. Oluşturulan anket yüz yüze görüşme yöntemi ile doldurtularak bir pilot uygulama yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda ankete son şekli verilmiştir. Bunun sonucunda anketin güvenilirlik hesaplaması yapılmış, personele uygulanan anketin güvenilirlik katsayısı $\alpha = 0,89$ olarak bulunmuştur. Bu da bize anketin yüksek oranda güvenilir olduğunu göstermektedir.

Yapılan uygulamada anketin anlaşılır ve istenen bilgileri toplamaya uygun olduğu gözlenmiş ve çoğaltılarak uygulamaya hazır hale getirilmiştir. Anketlerin uygulanması sürecinde güçlüklerle karşılaşılması için Emniyet Genel Müdürlüğü Eğitim Daire Başkanlığı aracılığı ile Genel Müdürlük makamından alınan Onay doğrultusunda anketler dağıtılmıştır.

Araştırmaya katılanların anketlerde yer alan maddelere ilişkin görüşleri beşli likert ölçeği kullanılarak değerlendirilmiştir. Ölçekte, “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Kararsızım”, “Katılmıyorum”, “Kesinlikle Katılmıyorum” seçenekleri bulunmaktadır.

Anketler tam olarak hazırlandıktan sonra, son olarak geçerliliklerini tespit etmek amacıyla uzman kanısı alınmıştır.

3.8. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma kapsamındaki örnekleme oluşturan personelin demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarını gösteren bulgular sırasıyla ele alınmış ve yorumlanmıştır. Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığında yapılan araştırmada personelin stratejik planlama açısından hangi konularda yeterli hangi konularda yetersiz olduğu araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular doğrultusunda ayrıntılı bir şekilde incelenmiş ve yorumlanmıştır. Personel Daire Başkanlığındaki stratejik planlama işlemlerinin ve ilkelerinin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve unvanlara göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin tek yönlü varyans analizi (one way anova) ve t-testi uygulanmıştır.

3.8.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, ünvan ve stratejik planlama konusundaki eğitim durumlarına ilişkin sayı ve yüzde dağılımları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo-1: Araştırmaya katılanların yaşlarına ait bilgiler

Yaş	n	%	Mesleki Ünvan	n	%
“20-29”	16	8,4	Daire Başkanı	1	0,5
“30-39”	125	65,8	Şube Müdürü	5	2,6
“40-49”	47	24,7	Büro Amiri	42	22,2
“50 ve üzeri	2	1,1	Polis Memuru	142	74,7
Toplam	190	100	Toplam	190	100
Cinsiyet			Eğitim Durumu		
Bay	164	86,3	Akademi	27	14,2
Bayan	26	13,7	Üniversite	65	34,2
Toplam	190	100	Ön Lisans	69	36,3
Stratejik planlama konusunda eğitim aldılar mı ?			Lise	29	15,3
Evet	24	12,6	Toplam	190	100
Hayır	166	87,4			
Toplam	190	100			

Tablodan da görüleceği üzere, araştırmaya katılan polislerden çoğunluğunun genç yaş grubuna ait olduğu söylenebilir. Yine araştırmaya katılan polislerin % 86,3’ü erkek % 13,7’si kadın personelden oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların üniversiteden mezun olma oranı %85’dir. Dolayısıyla polislerin eğitim düzeyleri stratejik planlamanın süreç ve ilkelerini değerlendirebilecek seviyededir. Araştırmada tabloda da görüldüğü gibi bütün ünvanlardan polisler bulunmaktadır. Polislerden Polis Memuru rütbesinde bulunanların oranı büyük çoğunluktur. %87,4’ lük oran ise Personel Daire Başkanlığında görev yapan polislerin büyük bir bölümünün stratejik planlama ile ilgili eğitim almadığını göstermektedir.

Tablo-2: Araştırmaya Katılanların Stratejik Planlamanın Süreç ve İlkelerine Yönelik Sorulara Verilen Cevaplara İlişkin Bilgiler

SIRA NO	İFADELER	Kesinlikle Katılıyorum		Katılıyorum		Kararsızım		Katılmıyorum		Kesinlikle Katılmıyorum		\bar{X}	s
		n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
1	Araştırmaya katılanların kurumda stratejik planlama oluşturulduğu fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	15	7,9	75	39,5	34	17,9	58	30,5	8	4,2	2,84	1,079
2	Araştırmaya katılanların kurumda stratejik planlama ile ilgili alternatiflerin oluşturulduğu fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	13	6,8	63	33,2	45	23,6	63	33,2	6	3,2	2,93	1,031
3	Araştırmaya katılanların kurumda stratejik planlama ile ilgili çevre koşullarının dikkate alındığı fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	9	4,7	49	25,8	47	24,8	73	38,4	12	6,3	3,16	1,032
4	Araştırmaya katılanların kurumda yapılan stratejik planların zamanın şartlarına ve koşullarına bağlı olarak esneklik gösterdiği fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	12	6,3	59	31,1	45	23,7	66	34,7	8	4,2	2,99	1,041
5	Araştırmaya katılanların kurumda oluşturulan stratejik planların kurumdaki tüm bireylerin de katılımı ile oluşturulduğu fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	6	3,2	25	13,2	38	20	90	47,3	31	16,3	3,61	1,012
6	Araştırmaya katılanların kurumda oluşturulan stratejik planların gerçekçi ve somut hedeflerden oluşturulduğu fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	8	4,2	50	26,3	48	25,3	72	37,9	12	6,3	3,16	1,022
7	Araştırmaya katılanların kurumda yapılan planlamaların yazılı dokümanlar vasıtasıyla bir model üzerine kurulmaya çalışıldığı fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	6	3,2	71	37,4	47	24,7	58	30,5	8	4,2	2,95	,988
8	Araştırmaya katılanların kurumları ile ilgili benimsenmiş misyonlarının olduğu fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	10	5,3	67	35,3	39	20,5	58	30,5	16	8,4	3,02	1,101
9	Araştırmaya katılanların kurumda stratejik planlama yapılırken amaçların belirlenmesi gerektiği fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	50	26,3	87	45,8	21	11,1	27	14,2	5	2,6	2,21	1,068
10	Araştırmaya katılanların kurumda yapılan stratejik planlama aşamasında kurum kaynaklarının analizinin yapıldığı fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	13	6,8	62	32,6	48	25,3	59	31,1	8	4,2	2,93	1,039
11	Araştırmaya katılanların kurumda yapılan stratejik planlar öncesinde çevre incelemesinin (Kurumla ilişkili olan tüm kamu, kuruluş ve kişilerin fikirleri) yapıldığı fikrine katılıyor musunuz sorusuna ilişkin görüşleri	11	5,8	37	19,5	51	26,8	77	40,5	14	7,4	3,24	1,036

Tablo 2'deki verilere bakıldığında, Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı çalışanlarının, stratejik planının oluşturulması fikrine sıcak baktığı ve stratejik planlamanın azimkar bir tarafı olduğu görülmektedir. Katılanlar stratejik planlama yapılırken alternatif planların oluşturulması gerektiği fikrine katılmakta ayrıca zaman içinde koşulların değişmesi, tıkanması durumunda alternatif yolların da hazırlanması gerektiğini ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılanlar çevre koşullarının stratejik planlama yapılırken dikkate alınmadığını düşünmektedir. Bu da bize; rakipler karşısında nasıl bir strateji izleneceğine dair bir yolun olmadığını göstermektedir. Kurumda yapılan stratejik planların zamanın şartlarına ve koşullarına bağlı olarak esneklik gösterip göstermediği konusunda çalışanlar hem kararsız gözükmekte, hem de katılanların bu konuda kesin bir fikir birliğine varamadıkları görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük bir bölümü stratejik planlama yapılırken tüm bireylerin katılımının olmadığını düşünmekte ve stratejik planların gerçekçi ve somut hedeflerden oluşturulduğu fikrine katılmamaktadır. Bu da bize; katılanların stratejik plan sonucunda alınan karar ve onun sonuçlarının yazılı olarak kaleme alınmadığını ve rakamlaştırılmadığına inandıklarını ortaya koymaktadır. Araştırmaya katılanların çoğunluğu stratejik planlamanın yazılı dokümanlar vasıtasıyla bir model üzerine kurulmaya çalışılması gerektiğine inanmakta ve plan yapılması gereken veya olması arzulanan bir doküman olarak daimi faaliyetlere yol gösterme fikrine sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırmaya katılanlar stratejik planlama çalışmasında kurumun misyonunun belirlenmesinin faydalı olacağını ve kurumda stratejik planlama yapılırken kurum amaçlarının belirlenmesi gerektiğine inanmaktadır. Bu da bize, katılanların amaçların stratejik planlama süreci içindeki önemli bir basamağa sahip olduğuna inandıklarını göstermektedir. Katılanlar, stratejik planlama yapılırken kurum kaynaklarının analizinin yapıldığına inanmaktadır. Bu da bize, katılanların kurumun değerlendirilmesinin yapılırken kurumu etkileyen iç ve dış faktörlerin dikkate alınması gerektiğine inandığını göstermektedir. Katılanların hemen hemen yarısı, kurumun stratejik planlarının yapılırken çevre incelemesinin, kamu kuruluş ve kişilerin fikirlerinin alınmadan yapıldığını ifade etmektedir.

3.8.2. Araştırma Hipotezlerinin Test Edilmesi

Birinci Hipotezin Test Edilmesi

H_1 : “Polislerin stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Bunun için Personel Daire Başkanlığı’nda görevli polislerin stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Varyans analizi testi kullanılarak araştırılmıştır.

Mesleki Unvan	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Daire Başkanı	1	3,5000	,
Şube Müdürü	5	2,9500	1,24248
Büro Amiri	42	2,8214	,67238
Polis Memuru	142	2,8504	,80063
Toplam	190	2,8500	,78207

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	,507	3	,169	,273	,845
Grup İçi	115,093	186	,619		
Toplam	115,600	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,845** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,845**) > ($\alpha = 0,05$) olduğundan, Polislerin stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile

ünvanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle her personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar. Dolayısıyla 1 nolu hipotez destek görmemiştir.

İkinci Hipotezin Test Edilmesi

H₁ : “Demoğrafik özellikleri ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Bunun için Personel Daire Başkanlığı’nda görevli polislerin demoğrafik özelliklerine göre; eğitim durumu ve yaşa göre stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı; Varyans analizi testi kullanılarak araştırılmıştır. Cinsiyete göre stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise iki grup arasındaki farkı ölçmek amacıyla yapılan t testi ile analiz edilmiş olup; analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

t-Test

Cinsiyet	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
“Bay”	164	2,8628	,77603
“Bayan”	26	2,7692	,83043

Fark Kaynakları	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi(p)
Varyanslar Eşit	,566	188	,572

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,572** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,572**) > (**$\alpha = 0,05$**) olduğundan demoğrafik özelliklerden cinsiyet ile polislerin stratejik planlama

sürecine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle erkek ve bayan personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

Eğitim Durumu	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Akademi	27	2,9352	,76458
Üniversite	65	2,8654	,77696
Ön lisans	69	2,8696	,78662
Lise	29	2,6897	,81738
Toplam	190	2,8500	,78207

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	,983	3	,328	,532	,661
Grup İçi	114,617	186	,616		
Toplam	115,600	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,661** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,661**) > ($\alpha = 0,05$) olduğundan, demografik özelliklerden eğitim durumları ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle eğitim durumları açısından her personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

Yaş	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
20-29	16	2,6406	,57712
30-39	125	2,8600	,80159
40-49	47	2,8670	,79203
50 ve üzeri	2	3,5000	,70711
Toplam	190	2,8500	,78207

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	1,573	3	,524	,855	,466
Grup İçi	114,027	186	,613		
Toplam	115,600	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,466** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,466**) > ($\alpha = 0,05$) olduğundan demografik özelliklerden yaşları ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle her personel yaşları itibariyle hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

İkinci hipotezin incelenmesi neticesinde ortaya çıkan verilere bakıldığında, demografik özellikleri ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla 2 nolu hipotez destek görmemiştir.

Üçüncü Hipotezin Test Edilmesi

H₁ : “Polislerin stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki vardır”.

Bunun için Personel Daire Başkanlığı’nda görevli polislerin stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı Varyans analizi testi kullanılarak araştırılmıştır.

Mesleki Unvan	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Daire Başkanı	1	3,4286	,
Şube Müdürü	5	3,5143	1,01318
Büro Amiri	42	3,1667	,82151
Polis Memuru	142	3,0503	,76491
Toplam	190	3,0902	,78261

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	1,485	3	,495	,806	,492
Grup İçi	114,274	186	,614		
Toplam	115,759	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,492** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,492**) > ($\alpha = 0,05$) olduğundan Polislerin stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile

ünvanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Diğer bir deyişle her personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama ilkelerinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar. Dolayısıyla 3 nolu hipotez destek görmemiştir.

Dördüncü Hipotezin Test Edilmesi

H₁ : “Demografik özellikleri ile polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki vardır.”

Bunun için Personel Daire Başkanlığı’nda görevli polislerin demografik özelliklerine göre; eğitim durumu ve yaşa göre stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı; Varyans analizi testi kullanılarak araştırılmıştır. Cinsiyete göre stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı ise iki grup arasındaki farkı ölçmek amacıyla yapılan t testi ile analiz edilmiş olup; analizler sonucunda elde edilen bulgular aşağıda açıklanmıştır.

t-Test

Cinsiyet	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
“Bay”	164	3,0810	,80098
“Bayan”	26	3,1484	,66576

Fark Kaynakları	t	Serbestlik Derecesi	Anlamlılık Seviyesi(p)
Varyanslar Eşit	-,407	188	,685

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,685** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,685**) > (**$\alpha = 0,05$**) olduğundan demografik özelliklerden cinsiyet ile polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir deyişle erkek ve bayan personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama ilkelerinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

Eğitim Durumu	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
Akademi	27	3,3757	,88786
Üniversite	65	3,0901	,78595
Ön lisans	69	3,0932	,68285
Lise	29	2,8177	,83814
Toplam	190	3,0902	,78261

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	4,354	3	1,451	2,423	,067
Grup İçi	111,406	186	,599		
Toplam	115,759	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,067** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p= 0,067**) > (**$\alpha = 0,05$**) olduğundan demografik özelliklerden eğitim durumları ile polislerin stratejik

planlama ilkelerine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir deyişle her personel eğitim durumunun hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

Yaş	Sayı(n)	Aritmetik Ortalama	Standart Sapma
20-29	16	3,2321	,50810
30-39	125	3,0663	,81674
40-49	47	3,1307	,77324
50 ve üzeri	2	2,5000	,70711
Toplam	190	3,0902	,78261

Varyans Analizi (ANOVA)

Fark Kaynakları	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	Anlamlılık Seviyesi (p)
Gruplar Arası	1,168	3	,389	,632	,595
Grup İçi	114,592	186	,616		
Toplam	115,759	189			

Yapılan analiz sonucunda anlamlılık seviyesi **p: 0,595** çıkmıştır.

Tabloya göre $\alpha = 0,05$ anlamlılık düzeyinde (**p = 0,595**) > ($\alpha = 0,05$) olduğundan demografik özelliklerden yaşları ile polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunamamıştır. Diğer bir deyişle her personel yaşları itibariyle hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama ilkelerinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

Dördüncü hipotezin incelenmesi neticesinde ortaya çıkan verilere bakıldığında demoğrafik özellikleri ile polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla 4 nolu hipotez destek görmemiştir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Stratejik planlama çalışmalarının hangi aşamada olduğu ve stratejik planlamanın süreç ve ilkelerine yönelik bilgi düzeyini tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmaya yönelik olarak, elde edilen sonuçlar aşağıda özetlenmiştir.

- Araştırmanın sonuçlarına göre Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'nda görevli Polislerin stratejik planlama konusunda almış oldukları eğitim düzeyi düşük seviyededir. Bu eğitimi almayanların periyodik aralıklarla düzenlenecek hizmet içi eğitim kursları ile bu seviyelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Düzenlenecek olan eğitim kurslarının kurumdaki tüm personele verilmesi uygun olacaktır.
- Katılımcıların büyük bir çoğunluğu kurumun benimsenmiş bir misyonunun olması gerektiğini düşünmektedir. Genel olarak misyon bildiriminin kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte geliştirilmesi gerektiğine inanmaktadır.
- Katılımcıların büyük bir bölümü stratejik planlama yapılırken amaçların belirlenmesinin önemli bir yere sahip olduğunu savunmaktadır. Kurumun ulaşmak istediği hedefleri gerçekleştirecek kurum faaliyetlerini ve hatta var oluşlarının nedenini oluşturacağına inanmaktadır. Katılanlar stratejik planlama sürecinde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz ?” sorusuna cevap niteliğinde oluşturulması gereken uygulama stratejisinin, stratejik planın bütünü ile uyumlu ve karşılıklı etkileşime açık bir biçimde oluşturulması gerektiğine inanmaktadır.
- Kararsız kalan katılımcılar dışındaki çalışanların çoğunluğu, stratejik planlama yapılırken kurumun strateji ve planlarının gerçekçi olabilmesi için kurumun değerlendirilmesi, güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulması gerektiğine, kurumun mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesinin

ve analiz edilmesinin yöneticinin stratejik seçimlerini iyileştireceğine inanmaktadır.

- Katılımcılar stratejik planlama yapılırken diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle de kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentilerinin dikkate alınmadığına ve çevrede meydana gelebilecek ve kuruluşun kontrol edemeyeceği gelişmelere karşı kuruluşun alternatif planlar hazırlanmasının söz konusu olabileceğine inanmaktadır. kurumdaki tüm bireylerin katılımının sağlanmaması, alınan kararların gerçekçi ve somut hedeflerden oluşmaması katılımcılar tarafından başlıca sorunlar olarak ifade edilmektedir.
- Katılanların stratejik planlama süreci konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Diğer bir deyişle her personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.
- Araştırmaya katılan polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Yine test sonucunda ankete katılan polislerin stratejik planlama sürecine bakış açıları ile eğitim durumları ve yaşları arasında da anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle her personel demografik özellikleri itibarıyla hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama sürecinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.
- Araştırmaya katılan personelin stratejik planlama ilkeleri konusundaki düşünceleri ile unvanları arasında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir deyişle her personel hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama ilkelerinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.

- Araştırmaya katılan polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farkın olmadığı tespit edilmiştir. Yine araştırmaya katılan polislerin stratejik planlama ilkelerine bakış açıları ile eğitim durumları ve yaşları arasında da anlamlı bir farkın olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer bir deyişle her personel demoğrafik özellikleri itibariyle hemen hemen aynı düzeyde stratejik planlama ilkelerinin Emniyet Genel Müdürlüğündeki uygulamasına ilişkin olarak aynı görüşleri taşımaktadırlar.
- Araştırmanın sonuçlarına göre Emniyet Genel Müdürlüğü Personel Daire Başkanlığı'nda görevli polislerin stratejik planlamayı; kuruluşların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları; bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri; ayrıca ölçülebilir kriterler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirmeleri sürecini ifade eden, katılımcı, esnek bir yönetim yaklaşımı olarak gördükleri söylenebilir.

Yapılan Araştırmalar Sonucunda Elde Edilen Veriler Işığında Geliştirilen Öneriler Aşağıda Sıralanmıştır.

- Stratejik planlamanın yararına inanan ve bu planlamayı iş hayatlarında kullanmaya çalışan personelin bu konudaki bilgi seviyeleri arttırılmalıdır. Bu çalışmalar neticesinde elde edilen bulgular kurum çalışanlarının büyük bir kısmının stratejik planlama konusunda herhangi bir eğitim almadığını göstermektedir. Personel Daire Başkanlığı çalışanlarının stratejik planlama konusundaki eğitim ihtiyaçlarının tespit edilmesi gerekmektedir. Bu eğitimi almayanların periyodik aralıklarla düzenlenecek hizmet içi eğitim kursları ile bu seviyelerini geliştirmeleri gerekmektedir. Düzenlenecek olan eğitim kurslarının kurumdaki tüm personele verilmesi uygun olacaktır.

- Yeni geliştirilen veya revize edilen stratejik planlama sistemine ilişkin, içerden bakış sağlama amacıyla, kurum çalışanlarının görüşlerinin alınabileceği tanıtım seminerlerinin ve sempozyumların gerçekleştirilmesi, kurumun stratejik planlama sistemine ilişkin eksik yönlerinin giderilmesi için rütbe ve çalışma yılına bakılmaksızın hizmet içi eğitimlerinin yapılması, kursların düzenlenmesi ve belli aralıklarla yenilenmesinin sağlanması gerekmektedir.
- Personelin eğitimi sonucu sağladığı katma değer in yeterliliği hakkında alınan geri bildirim uyarınca eğitim programlarının dizayn edilmesi gerekmektedir.
- Yeni geliştirilen veya revize edilen stratejik planlama sistemi için ihtiyaç duyulan yazılımların ve bilgi işlem alt yapısının tespiti için ekip oluşturulması ve bunların gerçekleştirilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama konusunda eğitim verilirken yapılan masrafların göz önünde bulundurulmaması gerekir. İleriye dönük yapılan bu planlamaların teşkilata neler kazandıracacağı hesaplanmalıdır.
- Stratejik planlamanın artık tüm kurumlar için vazgeçilmez olduğu günümüzde, Emniyet Teşkilatı'nın personel rejimi ve insan gücü planlaması konularında orta ve uzun vadeli projeler üzerinde çalışmalar yapılması sağlanmalıdır.
- Yeni geliştirilen veya revize edilen stratejik planlama sistemi için yapılması gereken yasal değişikliklerin belirlenmesi amacıyla bir ekip oluşturulması ve bunların hazırlanması ve yasalaşma sürecinin belirlenmesi gerekmektedir.
- Gerekli görülen yerli veya yabancı yayınların izlenerek değerlendirilmesinin sağlanması, yukarıda belirtilen konularla ilgili, Teşkilat içinde ve dışında oluşan görüşlerin bilimsel tartışma ve işbirliği ortamında değerlendirilmesi

sağlanmalıdır. Ayrıca, gerektiğinde kapsamlı bir durum analizi için kuruluşun faaliyet alanıyla ilgili diğer kuruluşların ve kesimlerin görüşlerinin alınması gerekmektedir.

- Kurumun hedefleri, planları, politikası ve stratejisi ile ilgili olarak daha esnek bir sistemin getirilerek, tehditlerin ve fırsatların tanımlanması için gerekli olan çevresel analizin geliştirilmesi gerekmektedir.
- Teşkilatın tüm özlük haklarının düzenlendiği birim olan Personel Daire Başkanlığının, etkinliğinin daha verimli olması için bu konuda çalışan personel sayısının artırılarak, tüm teşkilat çalışanlarının gelişmelerden haberdar edilmesi, stratejik planlama sistemine yapılacak olan yatırımın tüm kurum çalışanlarının yararına olacağı tüm personele benimsetilmesi gerekmektedir.
- Stratejik planlama konusunda uzman personel yetiştirilerek, bunların sayısının artırılması sağlanmalı ve stratejik planlama sisteminin bir ekip olarak algılanması sağlanmalıdır. Planlama ekibine, stratejik planlamanın bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek planlama ekibinin, durum analizinden başlayarak amaca uygun bir yapıda kurulması ile yapılacak çalışmaların başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu ısrarla anlatılmalıdır.
- Üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez bir koşulu olduğundan buna her seviyedeki yönetici grubunun destek vermesi gerekmektedir.
- Toplumsal gelişme ve değişmelere anında ayak uydurabilen modern bir stratejik insan kaynakları yönetimi politikası tasarlanarak, kurumsal amaçların tespitinin yapılması ve ne ölçüde gerçekleştiğinin araştırılması sağlanmalıdır.

- İnsan kaynaklarına yönelik bir stratejinin geliştirilerek, gerçekleştirilmesine karar verilen plan ve projelerin uygulama biçimi ve sonuçlarının incelenerek ölçme ve değerlendirmelerin yapılması gerekmektedir.
- Stratejik planlamanın sonuçlarına yönelik izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi, uygulama aşamasına geçmeden önce stratejik planda ortaya konulan hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergeler ile ilişkilendirilmesi gerekmektedir.
- Suçla mücadelede suç tip, yer ve sayıları değerlendirilerek, önleyici nitelikte teknik ve projelerin geliştirilerek uygulanması gerekmektedir.
- İnsan ve toplulukların tutum ve davranışları üzerinde etkili olan/olabilecek kişi ve kurumların tespit edilmesi ile gerekli iletişim ortamının oluşturulması ve suçların önlenmesine katkı sağlayacak biçimde işbirliği yapılması gerekmektedir.
- Toplumu etkileyen, suçların önlenmesine doğrudan veya dolaylı katkı sağlayabilecek kişi veya kuruluşların tespit edilmesi, bu kişi ve kuruluşların suç önleme ile ilgili imkan ve kabiliyetlerinin öğrenilmesi, belirlenen kişi ve kuruluşlarla sistematik bir şekilde iletişim ve ilişki halinde olunması, işbirliği ortamının oluşturulması ve suçların önlenmesine yönelik olarak; ortak hareket, dayanışma, bilgi ve fikir alış verişi, yardımlaşma biçiminde işbirliği yapılması, birlikte projelerin geliştirmesi ve uygulanması gerekmektedir.
- Teşkilatın, işlenen suçlarla daha iyi mücadele edilebilmesini sağlayacak biçimde yapılanması, örgüt yapısının esnek ve uyum sağlayıcı hale getirilmesi gerekmektedir.
- Emniyet Teşkilatının çevresinin sistematik ve sürekli biçimde analiz edilmesi, gelişmelerin izlenmesi ve geleceğe yönelik projeksiyonların üretilmesine

dayalı proaktif olma ve çabuk uyuma yönelik tedbirlerin hayata geçirilmesi sağlanmalıdır.

- Emniyet Teşkilatı diğer kuruluşlar gibi çevre ile etkileşim halindedir. Bu nedenle dış dünyadaki değişimler ile bunların büyüklük ve hızlarının farkında olmak önemlidir. Etkileşim halinde olunan unsurlar ve etkileşim biçiminin analiz edilmesi sonucu yapılacak düzenlemeler, bu alanda inisiyatif kullanma kapasitesinin arttırılmasına ve çevredeki gelişmelere uyum dağılama sürecinin azaltılmasına, dolayısıyla misyon ve vizyonun gerçekleştirilme düzeyine olumlu katkı yapacaktır.
- Stratejik bilginin tam ve güncel biçimde toplandığı, misyon çerçevesinde sürekli değerlendirildiği, yeni stratejilerin geliştirildiği, karar merkezlerine sunulduğu, gerekli personel ve alt yapıya sahip kurumsal yapıların oluşturulması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, İ., BUDAK, G. (1994). **İşletme Yönetimi** İstanbul Beta Yayınları
- AKDEMİR, Ali. (1992). **AT İşletmeleri ile Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi**. Eskişehir. Eskişehir Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- AKTAN, C.Coşkun, (1999). **2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri, (2), Stratejik Yönetim**. İstanbul. TÜGİAD Yayını
- AKSU, M.Bilgin. (2002). **Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi**. Ankara. Anı Yayıncılık
- AKYÜZ, Ö.Faruk. (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- ALVAREZ, Richard S., Harsberger.R. (1997). **The Nuts and Bolts of Management Team Building**. Virginia. JPS Elastomenes Stuart.
- ANSOFF, H. Igor, Robert P.Declerck, and Robert L.Hayes, (eds.) (1976). **FROM Strategic Planning to Straregic Management**.(New York: John Wiley and Sons.
- AYKAÇ, Burhan.(1999). **İnsan Kaynaklarının Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- BİNGÖL, Dursun. (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul. Beta Basım Yayım.
- BİRDAL, İlker ve AYDEMİR, Nilgün. (1992). **Yönetim Teorileri**. İstanbul. Sistem Yayıncılık
- BRYSON, John.M.(1990). **“ Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achivement**. SanFrancisco. Oxford Jossey-Bass Publishers.
- BÜTÜNER, Hakan. (2004). **Stratejik Yönetim: Neden, Nasıl**. İstanbul. Rota Yayınları
- CAN, Halil. (2002). **Organizasyon ve Yönetim**. Ankara. Siyasal Kitapevi.
- CHANDLER, Alfred D.(1962). **Strategic and Structure : Chapters in the History of the American Industrial Enterprise**. Cambridge, Mass:MIT Pres.
- ÇALIK, Temel: *Eğitinde Stratejik Planlama ve Okulların Stratejik Açından Değerlendirmesi*. **Kastamonu Dergisi**, 2 (Ekim 2003) s: 252-259

- ÇEVİK, H.Hüseyin. (2001). **Türk Kamu Yönetimi Sorunları**. Ankara. Seçkin Yayınları.
- ÇEVİK, H.Hüseyin. (2001). **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara. Nobel Yayın Dağıtım.
- ÇOBAN, Hasan. (1997). **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**. İstanbul. İnkılap Kitapevi.
- DAVİD, Fred R.: “*How Organizations Describe Their Missions?*”, **Long Range Planning**. 1 (Temmuz 1991) s:90-97
- Devlet Planlama Teşkilatı. (1982). **Beş Yıllık Kalkınma Planlarının Hedefleri ve Stratejileri** (1.2.3.4 Planlar).
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2003). **Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Klavuzu**. Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı. (2002). **Planlama Dergisi**. Özel Sayı. Ankara. s:15.
- DİNÇER, Ömer. (2003). **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul Beta Yayınları.
- DPT. (2003). **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu**. Başbakanlık.
- DRUCKER, Peter. (1974). **Management: Task, Responsibilities and Practices**. Haper & Row, Newyork.
- DYSON, Robert G. (1990). **Strategic Planning: Models and Analytical Techniques**. London: John Wiley and Sons.
- ELMA, C. ve K. Demir. (2003). **Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar: Uygulamalar ve Sorunlar**. Ankara. Anı Yayıncılık.
- EREŞ, Figen: *Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama*. **Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi**. 15 (2004), s.21.
- EREN, Erol. (1987). **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul. Bayrak Matbaacılık.
- EREN, Erol. (1990). **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**. İstanbul. İstanbul İşletme Fakültesi Yayınları.
- EREN, Erol. (1997). **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul. Der Yayınları.

- EREN, Erol. (2000). **İşletmelerde Stratejik Planlama**. İstanbul. Beta Basım Yayıncılık.
- EREN, Erol.(2001). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım.
- EREN, Erol. (2003). **Yönetim ve Organizasyon**. İstanbul. Beta Basım Yayınları.
- EREN, Veysel., DURNA, Ufuk: *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim*. **Amme İdaresi Dergisi**. 35 (Mart 2002), s. 55-57.
- GASS, Soul F. (1986). **Decision Making Models and Algorithms:First Course**. New York: John Wiley& Sons.
- GARDNER, J.R., Rachlin and Sweeney.(1986). **Hand Book of Strategic Planning**. New York.
- GLUECK, W.F. (1980). **Strategic Management and Business Policy**. Mcgraw- Hill
- GÜÇLÜ, Nezahat. *Stratejik Yönetim*. **G.Ü.Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**. 2 (2003), s:61.
- HATİPOĞLU, Zeyyat. (1986). **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. İstanbul. Temel Araştırma A.Ş.
- HIGGNS, James M., and Vincze, J. (1989). **Strategic Management**. New York.
- HUSSEY, D.E. (1974). **L'Entreprise et sa Planificatidn a Long Terme**. Publi-Union
- İLGAR, Lütfü. (1996).**Eğitim Yönetimi, Okul Yönetimi, Sınıf Yönetimi**. İstanbul. Beta Basım Yayım Dağıtım
- İLZE, Tuba. (2003). *Dünya Gazetesi*. **Şartlar Değişse de Stratejik Planlama Şart**. 3-4 Mayıs.
- KEÇECİOĞLU, Tamer. (2003). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul. Sistem Yayıncılık.
- KIRIM, Arman. (1997). **İnceleme, Paranoyanın Yararları, Strateji ve Liderleri**. İstanbul. Entegre İletişim Yayınları.
- KIRIM, Arman. (1998). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul. Sistem Yayıncılık

- KIRIM, Arman. (2004). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**. İstanbul. Sistem Yayıncılık
- KOTEEN, Jack. (1991). **Strategic Planning in Public and Non Profit Organizations**. New York
- LAVANGA, Dan: *Uсталık Yolunda*. **Personal Excellence**. 46 (Ağustos 2003), s:1.
- LAWRANCE R. Jouch, WILLLIAM F. Glueck, (1989). **Strategic Management and Business Policy**. McGraw-Hill Book Comp., New York.
- MARQUARDT, Michael J. *Öğrenmenin Beş Temel Unsuru* .**Executive Excellence** 74 (Mayıs 2003), s:16.
- MİNTZBERG, H. Ve QUINN,JB. 1988. **The Stragegy Process Concepts Contexts**. Cases New Jersey, Prentice Hall International Inc. Englewood Cliffs.
- MORDEN, Tony. (1993). **Business Strategy and Planning: Text and Cases, McGrow**. London. Hill Book Company.
- NEWMAN, William H.(1979). **Yönetim Sevk ve İdare**. Çeviren: Kenan SÜRGİT. Todaie Yayınları.
- ODABAŞ, Çağlayan: *Stratejik Yönetim ve e-Devlet*. **Sayıştay Dergisi**. 55 (Ekim-Aralık 2004), s:84.
- ÖZALP, İnan: *İşletmelerde Stratejik Planlama*. **Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**. 2 (Kasım 1989),s:33.
- ÖZDEMİR, Bülent. (1999). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Ankara Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- ÖZDEN, C. Mehmet. *Geleceğin İnsan Kaynakları Yetkinlikleri*. **Peryön Dergisi**. 10 (Ocak 2004). s:55
- ÖZMUCUR, Süleyman. (1990). **Geleceğin Tahmin Yöntemleri**. İstanbul İstanbul Sanayi Odası Yayınları
- ÜLGEN, H., MİRZE, S.KADRİ. (2004) **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. Literatür Yayınları. İstanbul.
- POSTER, Mark. (1990). **The Mode of Information: Poststructuralizm and Social Context**. Cambridge, U.K.: Potity Pres.

ROBERT A. Comerford, Dennis W. Callaghan. (1985). **Strategic Management; Text, Tools and Cases for Business Policy**. Kent Publishing Co.. Boston.

ROBBİNS, Stephen. P. (1984). **Management: Concepts and Practices**. Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice Hall Inc.

SARAÇ, Osman: *Benchmarking ve Stratejik Yönetim*. **Sayıştay Dergisi**. 56 (Ocak-Mart 2005). s:68-69.

SİCİMOĞLU, Haluk: *Geleceğin İş İnsanı*. **Human Resources. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**, İstanbul Entegre İletişim Yayınları. 3 (1997). s:34

SONGÜR, Neşe. (2004). *Stratejik Planlama Bilgilendirme ve Yönlendirme Seminer*. TODAİE

STEİNER, George Albert.(1989). “ Strategic Planning: What Every Manager Must Know ”.New York: Free Pres.

THİERAUF, Robert J. (1988). **User- Oriented Decision Support Systems**. Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice-hall.

TORTOP, N., E.G. İSBİR ve B. AYKAÇ. (1993). **Yönetim Bilimi**. Ankara. Yargı Yayınları

TORUN, Oya: *Çalıştığımız Mekanlar*. **Human Resources. İnsan Kaynakları ve Yönetim Dergisi**. 6 (Nisan 2004). s:42

TOSUN, Kemal. (1974). **İşletme Yönetimi**. İstanbul. Fakülteler Matbaası.

TÜMER, Sumru: *Neden Stratejik Yönetim*. **Verimlilik Dergisi**. Ankara Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları. 1 (1993).

TOFFLER, Alwin. (1981). “ **Şok- Gelecek Korkusu** ”.Çeviren: Selami TURGUT. İstanbul.Altın Kitaplar.

YILMAZ, Kutluhan: *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*. **Sayıştay Dergisi**. 50-51 (Temmuz-Aralık 2003).s:8

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim. (2004). **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**. Konya. Çizgi Kitapevi.

<http://www.kaliteofisi.com//euspk.ege.edu.tr/makale/stratejikyontan.doc>

Erişim tarihi:18/01/2006

<http://www.canaktan.org/yonetim/stratejik-yonetim/ozellikler.htm>

Erişim Tarihi: 19/01/2006

<http://www.kobitek.com/makale.php> Erişim Tarihi:23.01.2006

<http://www.canaktan.org/yonetim/kriz-yonetim/kriz-yonetimi.htm> Erişim
Tarihi :23.01.2006

<http://www.hyd.org.tr/tr/link.asp?> Erişim Tarihi: 27.01.2006

<http://ekutup.dpt.gov.tr/planlama/42nciyil.pdf> Erişim Tarihi:27.01.2006

<http://www.mebnet.net/duyurular/seminer/stratejik%20planlama.pdf> Erişim
Tarihi:09.02.2006

<http://www.odevsitesi.com>. Erişim Tarihi:22.02.2006