

**T.C.
POLİS AKADEMİSİ
GÜVENLİK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
GÜVENLİK STRATEJİLERİ VE YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK
YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMANIN
UYGULANABİLİRLİĞİ:
ORDU EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ MODEL ÖNERİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Turgay AYTEPE

Danışman

Doç. Dr. Veysel K. BİLGİÇ

ANKARA

ŞUBAT-2008

ÖZET

Aytepe, Turgay, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği:Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi, Yüksek Lisans Tezi, Tez Danışmanı: Doç. Dr. Veysel K. BİLGİÇ, 96 s.

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

Kamu kurum ve kuruluşlarının bugün hizmetin gerekliliklerini yerine getirememesi ve kalitenin düşmesi, birim maliyetlerinde artışların olması, merkeziyetçilik, kırsal alanlardan kentlere olan göç sebebiyle kamu hizmetlerinin istenen hız ve kalitede karşılanamaması, savurgan harcamalar sebebiyle bütçe açıklarının oluşması, iç ve dış borçlanma sebebiyle kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamaması işsizlik ve yanlış istihdam politikaları, kamu hizmeti gören yöneticilerin hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması gibi sebepler Türk Kamu Yönetimini değişime sevk eden ve dolayısıyla stratejik yönetim ve stratejik planlama noktasına taşıyan önemli unsurlardan olmuşlardır.

Stratejik yönetim, genel yönetimden ayrı değildir. Yönetim genel olarak, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir. Stratejik yönetim ise bu sürecin bir parçasıdır, örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak da tanımlanabilir. Stratejik planlama ise örgütün misyonu doğrultusunda örgüt amaçlarının tespit edilmesi, çevrede fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün içinde bulunduğu durum, yani zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek iç analiz yapıldıktan sonra stratejik alternatifler ortaya koyarak en uygunlarının seçilmesi süreci olarak ifade edilebilir. Performans yönetimi ile de yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırılır.

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur. Ancak başarı için sadece mevzuat yeterli olmayacaktır. Öncelikle her kademedeki personel tarafından benimsenmesi ve onların katkılarının sağlanması gerekir. Türk Kamu Yönetiminin olumsuz özellikleri ise en büyük engeldir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Planlama, Performans

ABSTRACT

Aytepe, Turgay, Applicability of Strategic Administration and Strategic Planning in Turkish Public Administration: Model Proposal of Ordu Police Department, Master's Thesis , Advisor: Assoc. Prof. Veysel K. BİLGİÇ, 96 p.

Although it is impossible for a modern state to undertake all the problem solutions alone, it has the obligation to provide the coordination of social, economical, technological, political, cultural and scientific resources. This responsibility has brought up new searches in public administration.

Insufficiency of the public institutions and organizations in fulfilment of their responsibilities. and the quality decline, increase in unit cost, centralization, unqualified and slow public services because of rural exodus, budgetary deficits arising from lavish expenditure, inadequate pump priming for public investments by reason of internal and external borrowing, unemployment and improper employment policies, and reasons such as removal of public administrators from office after alterations of governments have become important factors which carried the Turkish Public Administration to diversification and consequently to strategic administration and planning point. Strategic administration is not separate from general administration. In general administration is the period of planning, organization, coordination and implementation and inspection of the necessary activities for the fulfilment of the organizations goals. Strategic administration is a part of this period it can also be defined as the period for the planning, organization, implementation coordination and inspection of the activities in agenda for the regulation of the organization's relations and its place. Strategic Planning can be defined as the period for the confirmation of the organization's goals, determination of the opportunities and threats around and selection of the most suitable ones through strategic alternatives after the internal analysis together with the determination of the organization's position in other words weak and strong points And together with the performance administration, the ability to fix the problems early and to take precautions is increased. After the recognition of the Law of Public Fiscal Administration and Control numbered 5018 on December 10, 2003, the legal substructure of public strategic planning implementation has been formed. However legislation alone is not sufficient. First it is necessary that it is adopted and supported by the personnel from all degrees The biggest enclosure is the negative aspects of the Turkish Public Administration

Key words: Strategy, Strategic Administration, Strategic Planning, Performance

İÇİNDEKİLER	
	<u>SAYFA</u>
ÖZET	I
ABSTRACT	II
TABLolar LİSTESİ	i
GİRİŞ	1
1.BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM	
1.1.Stratejik Yönetim Ve İlgili Kavramlar	4
1.2.Stratejik Planlama	23
1.3.Stratejik Planlamanın Safhaları	34
2.BÖLÜM TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN GELİŞİMİ	
2.1.Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim Anlayışı	47
2.2.Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama	49
3.BÖLÜM ORDU EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİNDE BİR STRATEJİK PLAN MODEL ÖNERİSİ	
3.1. Mevcut Durum	57
3.2. Paydaş Analizi	63
3.3. Geleceğe Bakış	65
3.4. Kurum İçi Ve Çevre Analizi (GZFT)	67
3.5.Stratejik Amaçlar Ve Hedefler	72
3.6.İzleme Ve Değerlendirme	83
SONUÇ	84
KAYNAKÇA	88

TABLÖLÄR		
		<u>Sayfa</u>
Tablo 1 :	Stratejik kavramların ilişkisi	10
Tablo 2 :	Stratejik Kavramların Örgütün Başarısı Üzerindeki Etkileri	12
Tablo 3:	Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi	54
Tablo 4:	Kurumun Organizasyon Şeması	59
Tablo 5:	İnsan Kaynakları	60
Tablo 6:	Araç-Gereç Kaynakları	61
Tablo 7:	Mevzuat Analizi	62
Tablo 8:	2006 Yılı Olaylar	72
Tablo 9:	2007 Yılı Olaylar	73
Tablo 10:	2006 Yılı Trafik Kazaları	76
Tablo 11:	2007 Yılı Trafik Kazaları	77

GİRİŞ

Dünyada özellikle ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alandaki değişim hayatın her alanındaki değişimi körüklemektedir. Bu doğal olarak yönetim biçimini de etkilemektedir. Küreselleşme ve bunun getirdiği ezici rekabet ortamında organizasyonlar yönetim yapılarını, sistemlerini, süreçlerini, insan ve bilgi kaynaklarını yenilemek ve değiştirmek zorunda kalmaktadırlar. Sağlıklı işleyen tüm sistemler, hem kendi içlerinde hem de dış dünya ile açık bir bilgi transferi içindedirler. Tüm bu gelişmeler örgütsel değişimi de kaçınılmaz kılmaktadır. Örgütlerin ayakta kalabilmesinin tek yolu değişime ayak uydurabilmesidir. Değişimi kontrol etmenin tek yolu ise onun bir parçası olmaktır.

Değişimin içinde yer alan belirsizlik ve risk faktörü nedeniyle ortaya çıkan başarısızlık korkusu, birçok insanın değişime direnmesine yol açmaktadır. Geleceği görmek, daha iyi bir tahminci olmaya değil, daha geniş görüşlü olmaya yani olayları, iyi analiz edip vizyon sahibi olmaya bağlıdır. Değişimin yönetimi, geleceğin yöneticilerinin temel görevi ve onların yönettikleri organizasyonların hayatta kalabilmesinin bir şartı olacaktır.

Örgütlerin tehlikeleri bertaraf etmeleri onları başarıya götürecektir. Bu da örgütlerin çevresel değişimleri iyi analiz ederek uzun vadeli ve etkin yani stratejik bir planlama yapması ve bu planlamanın hayata geçirilmesi olan stratejik yönetimle mümkündür. Çünkü stratejik yönetim örgütlerin kendilerini ve çevreyi sürekli analiz etmeyi, değişen şartlara göre önceden gerekli tedbirleri almayı, yani örgütü değişime uyumlu hale getirmeyi öngörmektedir.

Diğer yandan, kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, vatandaşa hizmet üretiminin verimliliği ve etkililiğinin artışı sağlama görevi bulunan kamu kesiminin, stratejik yönetim kural ve ilkelerinin uyarlanmasında gecikmemesi gerekir. Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında ileri görüşlü vizyon sahibi mevcut yönetici ve işgörenlerden bu yönde daha fazla yararlanılmalıdır.

Bugün görülmektedir ki, Türk Kamu Yönetimi taşıdığı bir takım özellikler nedeniyle halka hizmet sunmakta yeterli olamamaktadır. Yerel yönetimler ihmal

edilerek, merkeziyetçilik artırılmıştır. Devlet hantallaştırılmıştır. Vatandaş-devlet ilişkilerinde, itimadın yerini şüphe almış, bürokrasi arttırılmıştır.

Türk Kamu Yönetimi aşırı istihdam, kemikleşmiş ve değişime direnen bir bürokratik yapı, aşırı kırtasiyecilik, anti-liyakat sistemi, siyasi yozlaşma ve bütün bunların yanında siyasi istikrarsızlıklar, ekonomik krizler ve uluslararası gelişmeler karşısında büyük bir çıkmaz içindedir.

Türk Kamu Yönetiminin günümüz koşullarına cevap verebilmesi için kapsamlı reformlara ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak sadece reformların neler olduğunun tespiti ve çözüm yollarının belirlenmesi yeterli değildir. Öncelikle bu reformlara sahip çıkacak ve reformları sürekli kılacak siyasi iktidar ve bu reformlara direniş göstermeyecek bürokratik yapının varlığı şarttır. Ülkemizde kamu yönetiminin reformuna yönelik yapılan çalışmalar, projeler ve kalkınma planları kamu yönetimindeki sorunları ve çözüm önerilerini ortaya koymaktadır. Ancak bu çalışmalara siyasi iktidarın sahip çıkmaması ve bürokratik yapının değişime direnmesi neticesinde hiçbirisinden iyi bir sonuç çıkarılamamıştır.

Ancak idari reformun başarılması kolay değildir. Çünkü idare genellikle değişime karşı kuşkulu ve tutucu bir tutum sergilemektedir. Statükoyu korumak istemektedir. Kamu yönetiminde karşılaşılan aksaklıklar konusunda bugüne kadar birçok öneri ve önlem içeren araştırma, inceleme, tez, plan, program vb. metin hazırlanmış, ancak bunların uygulamaya yansımaları sağlayacak ve reform sayılabilecek bütüncül bir düzenleme henüz gerçekleştirilememiştir.

Türkiye'de kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasını, son yıllarda kamuoyu, gerek Avrupa Birliği, gerekse uluslararası kuruluşlar ihtiyaçtan öte bir zorunluluk olarak belirlemekte ve bir an önce gerçekleştirilmesini talep etmektedirler. Bu doğrultuda kamu kurum ve kuruluşlarının da yeniden yapılanma ihtiyacını ve gerekliliğini benimsediği ve bu yönde giderek hızlanan çalışmalar yapıldığı gözlenmektedir.

Kamu yönetiminde reformun, kâğıt üzerinde kalmaması, halkın ve yönetimin reformu benimsemesi, kamu yönetiminin iç ve dış çevre analizinin yapılarak üstün ve zayıf yönlerine, fırsat ve tehlikelere göre gerçekçi bir reformun planlanması, değişimin kurumsallaşması ve sürekliliği stratejik yönetim anlayışının hâkim olması ile mümkün olabilir. Stratejik yönetim, kamu yönetimini bir bütün olarak ele aldığından, yapılacak reform çalışmaları kamu yönetiminin sadece belirli bir kesimini değil, tüm örgütü

kapsayacağından, kamu yönetiminde kapsamlı bir reformun stratejik yönetim anlayışı ile mümkün olacağı anlaşılmaktadır.

Bu güne kadar Türk Kamu Yönetimi'ndeki reform çalışmaları ve sonuçları çeşitli şekillerde incelenmiştir. Ancak bu reform çalışmalarını, spesifik olarak stratejik yönetim açısından ele alan yeterli sayıda çalışma bulunmamaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kamu yönetiminde stratejik yönetimin öneminin farkına varılmasını sağlamak, stratejik yönetimin kritik unsurlarını tanımlamak, stratejik yönetim sürecini tartışarak, önerilen yöntemlerin uygulanması suretiyle başarıya ulaşılacağı varsayımıyla; stratejik planlama sürecinde bu çalışma içinde uygulama alanı olarak seçilen Ordu Emniyet Müdürlüğü için örnek bir Stratejik Yönetim Planı sunmaktır.

Çalışma sırasında doküman inceleme ve görüşme metotları kullanılmış, özellikle örnek planın hazırlanmasında (s.57) kurum içi paydaşlar olan kurum çalışanlarının da görüşleri alınmıştır. Zira katılımın sağlanması Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın vazgeçilmez unsurlarıdır.

1.BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1.STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

I-Strateji

Kavram olarak strateji, büyük olasılıkla, askeri harekâtlar neticesinde ortaya çıkmıştır. Stratejiyi değerli yapan bütün elementler askeri mücadelelerde vardır (Henderson,1983:1-5) :

- Sınırlı kaynaklar
- Düşmanın kapasitesi ve kuvvetleri hakkındaki belirsizlik
- Zamana ve mesafeye göre hareketin koordinasyonunun gerekliliği
- İnisiyatifin kontrolündeki belirsizlik
- Düşmanların yapısı, iki tarafın birbirini algılayışı

Strateji kelimesinin tam bir Türkçe karşılığı olmamakla birlikte dilimize yerleşmiş bir kavramdır. 20. yüzyılın başlarında askeri bir terim olarak literatürümüze giren strateji kavramı, "düşmanın ne yapıp ne yapamayacağını belirlemek suretiyle, buna göre genel bir plan yaparak, kendi kuvvetlerini gerektiğinde harekete geçirmek" anlamında kullanılmıştır. Kelimenin kökeni ve tanımı itibarıyla bir ittifak yoktur ve günümüzde birçok alanda kendine yer bulmaktadır. Bazı kaynaklar , stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "Stratum" dan geldiğini ifade etmektedir. Bu ise yön göstermeyle ilgili bir anlam ortaya çıkarmaktadır (Terkeşli,2005). Yüzyıllar boyunca: "Savaş sanatı ve bir savaşta sonuca gitmek için yapılacak askeri harekâtın planlanması ve uygulanması bilimi" anlamında askeri bir kavram olarak kullanılan strateji, 1930'lu yıllardan itibaren sosyal bilimler içinde, iktisadi alanda da yer almaya başlamıştır ve ilk defa, hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı, Neuman ve Morgenstern tarafından ekonomik anlamıyla kullanılmıştır.

V.Neuman ve O.Morgenstern stratejiyi kişi ekonomisi açısından ele almış ve rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını sistematik bir şekilde açıklamaya çalışmışlardır (Dinçer, 1998:15). Strateji kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısında ise işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır.

Kavram, burada da aynı yukarıdaki mantıktan hareketle, bu kez işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır (Aykaç,1999:75). Stratejinin burada ifade edilen fonksiyonu konusunda görüş ayrılığı olmamasına rağmen, yazarların farklı bakış açıları nedeniyle bu alanda da kavramın kesin kabul gören bir tanımı yapılamamıştır.

Igor Ansoff, saf strateji ve genel (veya karma) strateji olmak üzere iki değişik strateji tanımı vermektedir. Ansoff'a göre Saf Strateji: "İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi"ni ifade eder. Mesela, işletmenin takip ettiği bir mamul geliştirme programı örneğinde olduğu gibi. Genel veya karma strateji ise, "işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır. Strateji konusu üzerinde ilk çalışmalardan birini gerçekleştiren A.D.Chandler ise stratejiyi; "işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tahsis ederek uygun faaliyet programlarını hazırlama" olarak tanımlamaktadır. S.Tilles: "Strateji, bir işletmenin belli başlı politika ve amaçlarının bir bütünüdür" derken, R.N.Anthony Stratejiyi: "İşletme amaçları ve amaçlardaki değişiklikler, bunun için kullanılacak kaynaklar, bu kaynakların özelliklerinin belirlenmesi, dağıtımı ve kullanılmasıyla ilgili politikalar konusunda karar verme" olarak tanımlamaktadır.Bu tanımların ortak noktası, hepsinin stratejiyi rasyonel bir planlama çabası sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler olarak ele almalarıdır. Bu benzerlikten hareketle yukarıdaki tanımlar stratejiye klasik yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Dinçer, 1998:16). Daha sonraki araştırmacılar ise, stratejiye daha farklı anlamlar yüklemişlerdir;

Henry Mintzberg bir resmi planlama olmaksızın, örgüt içinde stratejinin var olabileceğini belirterek stratejiyi; "kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi" olarak tanımlamaktadır. Buna göre, herhangi bir çaba olmaksızın da örgüt içindeki insanlardan kaynaklanan bir strateji olabilir. Planlanan strateji yanında, acil (planlanmayan) stratejiler ortaya çıkabilir ve bunlar, planlanan stratejilerden daha başarılı olabilir. Planlanan strateji her zaman gerçekleştirilemeyebilir. Michael Porter, stratejiyi pazarla ilgili bir kavram olarak açıklamaktadır: "Pazardaki rekabetin seviyesi ve bunun geleceği belirlendikten sonra, pazar fırsatlarına dayanarak rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetlere strateji denir. C.W. Hofer ve D. Schendel'e göre

strateji: “işletmenin iç kaynakları ve kabiliyetleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında uyum sağlayacak faaliyetler” dir. Kenneth R.Andrews'e göre ise strateji: “Bir işletmenin hangi işi yaptığı veya yapmak istediğini; ne tür bir işletme olduğu veya olmak istediğini ifade eden amaç, hedef ve görevlerin tamamı ile bunları gerçekleştirmek için gerekli yöntemlere verilen ad” dır (Dinçer, 1998: 17) .

Strateji, bazı araştırmacılar tarafından bir plan, kimileri tarafından bir model, bir taktikler bütünü, bir bakış açısı olarak görülmekte ve buna göre tanımlanmaktadır. Dinçer (1998,19) bütün bu yaklaşımları içeren bir düşünce ile Stratejiyi: “İşletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini analiz etmek suretiyle uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ile gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” şeklinde tanımlamıştır. Bu tanımda stratejinin, işletmenin hangi amaçlara hangi araçlarla ulaşması ve hangi davranış kalıplarına uyması gerektiğini belirleyen bir kavram olarak düşünüldüğünü görmekteyiz. Dayandığı ilkeler ve kapsadığı alanlar ne olursa olsun Strateji, gelişmesi önceden kestirilebilecek bir bilim değildir, hem akıl ve plan, hem de bir sezgi işidir. Yönetim kavramında ise strateji, seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için yönetimin hareket planı olarak bilinir. Strateji, kurumu istenilen hedefe götürecektir yaklaşımların ve faaliyetlerin, kurum tarafından nasıl yürütüleceğini belirtir.

Strateji, örgütün bütün operasyonlarını kapsar ve örgütü nihai amacına ulaştırmayı hedefler. Organizasyonun tüm üyelerine, amaca ulaşmak için yol gösterir ve bu yöndeki çabalarını arttırmalarını sağlar. Politikalar, stratejinin ana çerçevesini oluşturur. Taktikler ise; organizasyonun operasyonlarında yönlendirici rol üstlenirler (Broom, 1969;52).

II-Taktik

Taktik; işletmenin kaynaklarını en etkili bir şekilde kullanabilmesi için “değişen duruma uygun olarak alınan kısa dönemli kararlar” olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifadeyle, taktik planla konulan amaçlara ulaşmak için uygulanacak kısa vadeli, esnek yol ve yöntemleri ifade etmektedir (Bircan, 2002;18). Taktik kararlar stratejik kararların ayrıntılarını içermektedir.

Özellikle kaynakların etkili bir şekilde kullanımıyla ilgili taktik kararlar sık sık değişen durumlara göre kontrol edilerek yeniden planlanır. Taktik; stratejinin

gerçekleştirilmesine yardımcı bir araçtır ve özel, kısa dönemli fikir ve uygulamalardan örgütün bütününe değil bölümlerini içine alan kararlardan ibarettir (Dinçer,1998:25).

III-Politika

Politika kelimesi, eski Yunan kökenlidir ve sözlükte: “Bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı” olarak tanımlanmaktadır. İşletme yönetimi alanında politika; “yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisi”ni ifade eder. Bu ilkeler yöneticilere alacakları kararlarda ve yapacakları faaliyetlerde yol gösterir.

Politikalar; işletme literatüründe strateji ile birbirine karıştırılan kavramlar arasında yer almaktadır. Strateji, ileride meydana gelebilecek bütün durumların önceden tahmin edilemediği kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türüdür. Hâlbuki politika, yeter ölçüde tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren,1997:12) .

Politika, belirlenmiş amaca yönelik genel plandır, yönetimin belirli karar durumlarında rutin olarak uygulayarak geleceğe yön vermek üzere kabul ettiği ilkeler ve kurallar dizisidir. Politika belirlilik ortamında alınan, devamlılığı olan kararlardan oluşur. Politikalar özellikle strateji uygulama aşamasında önemlidir, çünkü örgütün çalışanlarından ve yöneticilerin- den beklentilerini ortaya çıkarır. Politikalar örgütsel birimler içinde ve bu birimlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde eşgüdüm ve tutarlılık sağlanmasında önemlidir (Becerikli,2000:103).

Fakat politika ile herhangi bir durum karşısında uyulması gereken kuralların birbirine karıştırılmaması gerekir. Kurallar hareket tarzını kesin bir kesin bir biçimde tanımlayarak yöneticilere inisiyatif tanımazken, politika ise yöneticilere karar vermelerinde yol gösterir (Dinçer,1998:21).

Strateji ve Politikaların Örgüte Sağlayacağı Faydalar

Strateji işletmenin çevreye uyumunu ve uzun dönemli yaşayabilirliğini sağlar. Toplumun dinamik bir yapısı olan işletmeler kendilerine ait bir çevre içerisinde yaşayarak onunla karşılıklı ilişkiler içerisinde bulunmaktadır. Günümüzde dış çevre, giderek artan bir hızla değişmektedir. Sürekli değişen, belirsiz ve oldukça riskli bir çevrede strateji işletmeye belirli bir yön kazandıracaktır. Bu anlamda işletmelerin başarısızlıklarının temelinde, strateji yokluğunun yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir. Çünkü belirsizlik şartlarında uygun stratejilerinin etkili kullanımı olmadığı takdirde, başarısızlık kaçınılmazdır.

Strateji, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin tahmin edilmesi, işletmeye ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı verir. Stratejinin olmaması durumunda işletmenin hem içinde hem dışında yeni fırsatlar için rehber olacak kurallar oluşmayacaktır. Bu da işletmenin çevreye uyumunu gittikçe azaltacak ve başarısızlıklara neden olacaktır. Stratejik çalışma yapmayan bir işletme çevreden gelen fırsat ve tehditleri göremeyecektir.

Strateji, işletmeye kendi kendini değerlendirme, “Ne tür bir işletme olduğu” ve “ ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi verir. Stratejik çalışmaların olmaması, işletmelerin sezgi yoluyla değerlendirilmesine ve yanlış tanımlanmasına sebep olacak, buda kaynakların karlı alanlara etkili bir dağıtımının yapılmamasına sebep olacaktır.

Strateji, işletmenin bir bütün olarak ortak amaca yönelmesini ve tutarlı olmasını sağlar. Sistem içerisinde, işletmenin kendine ait bir çevresinin olduğu gibi onun alt sistemlerinin de kendine ait çevresinin olduğu görülmektedir. İşletmenin stratejisinin bulunmaması halinde bölümler gittikçe farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimine girecektir.

Strateji ve politikalar, faaliyetleri belirli bir alana yönlendirir ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yönetimin kalitesini strateji artırır. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi tehlikeler de zamanında fark edilemeyecektir. Politikalar tekrar tekrar karar almayı önler. Zira Politikalar, sık sık karşılaşılan sorunlar ile tekrar edilen durumlarla ilgilidir. Aynı durumlar karşısında tekrar tekrar karar alma gereğini ortadan kaldırdığı için, yönetimde verimlilik sağlar. Objektifliği ve tutarlılığı

politikalar sağlar. Benzer olaylar ve durumlar karşısında aynı kararların alınmasını politika sağlar. Ayrıca belirli bir durum hakkında önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı da sağladığı için tekrarları önler ve bütünleştirilmiş bir yapı sunar. Politikalar, yöneticiler davranışlarını tahmin edilebilir kılar ve yetki devrini kolaylaştırır. Yöneticilerin davranışlarına rehberlik eden kuralları koyması nedeniyle, onların davranışlarını tahmin edilebilir hale getireceği için, alt kademelere yetki devri kolaylaşır ve üst kademe yönetiminin etkinliği artar. Politika, yöneticiyi inisiyatif kullanmaya zorlar. Yöneticilere belirli bir durum karşısında yapacağı tercihleri göstermesi nedeniyle, tepe yönetimine bağımlı olmaktan kurtarır ve kendi başına karar vermeye zorlar. Politikalar kurumsallaşmayı temin eder. Meydana gelecek olan olaylar ve çeşitli durumlar için karar yöntemi belirlediği için, örgütü yöneticilere karşı bağımsızlaştırır ve onların ayrılması halinde bile uygulamaların devamlılığını temin eder (Dinçer,1998:28).

Tablo -1:Stratejik Kavramların İlişkisi

STRATEJİ	TAKTİK	POLİTİKA
Yönetimin En üst kademesinde uygulanır.	Yönetimin alt kademelerinde uygulanır.	Yönetimin en üst kademesinde uygulanır.
Yöneticinin görüşleri ve sübjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir.	Sübjektiflik daha az söz konusudur.	Objektif olmak zorundadır.Sınırları çizer ve böylece yönetici ne gibi kararlar alacağını daha kolay bulur.
Yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları daha fazladır.	Stratejiler ve politikalar ile belirlenmiş seçenekler arasında karar verme daha kısıtlıdır.	Karar verme olanağı çok geniştir. Bu şekilde belirlenen amaçlara ulaşmak için alınacak kararları yönlendirir.
Seçenekler çoktur	Seçenekler kısıtlıdır.	Seçenekler çoktur.
Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulanmasında belirsizlikler fazladır.	Zaman ufku daha kısadır ve riskler daha kolay değerlendirilebilir.	Amaca ulaşmak için bazı temel yol gösterici işaretler konulur ve böylece hedefe nasıl ulaşılacağı konusunda berraklık kazanılır.
Stratejik sorunlar sıraya konup tasnif edilemezler, hepsinin ayrı özelliği vardır.	Taktik sorunlar birbirini tekrarlar.	Günlük sorunlar ve kararlar karşısında politikaların değişmezlik özelliği ağırlıktadır.
Uzun süre uygulanır, zaman ufku geniştir.	Kısa zaman süreleri için geçerlidir.	Uzun vadeli geleceği tahmin ve tesbit etmek ve dikkati genel amaçlar üzerinde toplamak zorundadır

STRATEJİ	TAKTİK	POLİTİKA
İşletme içi ve dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgiler gereklidir.Bu bilgiler içinde bulunan ortama aittir, hem de net olarak bilinmeyen geleceğe aittir.	İşletme içinde alınan bilgilere dayanır.	İçinde bulunan duruma ve geleceğe yönelik işletme içi ve dışına ait çok geniş ve değişik bilgiye ihtiyaç vardır.
Genellikle kapsamlı genel ifadelerdir.	Büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.	Alınacak kararları,yapılacak işleri yönlendiren ve düşünceleri etkileyen genel ifadelerdir. Yapılacak işlerin ve alınacak kararların çerçevesini belirler.
Genellikle işletmenin makro düzeydeki bakış açısından bakılır.	İşletmenin çeşitli fonksiyonları açısından bakılır.	Yöneticinin niyetini gösterir, oldukça yüksek bir soyutlamaya dayanır.
Daima genel amaçlar ve ulaşılmak istenen hedefler göz önünde bulundurulur	Fonksiyonların amaçlarını genel amaca ulaşabilmek için gerçekleştirmeye çalışır.	Amaçlar arasında bir tutarlılık bulunmasını güvenceye alır, kısa vadeli sorunları ve zorlukları çözmek için alınan aceleci kararları önlemeye çalışır.
Geleceği yönlendirebilmek için bugün alınacak kararların iyileştirilmesi ile ilgilidir.	Belirlenmiş kararların fonksiyonlar itibariyle nasıl uy. ile ilgilidir.	Politikalar kişinin ne yaptığı ile değil ne yapılması ile ilgilidir.

(Tümer, 1993: 104-105)

Tablo- 2: Stratejik Kavramların Örgütün Başarısı Üzerindeki Etkileri

	Misyon	Strateji	Yapı	Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	Şaşkınlık, karışıklık, kararsızlık,
Vizyon		Strateji	Yapı	Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	Çalışanların örgütle bütünleşmemesi
Vizyon	Misyon		Yapı	Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	İstikametsizlik ve kararsızlık
Vizyon	Misyon	Strateji		Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	Koordinasyon- suzluk, verimsizlik
Vizyon	Misyon	Strateji	Yapı		Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	İşe uyumsuzluk
Vizyon	Misyon	Strateji	Yapı	Kabiliyetler		Kaynaklar	Ödüller	Tutarsızlık ve yöneticiye bağımlılık
Vizyon	Misyon	Strateji	Yapı	Kabiliyetler	Politikalar		Ödüller	Yetersizlik ve amaçlardan sapma
Vizyon	Misyon	Strateji	Yapı	Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar		Motivasyon düşüklüğü
Vizyon	Misyon	Strateji	Yapı	Kabiliyetler	Politikalar	Kaynaklar	Ödüller	KURUMSAL BAŞARI

(Dinçer,1998:31)

IV-Performans

Performans, bir işin belirlenen koşullara göre yerine getirilme düzeyi ya da iş görenin davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda, bir çalışanın belli bir zaman süresi içerisinde, görevini yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçları ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre ise, performans belirli bir amaç için yapılan, planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı nitelik ve nicelik bakımından belirleyen yani belirlenen hedefe ulaşma seviyesini gösteren bir kavramdır. Bir diğer deyişle, bir işi yapan kişinin ya da organizasyonun, o işle amaçlanan hedefe yönelik hangi seviyeye ulaşabildiğinin anlatılmasıdır (Halis ve Tekinkuş, 2003;174) .

Performans yönetimi, kamu örgütlerinin sorumluluğu ile yöneticilerinin daha kaliteli hizmet üretmeleri için önem arz etmektedir. Zira, kamu yönetiminin etkili ve verimli olması ve işlerlik kazanması açısından performans ölçülmesi ve yönetimi önemlidir. Kural olarak, her kamu örgütü; paranın, kurallara uygun ve belirlenen hizmetler için harcanıp harcanmadığı, kaynakların verimli şekilde kullanılıp kullanılmadığı ve amaca yönelik çalışmanın yapılıp yapılmadığı hususlarında topluma karşı sorumludur (Çevik, 2004;254) .

Etkili bir performans yönetimi sistemi; yönetimin iş ve sonuçları üzerindeki kontrolünü güçlendirir, çalışanların hedefleri ile organizasyonel hedefler arasında bağlantılar kurarak çalışan için bir katkı duygusu yaratır, yönetimin sorunları erken belirleme ve önlem alma yeteneğini artırır, yönetimin sonuçlarla ilgili beklentilerinin açıklıkla anlaşılmasını sağlayarak iletişimi geliştirir, standartlara uygun davranmamayı objektif ve ölçülebilir şekilde tanımlayarak iyileştirici ya da disiplin sağlayıcı eylemleri destekler, geri bildirim çalışanlara yönetimin subjektif kriterlerine göre değil daha objektif verilebilmesini sağlayan bir sistem ortaya çıkarır, yönetimin ücret ve yükselmelerle ilgili kararlar alırken objektif kriterler kullanmasını sağlar (Barutçugil,2004:335-339) .

Performans yönetimi iş verimliliği ile doğrudan ilişkilidir. Performansın doğru yönetimi başarılı iş sonuçlarını oluşturur. Performans yönetimi gelecek dönem hedefleri ve kriterlerin yer aldığı planlamayla ilgilidir. Bunun anlamı beklentilerin hedeflere dönüştürülmesi ve iş planlarında yer almasıdır. Performans yönetimi, sonuçların

ölçülmesi, öngörülen hedeflerle gerçekleştirilen hedeflerin kıyaslaması ve gelişmenin gözden geçirilmesi aşamalarıyla ilgilidir (Ölçer, 2005;106) .

Performans yönetimi, organizasyonel ve bireysel öğrenme ve geliştirme ile sürekli gelişim kültürünün yaratılmasını sağlar. Performans yönetimi organizasyon paydaşlarının talep ve beklentilerinin karşılanması ile ilişkilidir (Alsamur, 2006) .

V- Stratejik Yönetim Ve Özellikleri

Stratejik yönetim; örgütlerin 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 ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır. Ayrıca, strateji kavramının; “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”, Yönetimin ise, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, yapılması gereken faaliyetlerin, planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi süreci olduğundan hareketle, stratejik yönetim; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Songür, 2004:4).

Stratejik yönetim genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımıdır. Ancak bu fonksiyonları yerine getirirken, genel yönetimden farklı olarak, geçmişteki başarılar veya mevcut durumdan ziyade örgütün geleceğine yönelik olarak bu fonksiyonların yerine getirilmesini amaçlamaktadır.

Stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir. Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir. Ancak bu aşamaları kesinlikle uyulması gereken kurallar dizisi olarak algılamamak gerekir. Bunları daha çok düşünmeyi ve davranmayı kolaylaştıran birer kılavuz, bir yönlendirici olarak algılamak yerinde olur (Özcan, 2004:28) .

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 çalışmaların kontrol edilerek değerlendirilmesiyle ilgili faaliyetleri kapsar.

Bu faaliyetler özetle şunlardır:

- 1) Örgütü ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,
- 2) Strateji oluşturmada alternatiflerin belirlenmesi ve kaynakların dökümünün yapılması,
- 3) Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- 4) Örgütün faaliyetlerinin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve temel amaçlara ulaşmada bunların koordine edilmesi,
- 5) Stratejilerin etkili bir şekilde yürütülmesi için uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması (Songür, 2004:5) .

Stratejik yönetimin temel amacı, örgütlere yardım etmek için çevresel değişikliklere uyum sağlamak ve cevap vermektir. Aslında bir planlama sürecinde, stratejik yönetimle birlikte örgüte gerekli çevresel fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehditler değerlendirilir. Genel anlamda stratejik yönetim, etkin stratejiler geliştirme, uygulama ve sonuçların değerlendirilerek kontrol edilmesine yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür. Stratejik yönetim, tümüyle örgütün geleceğinin yönetimidir. Bu yöntem, örgütün uzun dönem amaçlarını gerçekleştirmek için, bugünden başlayarak kararların alınması ve uygulanmasıyla ilgilidir.

Stratejik yönetim, genel yönetimden ayrı değildir. Yönetim genel olarak, örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için yapılması gerekli olan faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir.

Stratejik yönetim ise, bu sürecin bir parçasıdır. Stratejik yönetim, örgütün amaçlarına ulaşmasını sağlayacak kararların hazırlanması ve uygulanmasını hedefleyen bir bilim ve sanattır. Başka bir deyişle stratejik yönetim, örgütün ulaşmak istediği amaçları, bu amaçlara ne için ulaşmak istediğini ve bu amaçları gerçekleştirmek için kullanılması gereken araçları belirleyen bir süreçtir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003:233) .

Bozeman ve Straussman, stratejik yönetimi 4 prensibin yönlendirdiğini ifade ederek, bunları;

1. Uzun dönemli ilgi,
2. Hedeflerin ahenkli bir hiyerarşi ile entegrasyonu,
3. Stratejik yönetim ve planlamanın sadece kendi başına uygulanabilir olmadıklarının bilinmesi gerektiği,
4. Çevresel faktörlerin, zamanla değişerek şekilleneceği

olarak belirtmiştir (Hughes, 1994;180) .

Stratejik Yönetim, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir. Örgütlerden beklenen geçmişin başarı reçetelerini günümüze aktarmak değil, beklenmeyen durumların üstesinden gelmektir.

Stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümleri kapsar ve uzun vadede örgütün ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırır.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını planlama, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonradan stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

- Örgütü ilgilendirdiği ölçüde dış çevrenin ve rekabet şartlarının kuvvetlice kavranması ve dış çevrenin dinamiğinin arkasındaki gücün araştırılması,

- Çeşitli mamul/pazar birleşimleri için ayrıntılı stratejilerin oluşturulması, stratejik analizlerin kritik alanlar üzerinde toplanmasıyla alternatiflerin oluşturulması ve kaynakların belirlenmesi,
- Seçilmiş stratejilerin, politikalara ve proje yönetimi ile fonksiyonel bölümlerdeki faaliyet programlarına dönüştürülmesi,
- Örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesi, faaliyetlerin stratejik iş birimlerine dağıtılması ve bunların temel amaçlara ulaşmak için eşgüdümlemesi,
- Stratejilerin tasarlanması, yürütülmesi için etken bir planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulması,

stratejik yönetimin kapsamını oluşturmaktadır.

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır. Böylece stratejik yönetim, tepe yöneticileri için karar vermeyi kolaylaştırmayı, geleceğe yönelik olması sebebiyle motive etmeyi, örgütü bir bütün olarak ele alması ve çevreyi dikkatli incelemesi nedeniyle geniş bir bakış açısına sahip olmayı ve hedefleri net olarak ortaya koymasıyla da alt kademeye rehberlik etmeyi amaçlamaktadır (Özcan, 2004:30) .

Stratejik yönetimin merkezinde stratejik lider, örgüt kültürü ve yönetim biçimi yer almaktadır. Stratejik yönetim üst düzey yöneticiler tarafından yapıldığı için bunu yerine getirebilecek profesyonel yöneticilere ve stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Örgüt kültürü de, aynı profesyonellik içinde katılıma açık ve demokratik olmalıdır. Örgüt, çevresiyle sürekli etkileşim halindedir. Bu etkileşim örgüte değişikliklerden haberdar olup, başarısının düzeyini belirleyecek bir strateji belirlemesine yardımcı olmaktadır. Örgütler, stratejileri ve yapısal amaçları çerçevesinde yeni fikirler ve yeni stratejiler geliştirmektedirler. Daha sonra bu stratejileri gerçekleştirecek politikaları belirlemekte, bunları yerine getirmekte ve son aşamada amaçlara ne ölçüde ulaşıp

ulaşmadığı, ulaşılmamışsa nerede hata yapıldığı gibi sorulara cevap bulacak bir denetim mekanizması işletmektedirler (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003:236) .

Stratejik yönetim, genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yaklaşımdır. Bu açıdan bakıldığında, stratejik yönetimde de, genel yönetimin fonksiyonları olarak bilinen; planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarının gereğinin 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.

—Üst düzey yönetimin bir fonksiyonudur; Stratejik yönetim, üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken bir fonksiyonudur. Örgütün geleceğine yönelik stratejik hedeflerin belirlenmesi, bu hedeflere ulaşılabilmesi için çeşitli stratejik yöntemlerin geliştirilmesi, üst düzey yönetimin yetki ve sorumluluğundadır. Bu bakımdan, stratejik yönetim üst düzey yönetimin yerine getirmesi gereken görevlerle ilgilidir.

—Stratejik yönetim hem araçlarla, hem de amaçlarla ilgili bir süreçtir. Amaçtır; çünkü stratejik yönetim, örgütün orta ve uzun dönem içerisinde nasıl bir vizyona sahip olacağını ve örgütün gelecekteki fotoğrafını belirler. Araçtır; çünkü bu vizyonun nasıl gerçekleştiğini gösterir (İşcan, 2000;232) .

—Stratejik yönetim, organizasyonun performansını ve varlığını doğrudan etkileyen kararlardan olan neyi, nasıl yaptığını tarif eder (Elcock, 1992;55) .

—Gelecekle ilgilidir; Stratejik yönetim, örgütlerin geçmişinden veya şimdiki durumundan daha çok, gelecekteki durumuyla ve konumuyla ilgilidir. Örgütün geleceği ile ilgili, stratejik kararlar, fikirler ve düşünceler üzerinde odaklaşır. Örgütün yakın geleceğinden çok, daha uzun bir dönem sonunda konumunun ne olacağı ve bunun nasıl gerçekleştirileceği konusunda yoğunlaşır.

—Örgütü bir sistem olarak görür; Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak kabul eder ve bu sistemi etkileyen alt sistemlerle, örgüt sistemi arasındaki etkileşimi analiz eder. Sistem yaklaşımının gereği olarak, dış çevre, dönüşüm süreci, geri

bildirim ve dinamik denge gibi unsurların örgüt bakımından sürekli bir değerlendirmesini yapar. Gerekli önlemleri, gerekli zamanda ve gerektiği ölçüde almayı amaçlar.

— Örgütsel amaçlarla toplumsal çıkarları bağdaştırır; Stratejik yönetim, örgütü bir sistem olarak ele almasının bir sonucu olarak, örgütsel başarıda dış çevrenin ne kadar etkili olduğunu düşünerek, örgütsel amaçlarla toplumsal çıkarları uyumlu hale getirmeye özen gösterir. Toplumsal çıkarlara ters düşen örgütsel amaçların uzun vadede gerçekleştirilmesi mümkün değildir. Bu tür örgütlerin, uzun vadede varlıklarını sürdürmeleri mümkün olmadığından, bunların uyumlu hale getirilmesi, en akılcı yoldur (Ekici, 2005;193) .

— Alt Kademe yöneticilere rehberlik eder; Stratejik yönetim alt kademe yöneticilerin yetiştirilmesine, bilgi ve beceri düzeylerinin geliştirilmesine yardımcı olur. Onları örgütün geleceği hakkında bilgilendireceğinden, örgütü daha çok benimsemelerine, örgüte bağlılıklarının artmasına, kendilerinin örgütte üst kademelere yükselme şanslarının bulunduğunu görerek daha çok motive olmalarına neden olacaktır (Aykaç, 1999:85) .

—Stratejik yönetim, örgütleri açık sistem olarak tanımlar; Örgütler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik örgütü de etkiler. Bu nedenle, stratejik yönetim çevreyi oldukça yakından takip eder.

—Stratejik yönetim, örgütün kaynaklarının en etkili şekilde kullanımıyla ilgilidir; Örgütün temel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için kaynakları birimler arasında en uygun şekilde dağıtır.

—Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri çok çeşitlidir; Stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmenin etkililiği ve verimliliği ile ilgili olduğu için konuya ait bilgi kaynakları ve verileri çok çeşitlidir. Örgütün birçok bölüm ve fonksiyonuna ait bilgileri ve çevreye ait bilgi ve verileri zorunlu kılar. Ayrıca bu bilgi ve verilerin sayısı da oldukça fazladır.

—Şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir, bir mikro planlama modelidir.

—Yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

- İşletme veya kurumun 5,10 ve daha fazla yıl sonra nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesidir.
- Kurum hedeflerinin tümüne birden ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Girdilere değil sonuçlara odaklıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Kaliteli yönetim için bir araçtır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Bir şablon değildir, esnektir.
- Salt bir belge değildir, bir süreci ifade eder.
- İşletme veya kuruma işgücü maliyeti tasarrufu sağlar.
- İşletme veya kurumun performansını etkiler.
- Gelecek için yönlendirme sürecidir.
- Riskleri azaltma yoludur.
- Yazılı uzun vadeli planlar geliştirme aracıdır (Songür, 2004:7) .
- Strateji, uzun dönemde, organizasyonun rekabetçi konumunu artırır. Ancak uzun dönem stratejik planlama olmaksızın kısa dönemde verilebilecek fırsatlar üzerinde durmak sonuç itibarıyla organizasyonun sağlayacağı faydayı olumsuz yönde etkileyebilir (Aktan, 1997;1) .
- Stratejik yönetim, yalnızca öngörülmeyle değil, aynı zamanda bilinmeyen ile de ilgilenir.
- Stratejik yönetim açık, kararlı, iyi tanımlanmış ve anlaşılır yönlere ve hedeflere sahiptir.
- Stratejik yönetim, inisiyatife sahiptir.
- Stratejik yönetim, bir çözümleme sanatıdır.

—Stratejik yönetimin amacı, örgütün gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir.

—Stratejik yönetim, geleceğe vizyon oluşturulmasını amaçlar.

—Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

—Stratejik yönetim, stratejik düşünmeye yardımcı olur,

—Stratejik yönetim, ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en uygun olanı seçilir.

—Stratejik yönetim, örgütteki sorunların en etkin biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur, çevrede meydana gelebilecek bir gelişme örgütü de etkileyebilmektedir. Bu sebeple stratejik yönetim, çevreyi yakından takip etmeyi gerektirir (Çukurçayır ve Eroğlu, 2003:237) .

—Stratejik yönetim, karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet sahasını belirler,

— Stratejik yönetim, örgüt ile çevresi arasında bir uyum sağlayıcıdır.

—Stratejik yönetim, örgütün bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir etkiye sahiptir.

—Stratejik yönetim, örgütün amacını, psikolojisini, misyonunu ve anahtar amaçlarını ortaya koyar.

— Stratejik yönetim, uzun dönemli amaçlarını ve bunlara ulaşmak için ihtiyaç duyulan büyük stratejilerin seçimini yapar,

— Stratejik yönetim, amaçlara başarıyla ulaşmak için kaynakları bölüştürür.

—Stratejik yönetim, amaçları başarıyla gerçekleştirmek için örgütsel yapıyı ve sistemi kurar.

—Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler örgüt içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur. Her birimin kendisine göre yerine getirdiği faaliyetler vardır. Ancak tüm bu dolaylı faaliyetler, genel ve uzun vadeli olan bir amaca hizmet içindir. İşte bu amacı da stratejik yönetim belirler.

—Stratejik yönetim bir süreçtir; Örgüt ulaşmak istediği hedefleri, amaçları belirler, onlara ne ölçüde ulaşmak istediğini, ne zaman ulaşmak istediğini belirler ve bunu başarmak için kullanması gereken araçları belirler. Nasıl davranması gerektiğine karar verir. Daha sonra ise bu verdiği kararları uygulamaya başlar. Uygulama aşamasından sonra ise kontrol ve geliştirme süreci başlar. Yapılan uygulamaların sonuçları incelenir ve amaçlara ulaşabilmek için yapılması gereken değişiklikler planlanır ve uygulamaya geçilir. Daha sonra bu uygulamalar da kontrole tabii tutulur ve çember bu şekilde dönmeye devam eder (Özcan, 2004;32) .

—Stratejik yönetim; hedefler ve konular üzerine baştanbaca çeşitli örgütsel düzeyler ve fonksiyonel bölümlere dikkati yoğunlaştırma, dış çevrede arzulanan sonuçlara yönelik program özellikleriyle ve iç yönetimin süreçleriyle uğraşma, işlemsel, taktik ve gündelik kararları daha uzun dönemli stratejik hedeflere bağlama yönleriyle bir kurumun stratejik hedeflerini oluşturmaya, keşfetmeye, denetlemeye ve güncelleştirmeye yönelik sistematik, uygun ve etkili bir yaklaşımı sağlamak için diğer bütün yönetim süreçlerini bütünleştirir.

—Stratejik yönetim; performans sorunlarının ve karar almanın belli biçim ve çeşitlerine dayanmaktadır.

—Rekabet avantajını amaçlamaktır. Uzun vadeli bir planlama ya da esas noktaya yoğunlaşma, politik hedefleri gerçekleştirmeye katkı sağlar ya da sınırlamalarını idare etmeye yardımcı olması anlamlarına gelmektedir.

—Strateji öğretisinde temel odaklanma noktası olarak stratejik başarı potansiyeli yer almaktadır.

—Stratejik yönetimin uzun dönemli kalıcılığı güvence altına alma işlevinin yanı sıra; Eşgüdüm İşlevi, Değişim İşlevi, Yansıma ve Açıklama İşlevi ile Entegrasyon İşlevi gibi işlevleri de mevcuttur.

—Stratejik yönetim; muhtemel hedefleri ve bunları izleyen sonuçları araştırmayı teşvik eder (Durna ve Eren, 2002;63) .

1.2.STRATEJİK PLANLAMA

Genel olarak planlamayı; bir veya birden fazla amaç saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlamak mümkündür. Planlama, gelişme ve değişimlere etkin bir şekilde ayak uydurabilmek için kullanılan sistematik bir metottur. Bir başka tanımlamayla Planlama, ulaşılmak istenen hedeflerin tespit edilerek bu hedeflere en iyi şekilde ulaşmanın yolunu belirleme işlemidir. Başka bir deyişle ise; nereye, ne zaman, nasıl, niçin, hangi araç ve yöntemle, nerede ve kimler aracılığı ile ulaşılabileceğinin belirlenmesi işlemidir. Dolayısıyla planlamanın temeli, kıt kaynakların en iyi bir şekilde kullanılma gereksinimidir. Burada planlama kavramı ile karar verme kavramı arasında fonksiyonel bakımdan bir anlam birliğinin olduğu söylenebilir.

Planlamayla ilgili tanımlar farklı olmakla birlikte, bazı ortak özelliklerinin de bulunduğu görülmektedir.

Planlar sürelerine göre: uzun süreli; beş yıl ve daha uzun süreyi kapsayan, orta süreli; bir ile beş yıl arası süreyi kapsayan, kısa süreli; genellikle bir yıldan daha az süreyi kapsayan planlar şeklinde sınıflandırılabilir.

Planların yerine getirdikleri fonksiyonlar açısından ise; stratejik, taktik ve hareket planları şeklinde ele alındıkları görülür. Taktik planlar; daha çok orta kademe yöneticiler tarafından, stratejik planların amaçlarına ulaşabilmesi için daha kısa bir süreyi kapsayan planlar olarak tanımlanırken, Hareket Planları; orta ve alt kademe yöneticileri tarafından, çok daha kısa bir süreyi kapsayan bir faaliyetin ve kısa süreli bir görevin yerine getirilmesi amacıyla yönelik planlar olarak ifade edilmektedir.

Stratejik planlama ise; kurumun geleceğine ve yapısal değişikliklerine yönelik, misyonunu ve topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve

faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak, kurum için uygulanabilir olan alternatifler arasından birini seçerek uygulamaya koymak üzere yapılan plandır. Stratejik planlama, kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır. Stratejik planlama, yarına sahip olabilmek için bu gün ne yapılması gerektiğine karar vermektir.

Stratejik planlama kavramına ilginin yıllardır artarak devam etmesi, stratejik planlamanın ne kadar önemli olduğunun, geçerli ve uygulanabilir bir özellik taşıdığına kanıtı kabul edilebilir. Bununla birlikte biçimsel bir analitik işlem olan bu faaliyetin yanlış ifade edildiğini belirten Mintzberg, strateji ve salt planlama kavramlarının anlam itibariyle birlikte kullanılmaması gerektiğini belirterek stratejik planlama kavramının "stratejik amaçlar", "programlama", "faaliyet planları" ve "başarı değerlemeleri" ile ilgisine dikkat çekmektedir (Akyüz, 2001;125) .

Stratejik planlamanın önemi II.Dünya Savaşından itibaren başlayan; teknolojik değişimin artış göstermesi, yönetsel görevlerin büyüyen karmaşıklığı, dış çevrenin büyüyen karmaşıklığı, geçerli kararlar ve bu kararların sonuçları arasında daha fazla zamana ihtiyaç olması gibi gelişmeler sonrasında ortaya net olarak çıkmıştır. Son zamanlarda stratejik planlamaya olan ilgi giderek artmaktadır. Bunun sebepleri olarak, kurumlar üzerinde çevredeki değişimlerin daha etkili hale gelmesi ve hızlı globalleşme olarak gösterilebilir. Kurumlar gelecek yıllarda yüz yüze kalabilecekleri şartları dikkate alarak konumlarını daha etkili hale getirmenin çarelerini aramaktadırlar. Bu arayışta stratejik planlamadan önemli ölçüde faydalanılmaktadır. Stratejik Planlama, kurum amaçlarının belirlenmesi, değerlendirme stratejilerinin belirlenmesi ve uygun programların geliştirilmesi yoluyla teorinin uygulamaya dönüştürülmesine yardımcı olur. Kurumsal yapı, mevcut kaynaklar kısa ve uzun vadede gözden geçirilir. Müşteri istek ve gereksinmelerinin, kurumun gereksinmeleriyle kıyaslanma olanağı bulunur. Hepsinden de önemlisi; tüm kurum çalışanlarının yapılan planlara katkıda bulunması sağlanır. Kontrol de sürecin temel unsuru olarak kabul edilir. Stratejik planlama bir örgütün amaçlarını seçip, amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup, bu programlar ile politikaların

uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektir. Yani stratejik planlama, örgütün amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran, formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir. Stratejik planlama şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilenir. Burada stratejik planlama, yöneticinin alacağı gerçek ya da tasarlanmış kararların sebep sonuç ilişkisi olarak gözüktür. Eğer yönetici ileride olacak şeyi beğenmezse, değiştirebilir. Kısaca stratejik planlama, gelecekte arzu edilen durumu ve ona ulaşma yollarını tasarlamaktır. Stratejik planlama uzun vadede gerçekleştirilmesi umulan önceliklerin ve kurumdaki değişim odaklarının akılcı bir şekilde formüle edilmesine yarar. Stratejisiz bir kurum; geliştikçe ortaya çıkan fırsatları değerlendirmekten yoksun kalır. Stratejik planlamanın esas önemi, yöneticinin dikkatini günlük sorunlardan uzaklaştırıp, kurumun ana hedeflerini yeniden kontrol etmesi ve müşterilerle olan ilişkileri yeniden yönlendirmesidir (Özcan, 2004: 19) .

Örgütün amaçlarını, uzun dönemli yönetimini, misyon kurulmasını içeren bir kavramsal çerçevenin geliştirilmesi, misyonun spesifik, uzun ve kısa dönemli performans amaçlarına çevrilmesi, hedeflenen performansa ulaşmak için strateji geliştirmek, seçilen stratejiyi etkin ve etkili biçimde uygulamak, misyonda, amaçlarda, stratejilerde, günlük deneyimin, değişen koşulların, yeni fikirlerin ve fırsatların ışığında uygulamada durumları yeniden gözden geçirip, düzeltelerin yapılmalarını sağlayıcı değerlendirme aşamasının gerçekleştirilmesi stratejik yönetim planlamasının amaçları arasında sayılabilir.

Bir örgüt stratejik planlama yönetimiyle şunları amaçlayabilir:

- İşletme yönetimini değiştirme,
- Örgütün karlılığını artırma,
- Bölümler arasında zayıf durumda olanları iyileştirme,
- Üst yönetim için sorun oluşturan stratejik sorunları çözme,
- Varolan kaynakları önemli yerlere ayırımı,
- Üst düzey yöneticilerin daha iyi kararlar vermesi için daha iyi bilginin geliştirilmesini sağlama,
- Kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirme,

- Örgütün zayıf ve güçlü yanları ışığında örgütün potansiyelinin farkında olması için dışardan gelecek fırsat ve tehditlerin durum analizini geliştirme,
- Örgüt içinde yürütülen faaliyetlerin içsel koordinasyonunun daha iyi sağlanması,
- İletişimin güçlendirilmesi,
- Gerçekleştirilen faaliyetlerin kontrolünü kazanma,
- Yöneticilerin eğitilmesi,
- Şirketin içinde bulunduğu durumun analizini gerçekleştirme ve hedeflerine ulaşabilmesi için gereken yöntemlerin saptanması,
- Örgüt için ulaşılabilir ve gerçekçi amaçlar koyma,
- Değişen çevre ve örgüt amaçları ışığında gereken düzeltmeleri ve ayarlamaları yapmak için var olan faaliyetleri izleme ve yeniden gözden geçirme. (Becerikli, 2000;101)

Armstrong, (1983;2-27) stratejik planların, müşterek ve biraz da esnek olması gerektiğini, alternatif planlar oluşturulması gerektiğini, çevreyle alakalı önemli değişimlere yönelik alternatif stratejiler geliştirilmesi gerektiğini ifade etmektedir.

I-Stratejik Yönetim İle Stratejik Planlama İlişkisi

1980 yılından itibaren yönetim literatüründe kullanılmaya başlandığına işaret edilerek Stratejik Yönetim; "Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını; planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren faaliyetler toplamıdır" şeklinde tanımlanmaktadır. Bu çerçevede stratejik yönetim ile stratejik planlama arasında sıkı bir ilişkinin olduğu açıkça görülmektedir. Belli ölçüler içerisinde, stratejik yönetimin gelişmesi ile yönetim düşüncesinin evrimi arasında bir paralellik bulunduğu da söylenebilir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edildiğinden, stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın

gelişimi özdeş gelişmeler olarak değerlendirilmektedir. Başka bir ifadeyle, stratejik planlama, stratejik yönetim kavramının içinde, onun yerine getirdiği yönetsel bir faaliyet olarak ele alınabilir. Hatta bu iki kavramın aynı anlama gelmese bile, aralarındaki sıkı ilişki ve etkileşimden dolayı, çoğunlukla birbirinin yerine kullanıldığına dikkat çekilmektedir (Aykaç, 1999;82) .

Stratejik planlama, stratejik yönetimin, uygulama ve kontrol aşamalarından önce gelen ilk aşamadır. Kısaca bunu, örgütün misyonu doğrultusunda örgüt amaçlarının tespit edilmesi, çevrede fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün içinde bulunduğu durum, yani zayıf ve güçlü yönleri belirlenerek iç analiz yapıldıktan sonra stratejik alternatifler ortaya koyarak en uygunlarının seçilmesi süreci olarak ifade etmek mümkündür (Yüksel, 2002;33) .

Yönetim stratejisinin belirlenmesi stratejik yönetimin yerine getirmesi gereken zorunlu görevlerden birisidir. Bunun yapılması ise, stratejik planlama ile yakından ilişkilidir.

Ansoff'a göre; stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark şudur: Stratejik planlama en uygun stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır. Bu stratejik sonuçlar yeni pazarlar, yeni ürünler ve yeni teknolojilerdir. Böylece stratejik yönetim stratejik planlamadan daha kapsamlıdır. Stratejik planlama daha durağan bir ortamda geleceği görmeyi içerirken stratejik yönetim ise sürekli değişim halinde olan çevreye örgütün uyumlu davranabilmesi için dinamik bir yaklaşımı ifade etmektedir. Taşkiran'a göre ise; stratejik yönetimin stratejik planlamadan farkları şunlardır:

—Stratejik planlamaya sınırlı sayıda aktör katılır. Stratejik yönetim uygulamayı da içerdiğinden tüm aktörlerin katılımını içerir.

—Stratejik planlama, örgütün çevresi içerisindeki konumunu belirlemeyle sınırlı iken stratejik yönetim davranış uzmanlarının geliştirilmesiyle de ilgilenir.

—Stratejik planlama olay, düşünce ve olasılıkları göz önünde bulundururken, stratejik yönetim bireylerin ilhamını, uzmanlıklarını, örgütün değişim yeteneğini çevre boyutunun etkilerini de işin içine katar.

—Stratejik planlama, örgütün genel olarak topyekun hedeflerini belirleyip, bulunduğu çevrede ve faaliyet ortamındaki durumunu dikkate alarak yapılan planlardır. Bir örgütün topyekun hedeflerinin nasıl gerçekleştirileceğini detaylarıyla belirten faaliyet planları ile stratejik planlar arasındaki farklardan birisi zaman aralıklarıdır. Daha kısa zaman periyotlarını kapsayan faaliyet planlarına örgütün aylık, haftalık ve günlük planları örnek verilebilir. Stratejik planlar ise genellikle üç yıl veya daha fazla dönemleri kapsar. Ayrıca, stratejik planlar hedeflerin formüllerini ihtiva ederken, faaliyet planlarında bu hedeflerin zaten bilindiği kabul edilir (Özgür, 2004;213) .

—Stratejik plan statik bir eylemdir. Sonunda ortaya çıkan bir plan raporudur.

Stratejik yönetim ise bir dinamik eylemler dizisidir (Özcan, 2004;28) .

II-Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Sağlayacağı Faydalar

Strateji, üst düzey yönetimin önceliklerine yoğunlaşmasına ve amaçlarını netleştirmesine yardımcı olur. Strateji olmadan, yöneticilerin farklı eylem önceliklerini tutarlı bütün içerisinde bir araya getirecek çerçeveleri olamayacağı gibi, birimler arası işlemleri takım ruhu içerisinde birleştirmeleri de pek mümkün olmaz.

—İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulanması örgütsel başarıya katkıda bulunur.

— Strateji örgütün amaçlarını ve hedeflerini belirler.

— Bu amaç ve hedeflere hangi araçlarla, nasıl ulaşılabileceğini gösterir.

— Örgütün içinde bulunduğu durumu ve muhtemel gelişmeleri göz önüne alır.

— Örgütün dış çevresi ile ilişkilerini analiz eder.

—Örgüte amaçlara ulaşma yolunda kimin, hangi araçları, nasıl kullanacağını belirler.

—Stratejik yönetim; uzak görüşlü bir yaklaşımın teşvik edilmesi, değişim beklentisi konusunda halkın hazırlanması, alternatiflerin ortaya konması, önceliklerin dışsal değişime yönelik tepkiyi değerlendirecek tarzda düzene konması, yükün hep birlikte omuzlanması, halkın örgüt üzerindeki baskılarını hafifletmesi ve

yönetimin kendisinin ne yapmaya çalıştığını anlamasına yardım etmesi gibi konularda model olarak kullanılabilir.

—Stratejik yönetim, kurumlara, çevreyle uyum içerisinde faaliyette bulunma, kurum içi ve kurum dışından gelen beklentilere karşılık verebilme, kurumun geleceğini öngörmesini sağlama, faaliyetlerini değerlendirmesine yardım etme, kurumu ortak bir amaca yöneltme ve yönetim kalitesini artırma olanağı sağlar

—Özellikle kamu kurumları, stratejik yönetim sayesinde; kıt kaynaklarını daha etkili ve verimli kullanabilir, geleceğe ve krizlere daha hazırlıklı olabilir, halkın hizmetlerden tatmini artırabilir.

—Stratejik yönetim; üst kademe yöneticilerini rutin nitelikteki işlerden kurtararak faaliyetlerin ve kaynakların koordinasyon ve planlanması işlerine daha fazla zaman ayırmalarına katkıda bulunabilir

—İhtiyaçların en doğru şekilde saptanmasına; olası fırsat ve tehditler ile sorunların hızlı, doğru ve ekonomik şekilde analizine fırsat verir

—Sorunların daha sağlıklı ve isabetli çözümüne, bilgi sistemlerinin planlamadan denetime çeşitli amaçlarla kullanımına imkân tanır.

—Strateji geliştiren ve uygulayan örgütler, hangi tür alanlarda yüksek başarı yakalanabileceğini tahminler, yatırım önceliklerini daha isabetli belirleyebilir.

—Stratejik planlama kamu sektörünün ve kar amacı gütmeyen örgütlerin liderlerine ve yöneticilerine stratejik olarak düşünmelerinde ve davranmalarında yardımcı olur. Stratejik yönetim, yöneticilerin örgütün gelecekteki doğrultusunu planlamalarına katkıda bulunur.

—Stratejik yönetim, örgütlerin iç (kendi) ve dış kaynaklardan nasıl yararlanacaklarını ve uzun vadede bu kaynakların dağılımını, elde edilme koşul ve ihtimallerini hesaplamaya yardımcı olur. Örgütlerin yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için, genel amaçlardan her hizmet biriminin özel amaçlarına doğru planlar yapılması gerekmektedir. Bu aşamada, strateji tüm planlamalar için genel bir çerçeve ve kural oluşturarak planlamanın daha tutarlı ve en uygun şekilde yapılmasına katkıda bulunabilir (Erdem, 1997;17) .

—Stratejik yönetim ile geleceğin belirsizliği azaltılabilir; var olan veya belirmekte olan fırsat ve tehditlerin örgütü ne ölçüde, hangi doğrultuda ve nasıl değişime zorlayacağı tespit edilebilir. Fırsat ve tehditler değerlendirilerek stratejiler belirlenir. Strateji belirleme, zaten katı ve esnek olmayan kamu örgütlerini daha da katılaştırma tehlikesi yaratmakla birlikte, belirsizliği azalttığından ve geleceğe yönelik vizyon ortaya koyduğundan gerginliği azaltmaya ve çevreye uyumu kolaylaştırmaya katkıda bulunabilir. Belirlenen vizyon ve stratejiler çalışanlar tarafından da bilinir ve benimsenirse, çalışanların değişimleri daha çabuk ve daha az dirençle kabullenmesi sağlanabilir.

—Zamanla kaçınılmaz olarak değişen amaç ve hedefler, stratejik yönetim çerçevesinde belirlenen vizyon, misyon ve strateji sayesinde koordine edilebilir. Böylece, strateji kamu örgütlerinin ortak amaçlar belirlemelerine ve bu amaçlar etrafında toplanmasına yardım eder.

—Stratejik yönetim sayesinde bir örgütün ayrı ayrı birimlerinde belirlenen amaçlar, birbirinden kopuk ve bağımsız olarak kalmak yerine entegre edilerek ana amacın alt amaçları haline dönüştürülebilir. Aksi takdirde, örgüt içinde yer yer birbiriyle çatışan, dolayısıyla birimler arasındaki iletişim, işbirliği ve bütünleşmeye zarar veren, çatışma doğuran amaçlar yığılmasından söz etmek gerekir.

—Strateji analiz yapma sanatı olarak da tanımlanabilir. İç ve dış çevre analizleri yapan kamu kurumları çevreden gelecek fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilir, mevcut ve olası problemlerini teşhis edebilir ve alternatifler belirleyebilir. Bu durumdaki örgütler, sorunlarla karşılaştığında bocalamak, şaşkınlıktan donakalmak ve hatalı kararlar vermek yerine, daha önce topladıkları veriler ile geliştirdikleri alternatifler ve stratejiler çerçevesinde, sağlıklı, etkili ve hızlı karar verebilirler. Bilinçli strateji geliştiren örgütler kararlarında tam isabetli olmasalar bile, strateji uygulamayan, sorunları üzerinde derinlemesine düşünmeyen ve daha önceden senaryolar üretmeyen örgütlere göre muhtemelen hazırlıklı ve başarılı olurlar. Strateji geliştiren ve uygulayan, alternatif politikalar belirleyip bunları yeterince tartıştıktan sonra harekete geçen örgütler, ortaya çıkacak fırsatları önceden sezerek onlardan yararlanabilir, tehlikelerden daha kolay kaçınabilir, kararlarda isabeti artırabilirler. Bu, daha etkili ve kaliteli hizmet sunumuna da katkıda bulunur.

—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. Bu suretle stratejik planlama 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 kontrolü altındaki alanlarda en üst düzeyde karar verebilme yetkisi sağlar.

—Kamuda, görevlilerin önemli bir kısmı, çalıştığı birimin kimliği hakkında fikir sahibidir; ancak, misyon, vizyon ve ilkeler çerçevesinde kuruluşun tamamını kapsayan bir kurumsal kimliği algılamakta güçlük çekmektedir. Stratejik planlama, kişileri disiplinli bir şekilde kurumsal kimlik bütününe algılamaya yöneltir.

—Kamu görevlileri kadar vatandaşlar da hizmet aldıkları kurumların özelliklerini, geleceğe bakışlarını ve detaylı iş planlarını yeterince bilemezler veya bilmek ihtiyacı hissetmezler. Stratejik yönetim, halkın politika yapımına ve önceliklerin belirlenmesine katılımı ile halkın örgütün plan ve faaliyetlerden haberdar edilmesine imkan tanır.

—Kamu sektöründe çalışanların motivasyonları genelde işlerin monotonluğu, siyasilerin etkileri, kamuoyu baskısı gibi nedenlerle genelde düşüktür. Oysa bilinçli strateji uygulayan örgütlerde gelecek hakkındaki belirsizlik daha azdır.

—Öte yandan, bilinçli ve tutarlı strateji geliştiren ve uygulayan örgütlerde, çalışanlar daha kolay motive olabilirler ve kendilerini daha mutlu hissedebilir. Stratejik yönetim belirsizliği azalttığı sürece çalışanları belirgin amaçlar doğrultusunda motive eder, hırslandırır ve cesaretlendirir (Özgür, 2004;237) .

— En başta örgütün iç ve dış çevresi analiz edildiği için, fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Stratejik yönetim, beklenmeyen bir tehlike ya da fırsatla karşılaşılması durumunda ani ve isabetli kararlar vermeyi sağlar.

—Açık bir sistem olması ve çevreye olan duyarlılığı sayesinde örgüte yönelik beklenti ve talepleri zamanında tespit edip gerekli tedbirlerin alınmasını sağlayarak, örgütün varlığını sürdürmesini sağlar.

—Teknolojik gelişmeleri sürekli takip ederek, bu değişikliklerin zamanında örgüte uyarlanmasını sağlayarak diğer örgütlerle rekabette üstünlüğün ele geçirilmesini sağlar.

—Örgütün beyni ile organları yani araştırma birimleri ile uygulama birimleri arasında koordinasyonu sağlayarak, amaçlar doğrultusunda faaliyetlerin yürütülmesi sağlanır. Örgüt kültürünü oluşturur, "biz" ve "paylaşma" duygularını geliştirerek örgütte sinerji oluşturur.

—Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.

—Kurumlar, toplumun ve kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde ayakta kalabileceklerdir. Stratejik planlama, kurumun geleceği konusundaki riskleri ve tehlikeleri ortadan kaldıracak ya da en aza indirebilecek bir dizi önlem alınmasını sağlamakta ve gelişmeye uyumu kolaylaştırmaktadır.

—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. Böylece stratejik planlama, örgütün halkla ilişkiler çalışmalarına en büyük katkıyı sağlamaktadır. 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.

—Değişikliklerin ve yeniliklerin kabullenilmesinde karşılaşılan ilk tepki daima, yeniliklere karşı koyma şeklinde olmaktadır. Ancak, stratejik planlama ile bu değişimlere insanlar daha önceden hazırlanırlarsa, karşı koyma hareketi çok kolay atlatılarak olumlu yöne çekilebilmektedir. Yani stratejik planlama değişime karşı koyma direncini de kırmaktadır.

—Daha fazla alternatifi keşfederek, daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak stratejik planlama ile kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için gelecekte kurumun karşılaşacağı olumsuzluklar engellenebilir. Yöneticiler etkili ve başarılı bir çalışma temposu içerisinde yönetim faaliyetlerini sürdürebilmek için, sistemli düşünmek ve karar almak zorundadırlar. Bu sebeple, sistemli düşünmeyi gerektiren stratejik planlama, bir yönetim şekli olarak uygulanabilir.

— Stratejik Planlama sayesinde liderlerin vizyonu, hem içte hem de dışta geniş bir kitle tarafından paylaşılıp kabul görür,

- Kurum kültürünü geliştirir ve aidiyet duygusunu artırır,
- Kuruluşun geleceğine bilinçli ve rasyonel yön vermesini sağlar,
- Hizmet verilen hedef kitlenin özellikleri belirlenir,
- Çalışanların iş tatmini, motivasyon ve memnuniyetini artırır,
- Çalışanların öncelikleri ile kuruluşun önceliklerinin çakışmasını sağlar,
- Grup çalışmasını artırır, bununla çalışanların kendini geliştirmesini sağlar,
- Organizasyonun yapısındaki güçlü ve zayıf yönleri açığa çıkarır,
- Değişen şartlara bağlı olarak ortaya çıkacak fırsatlar, önceden dikkate alındığı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar,
- Planlamaya hem içeriden hem de dışarıdan katılım sağlanacağı için planlanan çalışmaların kabul görmesi ve uygulamadaki başarısı artar (Özcan, 2004: 32) .
- Stratejik planlama ile daha fazla alternatifi keşfederek daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak kolaylaşır. Bu yolla zamanında bilgi sahibi olunacağı için doğru tahminler yapılabilir.
- Stratejik Planlamanın kara olumlu katkısı yapılan araştırmalar ile ispatlanmıştır. Maliyet tasarrufu sağlayarak sonuçta karlılığı arttırıcı etkisi de stratejik planlamanın artık işletmeciler için vazgeçilmez bir yol olduğunun göstergesidir. Artık stratejik planlama yapan bir kuruluşun, yapmayan bir kuruluştan, ya da bir kuruluşun stratejik planlama yapıldığı dönemin yapılmadığı dönemden daha karlı sonuçlar elde ettiği bir gerçektir (Tümer, 1993;117) .

1.3.STRATEJİK PLANLAMANIN SAFHALARI

Birinci bölümün sonuna kadar devam eden Stratejik Planlamanın Safhaları bölümü, DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”ndan faydalanılarak hazırlanmıştır. Stratejik Planlama süreci aşağıda belirtilen 4 ana safhada yürütülmektedir:

I-Hazırlık Çalışmaları

Stratejik planlama, farklı görevlere ve donanımlara sahip birçok kişiyi bir araya getiren, kuruluş genelinde sahiplenmeyi gerektiren, zaman alıcı bir süreçtir.

Stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük ölçüde plan öncesi hazırlıkların yeterli düzeyde yapılmasına bağlıdır. Stratejik planlama hazırlığı beş aşamada sağlanır:

a-Planın Sahiplenilmesi

Stratejik planlamanın başarısı ancak kuruluşun tüm çalışanlarının planı sahiplenmesi ile mümkündür. Stratejik planlama kuruluş içinde belirli bir birimin ya da grubun işi olarak görülmemelidir.

Plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Bu nedenle, üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur.

b-Planlama Sürecinin Organizasyonu

Stratejik planlama katılımcı bir planlama yaklaşımıdır. Kuruluş içinde en üst yöneticiden başlayarak her kademedeki çalışanların katılımını gerektirir. Stratejik planlama sürecinde temel aktörlerin ve üstlenecekleri işlevlerin belirlenmesi gereklidir. Stratejik planlama sürecine dahil olması gereken birim, kişi ya da gruplar aşağıda yer almaktadır:

Koordinatör birim:

Koordinatör birimin görevi stratejik planı hazırlamak değil, plan çalışmalarını koordine etmektir.

Kuruluşun Üst Yöneticisi: Kuruluşun üst yöneticisi kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başladığını bir iç genelge ile duyurur. Üst yöneticiler, idarelerinin

stratejik planlarının hazırlanması ve uygulanmasından Bakana, mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludur.

Stratejik Planlama Ekibi:

Stratejik planlama ekibinin başkanı üst yönetici tarafından üst düzey yöneticiler arasından seçilir. Ekip başkanı, ekibin oluşturulması, çalışmaların planlanması, ekip içi görevlendirmelerin yapılması, ekip üyelerinin motivasyonu ile ekip ve yönetim arasında eşgüdümün sağlanması görevlerini yerine getirir.

Stratejik planlama ekibi üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkansız hale getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir. Üye sayısı kuruluştan kuruluşa farklılık gösterebilmekle birlikte, genellikle 8-16 arasındadır.

c-İhtiyaçların Tespiti

Kuruluştaki aşağıdaki konularda oluşabilecek ihtiyaçlar stratejik planlama hazırlık programı çalışmaları dahilinde stratejik planlama ekibi tarafından tespit edilmelidir.

d-Zaman Planı

Stratejik planlama zaman alıcı bir süreçtir. Planın öngörülen zamanda tamamlanabilmesi için aşamalar belirlenmeli, bu aşamaların hangi tarihlerde sonuçlandırılabilceği hazırlık çalışmaları dahilinde ortaya konulmalıdır.

e-Hazırlık Programı

Stratejik planlama ekibince oluşturulan hazırlık programında aşağıdaki hususlar yer alır:

a-Eğitim ihtiyacı

b-Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti ihtiyacı

c-Planlama sürecinin gerektirdiği masraflar ile beşeri ve teknik kaynak ihtiyacı

d-Zaman planı

e-Stratejik planlama sürecine dahil olacak kişiler ve görevleri.

II-Durum Analizi

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun “neredeyiz?” sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğunu ya da hangi yönlerinin eksik olduğunu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir. Dolayısıyla bu analiz, kuruluşun kendisini ve çevresini daha iyi tanımasına yardımcı olarak stratejik planın sonraki aşamalarından daha sağlıklı sonuçlar elde edilmesini sağlayacaktır.

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla koordinasyon içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir.

Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılır:

a-Tarihi Gelişim

Kuruluşun hangi tarihte hangi amaçlara hizmet etmek için kurulduğu, bugüne kadar geçirdiği kritik aşamalar, önemli yapısal dönüşümler analitik bir bakış açısıyla değerlendirilir.

b-Yasal Yükümlülükler Ve Mevzuat Analizi

Bu aşamada kuruluşun mevzuattan kaynaklanan yükümlülüklerinin tespiti yapılır. Kuruluşa görev ve sorumluluklar yükleyen, kuruluşun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat gözden geçirilerek yasal yükümlülükler listesi oluşturulur. Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizinin çıktıları daha sonraki aşamada kuruluşun faaliyet alanlarının belirlenmesine ve kuruluşun misyonunun oluşturulmasına katkı sağlar.

c-Faaliyet Alanları İle Ürün Ve Hizmetlerin Belirlenmesi

Yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi gerçekleştirildikten sonra, bu analizin çıktılarında da yararlanılarak kuruluşun ürettiği temel ürün ve hizmetler belirlenir.

d-Paydaş Analizi

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir. Bu nedenle durum analizi kapsamında paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir.

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

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

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

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

e-Kuruluş İçi Analiz Ve Çevre Analizi

Kuruluş içi analiz ve çevre analizinde kullanılacak temel yöntemlerden birisi GZFT1 (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizidir. Genel anlamda GZFT, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu analiz stratejik planlama sürecinin diğer aşamalarına temel teşkil eder.

Kuruluş İçi Analiz:

Kuruluş içi analiz, kuruluşun mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kuruluşun kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.

GZFT- SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) Analizi:

S : Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W : Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir)

O : Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T : Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikelerdir.) Kuruluşun Yapısı:

—Kuruluşun örgüt yapısı

—Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları

—Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler

—Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler

—İzleme ve değerlendirme sistemi

Beşeri Kaynaklar:

—Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı

—Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi

Kurum Kültürü:

—İletişim süreçleri

—Karar alma süreçleri

—Gelenekler ve değerler

Teknoloji:

—Kuruluşun teknolojik alt yapısı

—Teknolojiyi kullanma düzeyi

Mali Durum:

—Mali kaynaklar

—Bütçe büyüklüğü

—Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Çevre Analizi:

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

Çevre analizinde; kuruluşu etkileyebilecek dışsal değişimler ve eğilimler değerlendirilir. Analiz kapsamında, ekonomik, sosyal, demografik, kültürel, politik, çevresel, teknolojik ve rekabete yönelik etkenlerin belirlenmesi gerekir.

III-Geleceğe Bakış

Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır.

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.

a-Misyon Bildirimi

Misyon bir kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıkça ifade eder. Misyon bildirimi stratejik plan dokümanının diğer kısımlarına da temel oluşturur. Misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir:

—Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.

—Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.

—Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.

—Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.

—Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Misyon bildirimi için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;

—Kuruluşun varoluş nedeni nedir?

—Kuruluş kimlere hizmet sunuyor?

—Kuruluş hangi alanda çalışıyor?

—Kuruluş hangi ihtiyaçları karşılıyor?

—Kuruluşun yerine getirmek zorunda olduğu yasal görevler nelerdir?

Misyon, "Örgüt üyelerine bir yön vermesi ve anlam kazandırması amacıyla belirlenmiş, örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli görev ya da amaç" biçiminde de tanımlanabilir. Bir misyonun en önemli işlevi, örgütteki tüm çalışanlara ortak bir yön vermesidir.

Buradan hareketle örgüt misyonunun özellikleri şöyle sıralanabilir:

—Misyon uzun dönemli bir amaçtır. Bazen bir örgütün yaşamı boyunca değişmez.

—Misyon hiçbir zaman ortadan kalkmaz. Bu nedenle, daha iyiye ve daha üst başarılarla yöneltilir. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi yeteneklerinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.

—Paylaşılan, örgütün ortak değer ve inançlarıdır. Tanımlanmiş bu inanç ve değerler, örgütte çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve bir yön sağlamaktadır.

—Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil, nitelikle ilgili bir değerdir. Finansal amaçlar, büyüme ve karlılık oranları, kurumdaki herkes için bir değer oluşturmaz ya da aynı derecede önemli olmaz. Bu gibi oranlar, üst düzeydeki belli sayıda yöneticiyi

özendirebilir, ama sıra düzenin alt kademelerindeki üreten ve satan insanların yaşamlarına bir yenilik katmaz.

—Misyon örgütün içine değil, dışına yöneliktir. Başka bir tanımla misyon, ürünler üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır.

—Misyon örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, onu diğer örgütlerden ayırt eder. Özeldir, seçenekli faaliyetler arasından yönetimin yeğlediğidir. (Özcan, 2004;35)

b-Vizyon Bildirimi

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

Vizyon gelecekte bir örgütün hangi durumda olmasına ilişkin perspektifidir. Gelecekte hangi durumda olmasını bilen örgütler geçmiş referanslı veya günü birlik değişimler içerisinde dalgalanan örgütler değil bugünden yarını inşa etmeyen yönelmiş, gelecek referanslı örgütler olacaklardır. Belirlenmiş bir zaman diliminde örgütün nerede olmak istediğini gösteren vizyon, misyon gibi örgütün değerlerini ve kültürünü yansıtan kuralları içermez. Vizyon en basit şekliyle, tüm çalışanların paylaştığı / paylaşması beklenen örgütün geleceğine ait bir resimdir ve çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlar. (Özgür, 2004;215)

Güçlü bir vizyon aşağıdaki özelliklere sahiptir:

—İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.

—Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.

—Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri gösterir:

—Kısa ve akılda kalıcıdır.

—İlham verici ve iddialıdır.

—Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Vizyon bildirimi için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;

—Kuruluşun ideal geleceği nedir?

—Kuruluş; çalışanları ve yararlanıcılar tarafından nasıl algılanmak istiyor?

—Hesap verme sorumluluğunu taşıyan idari ve siyasi otoriteler nasıl bir gelecek öngörüyor?

c-Temel Değerler

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Bir kuruluşun temel değerlerini ortaya koymak stratejik planlama için önemlidir; çünkü kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder.

Temel değerler aşağıdaki nitelikleri taşımalıdır:

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

—Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.

—Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Temel Değerler için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;

—Kuruluşun çalışma felsefesi nedir?

—Kuruluşun çalışmalarına temel teşkil eden ilkeler, standartlar ve idealler nelerdir?

—Kuruluşun personeli tarafından benimsenen değerler ve inançlar nelerdir?

d-Amaçlar

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

Amaçların özellikleri:

—Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.

—Miyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.

- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
 - Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılabileceğini ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
 - Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
 - Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
 - Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
 - Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.
 - Katılımcılık ve aktif hemşerilik içermelidir.
 - Karar alma ve uygulamada yurttaş katılımını ön planda tutar ve sorumluluk verir.
 - Saydamlık: Tüm faaliyetlerini süreç ve sonuç aşamalarında kamunun bilgisine sunar.
 - Hesap verebilirlik: Tüm faaliyetlerinin sonuçlarından sorumluluk duyar.
 - Sosyal içerme: Tüm yurttaşlara ihtiyaçları doğrultusunda ve kırkent arasındaki hizmet farklılıklarının azaltan bir anlayışla hizmet sunar.
 - Ulaşılabilirlik: Yurttaşların hizmetlere ulaşabilirliğini etkin olarak sağlar.
- Amaçların oluşturulması için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;
- Kuruluş misyonunu yerine getirmek için neler yapmalıdır?
 - Kuruluş orta vadede neleri başarmayı amaçlamaktadır?
 - Kuruluşun faaliyetleri dış çevre ile uyumlu mudur, değilse ne değişmelidir?

e-Hedefler

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

Hedefler,

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.

—Ölçülebilir olmalıdır.

—İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.

—Sonuca odaklanmış olmalıdır.

—Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Hedeflerin Oluşturulması için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;

—Hedefler, kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?

—Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen etkenler nelerdir?

—Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştirildiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabilir?

—İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?

—Bu hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişme nasıl ölçülür?

—Ölçme için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekir?

—Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

f-Performans Göstergeleri

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılır.

Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır. Girdi göstergeleri, ölçmeye esas olan başlangıç durumunu yansıtır.

Çıktı: Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği

konusunda tek başına açıklayıcı değildir.

Verimlilik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.

Sonuç: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktılar, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler. Hedeflenen sonuçlara ulaşmadaki başarı seviyesi etkililik ile ifade edilmektedir. Sonuç göstergeleri amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını ortaya koymaları bakımından en önemli performans göstergeleridir.

Kalite: Mal veya hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzeydir (güvenilirlik, doğruluk, davranış biçimi, duyarlılık ve bütünlük gibi ölçüler).

g-Stratejiler

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

Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir.

Stratejilerin Oluşturulması için cevaplandırılması gereken sorular şunlardır;

—Amaç ve hedeflere ulaşmak için neler yapılabilir?

—Olası sorunlar nelerdir ve bu sorunları nasıl aşabiliriz?

—Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?

—Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?

IV-İzleme Ve Değerlendirme

Organizasyonda stratejileri hazırlayan kişilerin görevi, stratejik plan hayata geçirildiği zaman yani uygulanmaya başlandığı zaman bitmez. Stratejiler mutlaka devamlı olarak değerlendirilip gerekli ise değiştirilmelidir. Faaliyetler planlara uyacak şekilde kontrol edilmeli ve iyileştirilmelidir. Organizasyonlar dinamik yapılardır. Bugün doğru olarak gözüken bazı kararlar, yarın çok doğru olmayabilir. Stratejik değerlendirme, stratejik planlar ve performans hakkında bilgi toplamak ve bunları standartlarla karşılaştırmak demektir. Eğer gelinen nokta istenilen şekilde değilse plan veya faaliyetlerde değişikliklere gidilir. Stratejik kontrol belirlenmiş amaçların gerçekleşmesinde sahip olunan, kaynak, olanak ve koşulların, mevcut esas ve ilkelere uygun olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve bulunacak hata ve eksikliklerin düzeltilmesini sağlamak üzere yapılan aktif bir eylemdir. Stratejik kontrol ve değerlendirme işlemleri ile örgütteki entegre planlama faaliyetlerinin, birbiriyle uyumlu olmasına ve gidişatın strateji doğrultusunda yönlendirilmesi sağlanmaya çalışılır. İlgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıklarını, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı, ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ilişkin konulara kontrol ve değerlendirme işlemlerine cevap vermelidir.

2.BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1.KAMU ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI

Dünyada son yirmi yıl içinde toplumsal, ekonomik ve demografik gelişme eğilimlerine bakıldığında kamu yönetimi açısından bazı önemli sonuçlara sebep olan; dünya nüfusunun hızla artması ve kırsal alanlardan kentlere doğru hızlı bir geçişin yaşanması, dünya ekonomisinin hızlı gelişmesi, birey başına düşen gelirin artması ve yaşam standartlarının yükselmesi, kıt kaynakların kendi kendini üretme hızından daha yüksek bir hızla tüketilmeleri nedeniyle dünya üzerindeki ekonomik ve fiziksel gelişmenin sınırlarına yaklaşılmış olması, dünya refahının ve üretiminin gelişmiş ülkelerle gelişmekte olan ülkeler arasında dağılımında gelişmiş ülkeler lehinde önemli bir farklılığın ortaya çıkması ve bu farklılığın giderek daha da büyüme eğilimi göstermesi gibi özellikler görülmektedir (Ardıç ve Baş, 1999:5) . Yirminci yüzyılda kamu yönetimi, hiyerarşik ve bürokratik bir yapı sergilerken son dönemde pazar ekonomisine dayalı ve daha esnek bir yapının hâkim olduğu kamu yönetimi göze çarpmaktadır. Bu değişiklik basit bir reform ya da işletme tarzı değişikliğinden ziyade devletin toplumdaki rolü ve devlet-vatandaş ilişkisindeki değişim anlayışını ifade etmektedir (Bilgiç, 2003: 25) . Ekonomik, siyasal ve sosyal etkenlerle ortaya çıkan bu değişim devleti küçültmek ama nitelik anlamıyla etkili ve verimli kılmak ve vatandaşların yönetime katılmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Bu değişim akımı içerisinde; verimlilik, etkililik, yönetim, toplam kalite, stratejik yönetim, bağımsız idari otoriteler (üst kurullar) gibi kavramlar birbirleriyle ilgili ve birbirlerine paralel olarak ortaya çıkmışlardır (Bilgiç, 2003: 27). Bu değişimler toplumsal hayattan siyasal hayata, örgüt biçimlerinden teknolojiye kadar karmaşık süreç içinde devam etmektedir. Bu gelişmeler sonucunda, en azından bazı kamu örgütleri, özellikle son yirmibeş yılda, sayıca artan ve karmaşıklaşan, birbirleriyle sıkı etkileşim içerisindeki sorunlarını daha sağlıklı şekilde çözmek, çevre koşullarını gözönüne almak, hizmetleri hem halkın taleplerine ve kamu yararına daha uygun hem de daha etkili ve kaliteli sunmak, belirsizliği ve riskleri azaltmak için çoğu özel sektörden esinlenen yeni yönetim anlayışlarını kendilerine adapte etme çabası içindedirler.

Kamu yararı ve hizmeti kavramları değiştiği gibi kamu yönetim teknikleri de değişmektedir. Bu çerçevede geleneksel kamu yönetimine alternatif arayışları arasında stratejik yönetim de yer almaktadır. Özel sektördeki birçok işletme kadar artık kamu kurumlarından bazılarının da çevresi hızla değişmektedir. Çevre şartlarındaki kimisi tahmin edilebilir kimisi ise zor tahmin edilebilen değişimler, kamu örgütlerini de dinamik ortamda faaliyet sürdüreceğ yönetim modelleri ve anlayışları bulup bunlara adapte olmaya zorlar. Günlük işler ve problemlerin ötesinde, orta ve uzun vadeli problemler kamu örgütlerini hazırlıksız yakaladığında; hizmet kalitesi düşerken maliyet yükselir; vatandaş ve siyasetçilerin şikâyetleri artar (Özgür, 2004:231) .

Giderek değişik kamu hizmetlerinin, aynı anda özel kuruluşlarca da sunulmaları, kamu örgütlerini özel sektör ile rekabet etmeye zorlamaktadır. Doğal tekelin alanının daralmasıyla, geçmişte sadece kamu örgütlerinin faaliyet alanı kabul edilen birçok alana özel sektör de girdikçe piyasa kuralları daha işler hale gelmektedir ve özel sektör rekabeti ile karşılaşan kamu örgütleri de değişime zorlanmaktadır. Özel sektöre karşı girişilen rekabet, kamu kurumlarının özel sektörün yönetim tekniklerini, pazarlama ve maliyet kontrolü gibi alanlardaki stratejilerini adapte etmeleri ile sonuçlanmaktadır.

Bunların yanında özel sektör, günün getirdiği problemleri çözebilmek için, yönetim alanında sürekli yeni yaklaşım ve modelleri araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme sürecinde kamu sektörü, özel sektöre oranla, daha yavaş ve isteksiz görünmektedir. Bunun sonucunda problemler birikmekte, karmaşıklaşmakta ve çözümsüz bir hal almaktadır. Geleneksel kamu yönetimi, mevcut işleyişi çerçevesinde pek de düzeltilebilme olanağı olmayan bir takım eksikleri ve yetersizlikleri içinde barındırmaktadır (Durna ve Eren, 2002:57) .

Kamu örgütleri ile özel örgütlerin amaçları birbirinden farklı olsa bile bu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek için kullandıkları araçlar birbirine oldukça benzerlik göstermektedir.

Bir örgütü incelerken, haberleşme sürecini, problemleri ve ihtiyaçlarını, güç-yetki ve karar verme süreci ile ödüllendirme sisteminin nasıl işlediğine bakılmalıdır. Bu

süreçler, ürün ya da hizmeti etkileyen faktörlerdir Örgütler genellikle üç ikilem ile karşılaşmaktadırlar: Kişisel ve örgütsel ihtiyaçların her ikisini karşılamak, dış baskılara karşılık örgüt başarısını gerçekleştirmek, örgütün dengesini muhafaza ederek gerekli değişimi yapmak.

Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü sağlamak zorunluluğu vardır. Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir. Özel sektör kuruluşlarının yönetiminde veya yönetim biliminin gelişmesine katkıda bulunmak üzere yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan görüş ve modeller, kamunun kendine özgü çerçevesi içerisinde uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunlardan biri olan "stratejik düşünme" ve ürünü olan "stratejik planlama" uygulaması kamu yönetiminde giderek yaygınlaşmakta ve yeni yeni alanlarda uygulanma imkânına kavuşmaktadır (Yılmaz, 2003:73) .

2.2.TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM VE TRATEJİK PLANLAMA

Kamu yönetimi, günlük hayatımızın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Kamu kurumları tarafından üretilen mal ve hizmetlerden (sağlık, güvenlik, eğitim, savunma, telekomünikasyon, vb...) her gün yararlanmaktayız. Devlet tarafından yürütülen tüm bu faaliyetlerde toplumun beklentileri, sosyo-ekonomik düzeyin gelişmesine paralel olarak artış göstermektedir. Ancak devletin bugünkü hantal yapısı ve faaliyetleriyle kendisinden beklenen hizmetleri etkin ve verimli bir şekilde yürütmesi mümkün olamamaktadır.

Küreselleşen dünyada, iletişimin artmasıyla birlikte devletin müşterisi konumunda olan halk, kamu yönetimindeki hantal, verimsiz ve etkin olmayan işleyişi sorgulamaktadır.

Osman Yılmaz'a göre, kamu yönetimini değişime zorlayan etkenler üç grupta karşımıza çıkmaktadır: 1- Kamu harcamalarının bütçe üzerine getirdiği yük ve bütçe açıklarının mali sistemde yol açtığı sıkıntılar. 2- Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim. 3- Toplumsal talepler karşısında kamu örgütlerinin performansının yetersizliği (Yılmaz, 2002: 21) .

Stratejik yönetimin kamuda da kullanılmasının belki de en önemli sebepleri, giderek karmaşıklaşan ciddi problemlere karşın mali kaynakların kıtlığı ve değişen çevre ile teknolojiye adapte olma ihtiyacı olabilir. Diğer bir nedeni ise gerek Türkiye'de gerekse ABD başta olmak üzere bazı ülkelerde kamunun 1970'lerden itibaren içine düştükleri mali krizdir. Bazı kamu kurumlarında yaşanan mali kriz, halkın artan talepleri ile daha da derinleşmiş, ciddi bir yönetim krizine dönüşmüştür (Özgür, 2004:232) .

Sürekli olarak halkın, çıkar gruplarının ve gönüllü örgütler ile siyasi partilerin gözleri kamu örgütlerinin üzerindedir. Bu itibarla kamu kurumları şeffaf hareket etmek zorundadırlar. Güçlenen ve uzmanlaşan baskı grupları kamu görevlilerinin yaptıkları işlerin sonuçları üzerinde etkili olmak için baskı yapmaktadırlar. Medya ise kamu hizmetlerinin görülmesinde kamu çalışanları üzerinde ciddi etkilere yol açmaktadır. Daha şeffaf ve sürekli sorgulanıp hata ve eksik aranan ortamda çalışan kamu örgütleri ve çalışanları kendilerini savunabilmek için neyi, niçin ve nasıl yaptıklarını net olarak kendileri de bilmek ve anlatmak durumundadırlar. Bunu başarmada da stratejik yönetimin faydalı olduğu düşünülmektedir (Özgür, 2004:233)

Kamu görevlerinin merkez ve taşra kuruluşları ile yerel yönetimler arasındaki dağılımı, kamu kurum ve kuruluşlarının bugün yürütmüş olduğu faaliyetlerin bir kısmının özel sektörün gelişmesiyle birlikte ve kamu hizmet anlayışının değişmesi gibi nedenlerden ötürü bugün gerekliliklerini yerine getirememesi, benzer görevlerin farklı adlar altında faaliyetlerini yaparken bazı görevlerin açıkta kalması, kurumların hizmet üretimlerinin azalması, yavaşlaması ve kalitenin düşmesi sebebiyle birim maliyetlerinde artışların olması, merkez ve onların taşra uzantıları arasındaki görev dağılımının merkez lehinde bozulması, kırsal alanlardan kentlere olan göç sebebiyle kamu hizmetlerinin istenen hız, zaman ve kalitede karşılanamaması, kamu harcamalarındaki amaçlara yönelik olmayan savurgan harcamalar sebebiyle bütçe açıklarının oluşması, iç ve dış borçlanma sebebiyle kamu hizmet yatırımlarına yeterli kaynak sağlanamayıp, istenen miktar ve kalitenin gerisinde kalınması, işsizlik ve yanlış istihdam politikaları bazı hizmetlerde kadroların aşırı şişmesine neden olurken bazı hizmetleri sunmak için yeterli personel bulunmaması, kamu hizmeti gören yöneticileri hükümetlerin değişimi ile birlikte görevlerinden alınması gibi sebepler Türk Kamu Yönetimini değişime sevk

eden ve dolayısıyla stratejik yönetim ve stratejik planlama noktasına taşıyan önemli unsurlardan olmuşlardır (Ardıç ve Baş, 1999:6) .

2005 yılında gündeme gelen; Emniyet Teşkilatı Kanununda yapılacak değişiklikle 10.000 Polis Memuru alımına ilişkin tasarı stratejik yönetimin Türk Kamu Yönetimi açısından ne kadar önemli olduğu gerçeğini canlı bir olay olarak gözler önüne sermiştir. Zira geçmişte Türk Kamu Yönetiminde, dolayısıyla Emniyet Teşkilatında stratejik yönetim ve stratejik planlama uygulanabilmiş olsaydı ne kadar personel ihtiyacı olacağı tespit edilmiş olmakla birlikte gündelik ani kararlarla bu kadar önemli bir konu hakkında karar vermeye gerek kalmayacaktı. Yapılacak olan kurum içi ve çevresel analizlerin kurumun misyon ve vizyon değerleriyle örtüşmesi sağlanarak ulaşılmak istenen nihai noktaya götürecek olan hedeflerden biri doğru tespit edilmek suretiyle etkili ve verimli bir kamu yönetimi örneği verilmiş olacaktı. Oysa verilen örnekte Türk Kamu yönetiminin olumsuz anlamdaki karakteristik özellikleri görülmektedir. Bu nedendir ki stratejik yönetim ve stratejik planlama Türk Kamu Yönetimi ve Emniyet Teşkilatının mutlak ihtiyaç duyduğu çağdaş yönetim yaklaşımlarıdır.

Stratejik planlama ve stratejik yönetimin kamu örgütlerinde en sıkı ve yaygın olarak uygulandığı ABD, Kanada, Avustralya, Yeni Zelanda, İngiltere, İsveç ve İrlanda gibi ülkelerden sonra Türk Kamu Yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile söz konusu olmuştur (Yılmaz,2003:77) .

10 Aralık 2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun kabulüyle kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı da oluşturulmuştur.

Kanun'un 3. Maddesinde, Stratejik Plan; Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan olarak tanımlanmaktadır. Yine aynı kanunda, kamu kaynağının kullanılmasının genel esasları çerçevesinde, hükümet politikaları, kalkınma planları,

yıllık programlar yanında stratejik planlar ve ona bağı bütçeler temel metinler olarak sayılmaktadır.

Kanun'un 9. Maddesi ise Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme konularını düzenlemektedir. Bu madde ile kamu idarelerinin; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmaları, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamaları, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmeleri ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlamaları, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmaları zorunluluğu getirilmiştir. Stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitinde, stratejik planların kalkınma planı ve yıllık programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, kamu idarelerinin bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirleme konusunda ise Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Yine Kanunun değişik maddelerinde stratejik planlamaya atıfta bulunularak bakan ve üst yöneticiler sürecin işleyişinden sorumlu tutulmaktadır.

15.07.2004 tarihinde kabul edilen Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması hakkındaki Kanununun 20.Maddesinde “Bakanlık merkez teşkilatında ihtiyaca göre kurulabilecek danışma birimleri arasında Strateji Geliştirme Başkanlığı da sayılmış, 27.Maddesinde ise “Bakanlıklarda, bakanlık stratejilerinin, amaç ve politikalarının belirlenmesine, bakanlık hizmet ve teşkilatının geliştirilmesine, bakanlık faaliyetlerinin performans sonuçlarının değerlendirilmesine yardımcı olmak üzere Strateji geliştirme kurulu oluşturulacağı ve Kurulun sekretarya hizmetlerinin Strateji Geliştirme Başkanlığınca yürütüleceği” hükme bağlanmıştır.

Kanunun 30.Maddesi ise Strateji Geliştirme Başkanlığının görevlerini düzenlemektedir. Buna göre:

1. Ulusal kalkınma strateji ve politikaları, yıllık program ve hükümet programı çerçevesinde bakanlığın orta ve uzun vadeli strateji ve politikalarını belirlemek, amaçlarını oluşturmak üzere gerekli çalışmaları yapmak.
 2. Bakanlığın görev alanına giren konularda performans ve kalite ölçümleri geliştirmek ve bu kapsamda verilecek diğer görevleri yerine getirmek.
 3. Bakanlığın bütçesini stratejik plana ve yıllık hedeflere göre hazırlamak, bakanlık faaliyetlerinin bunlara uygunluğu izlemek ve değerlendirmek.
 4. Bakanlığın yönetimi ile hizmetlerin geliştirilmesi ve performansla ilgili bilgi ve verileri toplamak, analiz etmek, yorumlamak ve yıllık faaliyet raporlarını hazırlamak.
 5. Üst yönetimin iç denetime yönelik işlevinin etkililiğini ve verimliliğini arttırmak için gerekli hazırlıkları yapmak.
 6. Bakanlığın görev alanına giren konularda, hizmetleri etkileyecek dış faktörleri incelemek, kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkinliği ve tatmin düzeyini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
 7. Yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirmek,
 8. Strateji Geliştirme Kurulunun sekretarya hizmetlerini yürütmek,
- Strateji Geliştirme Başkanlığının görevleri olarak ifade edilmiştir.

Ancak Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmeliğin 2/2. maddesinde: “Yerine getirmekle yükümlü oldukları hizmetlerin hassasiyeti nedeniyle Millî Savunma Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı, Millî Güvenlik Kurulu Genel Sekreterliği, Millî İstihbarat Teşkilatı Müsteşarlığı, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının stratejik plan hazırlaması zorunlu değildir.” Hükmü mevcuttur. Mevcut hükümler çerçevesinde; Tarım ve Köy işleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir

Belediye Başkanlığı Stratejik Planlama uygulamasının uygulanması için pilot kuruluşlar olarak seçilmiştir. Emniyet Genel Müdürlüğü ise “Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi” nde 3. grupta yer almaktadır.

Tablo-3: Stratejik Planlamaya Geçiş Takvimi III. Grup

	İlk Stratejik Planın Değerlendirilmek Üzere Müsteşarlığa Gönderileceği Son Tarih	İlk Stratejik Planın Kapsayacağı Dönem
1- Başbakanlık	31.01.2008	2009 – 2013
2- Sayıştay	31.01.2008	2009 – 2013
3- Maliye Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
4- Ulaştırma Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
5- Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
6- Emniyet Genel Müdürlüğü	31.01.2008	2009 – 2013
7- Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
8- Hazine Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
9- Dış Ticaret Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
10- Denizcilik Müsteşarlığı	31.01.2008	2009 – 2013
11- Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	31.01.2008	2009 – 2013
12- Devlet Personel Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013
13- Gelir İdaresi Başkanlığı	31.01.2008	2009 – 2013

Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulanmasını Zorlaştıran Unsurlar

Yukarıda anlatılan gerekçe faydaların yanı sıra kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanmasını güçleştirecek bir takım unsurlar da mevcuttur; stratejik yönetim anlayışı piyasa tarafından yönlendirilen özel sektör kuruluşları için geliştirilmiştir. Kamu sektörü örgütleri piyasa koşullarından ve rekabetten önce yasama ve hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek durumundadırlar. Özel sektör kökenli yaklaşımlarda, net hedeflerin var olduğu, örgütlerin ve hedeflerin kar veya ekonomik amaçlar taşıdıkları, örgütlerin ve yöneticilerinin sınırsız hareket serbestisi oldukları, yaptıklarından sonra ölçüde sınırlı ölçüde sorumlu oldukları, örgütlerin mali sonuçlara işaret eden piyasa mekanizmalarıyla yönetildikleri varsayılır. Ancak, kamu örgütlerinde bu faraziyelerin çoğu yoktur veya geçerli değildir (Özgür,2004: 241) .

Özel sektörde önemli bir kontrol aracı olan kar kamu örgütlerinde genellikle olmadığından mali kontrol güçleşmektedir. Kamu kurumlarında, kar yerine, çıkar grupları, politik eğilimler, halkın baskısı gibi faktörler amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi ile planlama süreçlerinde oldukça etkilidir (Yüksel,2002:39) .

Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında astlara yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır (Güner,2005;77) . Kar amaçlı çalışan özel sektör örgütlerinde tepe yöneticisi ve hissedarlar kararlarda oldukça etkili ve esnek iken kamu kurumları komiteler aracılığıyla ve uzun karar sürecini gerektiren tarzda çalışırlar. Komiteler yoluyla karar alma geri beslemenin alınıp öneri ve eleştirilerin içselleştirilmesini ve amaçların gerektiğinde yeniden gözden geçirilmesini zorlaştırır. Kamu kurumlarında kırılması zor ve yeni yönetim anlayışlarının önünde ciddi direnç oluşturan gelenekler, kemikleşmiş çalışma grupları ve normlar oluşmuştur. Bunlar değişimi ve uzun vadeli stratejik yönetim ile stratejik düşünmenin önünü büyük ölçüde tıkırlar (Dinçer, 1998: 452-454).

Kamu örgütü yöneticilerinin kar elde etme motifinden bağımsız düşünmeleri birbirine bağlı iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. İlk olarak, kamu örgütleri çoğu zaman kendileri hakkında bilgi edinme ve çevre analizi yapma ihtiyacı duymazlar. İkinci olarak da, kamu örgütleri kaynakları doğru alanlara ve gerçek önceliklere tahsis etme konusunda yeterince hassasiyet göstermezler. Rekabetin ve kar

motifinin yokluğu veya cılızlığına ilaveten kamu örgütlerinin amaçlarının örgütün iradesi dışında hukuki, siyasal, sosyal ve diğer faktörlerin önceliğinde belirlenmesi ile öncül amacın sosyal ve politik olması temel amaçlarının hem kendisinde hem de gerçekleştirilmesinde verimlilik ve performansın önemsizleşmesine yol açar ve stratejik planlama uygulamasını da güçleştirir (Çevik, 2000; 86) . Özel sektör yöneticileri stratejik planları sayesinde karlarını artırdıklarında başarıdan söz ederken kamu sektöründe amaç ne olursa olsun başarı ve performansı ölçmek zordur. Kar motifi olmayışı veya kar yanında en az onun kadar önemli başka başarı kriterlerinin varlığı kamu örgütlerinin stratejik planlama ve yönetim uygulaması önünde zorluklar ve engeller yaratır (Çevik,2001: 314) .

3.BÖLÜM

ORDU EMNİYET MÜDÜRLÜĞÜ ÖRNEĞİNDE BİR STRATEJİK PLAN MODEL ÖNERİSİ

3.1-MEVCUT DURUM

Stratejik Planlama sürecinin ilk adımını oluşturan bu bölümde, genel anlamda kurumun; “Neredeyiz? “ sorusuna cevap aranmaktadır. Zira, kurumun geleceğine ilişkin amaç ve hedeflerin geliştirilebilmesi için öncelikle kurumun mevcut durumunun tespiti gereklidir. Burada kurumun sahip olduğu kaynaklar ve eksik yönlerinin tespiti önem arz etmektedir. Bunların dışında bu bölümde kurumun hizmetlerini hangi yasal çerçevede yürüttüğü ile mevzuattan kaynaklanan görev ve sorumluluklar ortaya konur. Bu bölüm aşağıda örnekleriyle gösterilen 2 aşamadan oluşmaktadır.

a- Kurum ve Alan Hakkında Genel Bilgiler

Durum analizinin 1. bölümünü teşkil eden bu bölümde kurumun ürettiği hizmetler ve faaliyet alanları ile kurumun görev tanımı belirtilir. Bunun dışında kurumun ürettiği hizmetleri gerçekleştirirken mevcut personel ve lojistik alandaki özkaynakları ifade edilir ve kurumun görev alanını oluşturan bölgenin sosyo-ekonomik yapısı da göz önünde bulundurulur.

Örneğin; Ordu Emniyet Müdürlüğü'nün görev tanımı ve formatı; “T.C. Anayasası ile aşağıdaki tabloda belirtilen Kanun, Tüzük ve Yönetmeliklerin kendisine verdiği görevleri yaparak sorumlu olduğu mülki sınırlar içerisinde Türkiye Cumhuriyetinin bölünmez bütünlüğünü, halkın can, mal ve namusunu korumakla görevli Emniyet Genel Müdürlüğüne bağlı bir taşra teşkilatıdır. Ordu İl Emniyet Müdürlüğü “Norm Kadro” ile öngörülen “B” tipi İl Emniyet Müdürlüğü olarak belirlenmiş, “ B ” Tipi “ C ” Standardı uygulanmaktadır” şeklinde ifade edilebilir.

Yine genel anlamda “Neredeyiz” sorusunun ayrıntılarını teşkil eden ilin sosyo-ekonomik konumu ile personel ve lojistik yapısı aşağıda ifade edildiği şekilde örneklenebilir:

Ordu Emniyet Müdürlüğü'nün sorumluluk bölgesini teşkil eden Ordu İli; Merkez, Akkuş, Aybastı, Çamaş, Çatalpınar, Çaybaşı, Fatsa, Gölköy, Gülyalı, Gürgentepe,

İkizce, Kabataş, Kabadüz, Korgan, Kumru, Mesudiye, Perşembe, Ulubey ve Ünye olmak üzere 19 ilçeye ayrılmış olup bu ilçelere bağlı 508 Bucak ve Köy mevcuttur.

2007 yılı Nüfus Sayımı sonuçlarına göre İl Merkezi Nüfusu 134.005 olup bu sayının yarıya yakınının 20 yaş civarı genç nüfus olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca nüfus artış ortalamasının, il merkezinin de bulunduğu sahil kesiminde Türkiye ortalamasının üzerinde olduğu, tespit edilen bir başka husustur.

Ordu İlinde halkın büyük bir kısmı geçimini tarımdan sağlamakta olup, fındık bu alandaki en büyük oranı teşkil eder. Yine bu alanda çalışanların büyük çoğunluğunu fındık toplama işinde kadın ve çocuklar ile toplanan ürünün işlenmesi için kurulu bulunan fabrikalarda çalışan mevsimlik işçiler temsil eder. Bu çalışmadaki konumuz olan il merkezinde fındıktan sonraki en önemli geçim kaynağı ise balıkçılıktır. İlde okuma-yazma oranı % 90 civarındadır.

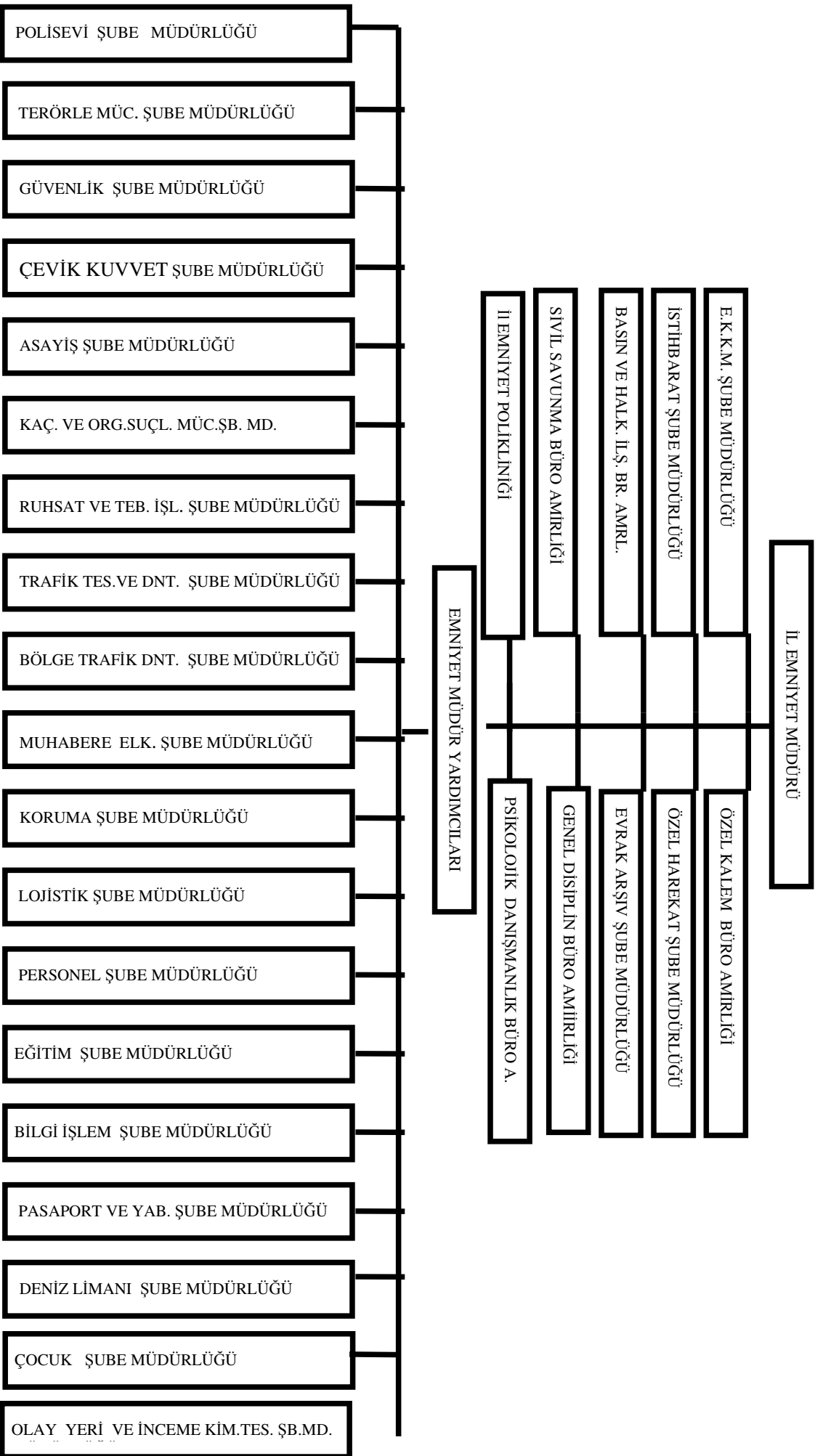
Ordu İl Emniyet Müdürlüğü'nde, doğrudan İl Emniyet Müdürüne bağlı 8 Şube Müdürlüğü ve Büro Amirliği ile Emniyet Hekimliği ve Psikolojik Danışmanlığın dışında 4 Emniyet Müdür Yardımcısına bağlı 24 Şube Müdürlüğü ve 2 Polis Merkezi Amirliği faaliyet göstermektedir. Bu birimlerde toplam 919 personel mevcut olup bunlardan 57'si Orta ve üst kademe yönetici, 775'i ise Polis Memuru olarak görev yapmaktadır. Kalan bölümü ise işçi, teknisyen ve teknisyen yardımcılarını teşkil etmektedir.

Ordu Emniyet Müdürlüğü tarafından; 83 otomobil, 4 motosiklet, 11 minibüs, 6 otobüs, 1 kamyon, 3 panzer, 12 arazi taşıtı, 2 çok amaçlı zırhlı araç ve 1 deriz botu olmak üzere toplam 123 araçla hizmet verilmektedir.

Kuru Kurumun Organizasyon Şeması Ve Mevcut Kaynakları

Ordu İl Emniyet Müdürlüğünün Organizasyon Şeması

Tablo-4: Organizasyon Şeması



İnsan Kaynakları
Tablo-5: İnsan Kaynakları

ŞUBE	RÜTBE										
	1.SF.E.M	2.SF.E.M	3.SF.E.M	4.SF.E.M	EM.AMR.	BAŞKOM	KOM.	K.YRD.	P.M.	GİH-T.YD	TOP.
Mak. Bağ. Br.Amr.	1	5					1		20	11	38
Asayiş Şube Müd.				1		1	4	1	141	2	150
Bilgi-İşlem Şb.Md.									2		2
Böl.Trf.Den.Şb.Md.				1			1		49	2	53
Deniz Liman Şb.Md.								1	7		8
EKKM Şb.Md.									6		6
Evrak ve Ar. Şb.Md.									6		6
Eğitim Şb.Md.						1			3	1	5
Güvenlik Şb.Md.				1					16		17
KOM.Şb.Md.					1				14		15
Koruma Şb.Md.				1	1				55	7	64
Lojistik Şb.Md.					1				14	24	39
Muh. ve Elk.Şb.Md.				1					14	5	20
O.Y.İ.veK.T.Şb.Md.					1		1	1	13		16
Pas.Yab.Şb.Md.			1						8	1	10
Personel Şb.Md.					1				12	3	16
Polisevi Şb.Md.									8	18	26
Ruh.İşl.Şb.Md.				1					4	2	7
TEM.Şb.Md.					1	1	1		36	1	40
Trf.Tes.ve Den.Şb.Md.				1			1	1	62	1	66
Yenimah.Pl.Mrk.						1	2	2	58	5	68
Çarşı Pl.Mrk.							1	2	35	1	39
Çevik Kuv.Şb.Md.				1	1			1	85	1	89
Çocuk Şb.Md.				1					16	1	18
Özel Hrk.Şb.Md.					2		1	2	74	1	80
İstihbarat Şb.Md.				1			2		18		21
GENEL TOPLAM	1	5	1	10	9	4	15	11	776	87	919

Araç-Gereç Kaynakları

Tablo-6: Araç-Gereçler

CİNSİ	Otomobil	Mimibüs	Otobüs	Kamyon	Panzer	Arazi Aracı	Zırhlı Araç	Motosiklet	Deniz Botu
ADET	83	11	6	1	3	12	2	4	1

b-Yasal Yükümlülükler Ve Mevzuat Analizi

Mevcut durumun ikinci aşamasını oluşturan bu bölümde kurumun mevzuattan kaynaklanan görevlerinin tespiti ile yasal yükümlülüklerinin listesi yer alır. Bu çerçevede; yasal yükümlülükler açısından bakıldığında üretilen hizmetlerin kapsamı nedir?, Kuruluşun mevcut misyonu yasal yükümlülüklerini içermekte midir?, Kurumun organizasyon ve çalışma usulleri ile ilgili hangi düzenlemeler mevcuttur? sorularına cevap aranır.

Bu doğrultuda Ordu Emniyet Müdürlüğü yasal yükümlülükler ve mevzuat analizi örneği aşağıda belirtildiği şekilde ifade edilebilir:

Yasal yükümlülükler ve görevler başta 2559 Sayılı Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu ile 3201 Sayılı Emniyet Teşkilatı Kanunu olmak üzere aşağıdaki tabloda yer alan mevzuatta belirtilmiştir. Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu'nun 1. maddesi; "Polis, asayiş, amme, şahıs, tasarruf emniyetini ve mesken masuniyetini korur. Halkın ırz, can ve malını muhafaza ve ammenin istirahatını temin eder. Yardım isteyenlerle yardıma muhtaç olan çocuk, alil ve acizlere muavenet eder. Kanun ve nizamnamelerin kendine verdiği vazifeleri yapar." 2. maddesi ise ; " Polisin genel emniyetle ilgili görevleri iki kısımdır. A-Kanunlara, tüzüklere, yönetmeliklere, hükümet emirlerine ve kamu düzenine uygun olmayan hareketlerin işlenmesinden önce bu kanun hükümleri dairesinde önünü almak B- İşlenmiş olan bir suç hakkında CMK ile diğer kanunlarda yazılı görevleri yapmak " hükümleriyle genel anlamda bir görev tanımı yapmıştır. Bununla birlikte aşağıda tablodaki diğer mevzuat ise ilave görev tanımlarını ve yükümlülükleri içermektedir.

Tablo-7: Mevzuat Analizi

KANUN NO	KANUN ADI	R.GAZ.TARİHİ
	Uluslar arası Antlaşmalar	
	Anayasa	07.11.1982
6136	Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hk.Kn.	15.07.1953
5271	CMK	17.12.2004
5253	Dernekler Kanunu	23.11.2004
3201	Emniyet Teşkilatı Kanunu	12.06.1937
4926	Kaçakçılıkla Mücadele Kanunu	19.07.2003
2918	Karayolları Trafik Kanunu	18.120.1983
1774	Kimlik Bildirme Kanunu	11.07.1943
1117	Küçükleri Muzır Neşriyattan Koruma Kanunu	07.07.1927
3005	Meşhut Suçların Muhakeme Usulü Kanunu	13.06.1936
2935	Olağanüstü Hal Kanunu	27.10.1983
2559	Polis Vazife ve Salahiyet Kanunu	14.07.1934
298	Seçim Kanunu	02.05.1961
1402	Sıkıyönetim Kanunu	15.05.1971
2820	Siyasi Partiler Kanunu	24.05.1983
3713	Terörle Mücadele Kanunu	12.04.1991
2911	Toplantı ve Gösteri Yürüyüşleri Kanunu	08.10.1983
5237	TCK	26.09.2004
3298	Uyuşturucu Maddelerle İlgili Kanun	19.06.1986
4442	Çıkar Amaçlı Suç Örgütleriyle Mücadele Kanunu	01.08.1999
2559	Polis Vazife ve Salahiyet Nizamnamesi	25.05.1938
3201	Emniyet Örgütü Disiplin Tüzüğü	24.05.1979
4442	Çıkar Amaçlı Suç Örgütleriyle Müc.Kan.Uy.Da.Y.	30.07.1999
6136	Ateşli Silahlar ve Bıçaklar ile Diğer Aletler Hk.Yön	10.07.1953
3201	Atama ve Yer Değiştirme Yönetmeliği	04.06.1937
	Yakalama, Gözaltına Alma ve İfade Alma Yönt.	01.10.1998
	Adli ve Önleme Aramaları Yönetmeliği	01.06.2005

3.2- PAYDAŞ ANALİZİ

Paydaşlar, kurumun etkileşim içerisinde olduğu taraflardır. Bir diğer deyimle kurumdan doğrudan veya dolaylı etkilenen kişi veya kurumlardır. İç ve dış paydaşlar olarak ikiye ayrılırlar. Katılımcılığın stratejik planlamanın temel unsurlarından biri olduğu düşünülürse, kurumun etkileşimde olduğu tarafların görüşleri dikkate alındığında stratejik planın sahiplenilmesi sağlanarak planın başarı şansını arttıracaktır. Bu itibarla paydaş analizinin yapılması önem arz etmektedir. Paydaş analizi ile paydaşlarla etkili bir iletişim kurularak bu kesimlerin katkısının sağlanması, onların görüş ve beklentilerinin tespit edilmesi paydaşların birbirleriyle olan ilişkileri ve olabilecek çıkar çatışmalarının tespit edilmesi paydaşların görüşleri sayesinde kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin daha iyi tespit edilmesi amaçlanmaktadır.

Ordu Emniyet Müdürlüğü örnek paydaş analizi aşağıdaki şekli ile düşünülebilir:

Kurum Çalışanları

Kurum çalışanları, hizmetin üretilmesi ve hedef kitleye sunulmasındaki asli unsurlardır. Onların performansı hizmetin kalitesini belirleyen etken faktördür.

Hedef Kitle (Vatandaşlar)

Hizmetin, sunulan hizmetten doğrudan etkilenen bu kitle üzerindeki etkisinin olumlu veya olumsuz olması kurumun, performans değerlendirmesinde başvuracağı önemli kaynaklardan birini teşkil etmektedir.

Emniyet Genel Müdürlüğü

Kurumun idari yönden bağlı olduğu bu merkezi yönetim birimi, ülkemizin mevcut merkezîyetçi idari yönetim şekli içerisinde, sunulacak hizmetin genel çerçevesini çiziyor olması nedeniyle doğrudan kurumun yönetim mekanizmasının içinde yer almaktadır ve bu husus konumuz için de önem arz etmektedir.

Ordu Valiliği

Ordu Valiliği, kurumun sorumluk bölgesinde bağlı olduğu en üst birimdir. Bu yönüyle gerek idari yönden direkt olarak hizmet politikasını yönlendirerek denetlemesi açısından gerekse diğer dış paydaşlarla koordinasyonu sağlaması açısından işlevi önemlidir.

Belediye Başkanlığı

Kurumun faaliyet alanına giren hemen her konu aynı zamanda Belediye Başkanlığının çalışmalarını da doğrudan ilgilendirmektedir. Özellikle; asayiş yönünden umuma açık ve umuma mahsus yerlerle ilgili, trafikle yönünden ise il merkezindeki trafik alt yapısı konusundaki görev ve sorumlulukları nedeniyle kurumun koordine içinde olması gereken önemli paydaş birimlerinden.

İl Jandarma Komutanlığı

Suç ve suçlularla mücadelede farklı sorumluluk bölgelerinde aynı görevi ifa eden bu iki kurumun müşterek çalışması gereği kaçınılmaz bir gerçektir. Zira suç ve suçlu kavramları dinamik anlamlar içerir ve sürekli takibi gerektirir.

Cumhuriyet Başsavcılığı

Kurumun görev alanında adli işlemler en büyük yüzdeyi teşkil etmektedir. Bu işlemleri bir zincir olarak düşündüğümüzde halkaların bir bölümü adli makamlar tarafından, bir bölümümü ise kurumumuz tarafından oluşturulmaktadır.

İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Son yıllardaki suç istatistikleri incelendiğinde öğrenci ve okulların kayda değer bir yüzdeyle bu istatistiklerin içinde yer aldığı görülmektedir. Bu itibarla alınacak tedbirlerdeki işbirliği gereksinimi Milli Eğitim Müdürlüğünü kurumumuzun önemli bir paydaşı haline getirmektedir.

İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü

Spor alanları ve sportif müsabakalar da son yıllarda şiddet unsurunun sıklıkla görüldüğü yerler haline gelmiştir. Konuyla ilgili yapılacak çalışmalarda koordine sağlanması önem arz etmektedir.

İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü

Özellikle fikir ve sanat eserleri alanındaki suçlarla mücadelede işbirliği esastır.

İl Gümrük Müdürlüğü

Gümrük Mevzuatı ile ilgili suçlarda müşterek çalışma yapılan kurum paydaşıdır.

Karayolları Kısım Şefliği

Trafik güvenliği ve düzeni ile ilgili alınacak tedbirlerde önemli görevlere üslenen kurum paydaşdır.

Basın-Yayın Kuruluşları

Gerek önleyici hizmet çalışmalarında gerekse kurumun yaptığı diğer çalışmalarda kamuoyunun bilgilendirilmesi görevini üstlenen önemli bir paydaştır.

Meslek Odaları

Kendilerini ilgilendirilen konularda kamuoyu yaratılması ve işbirliği alanında önem arz eden unsurlardır.

Diğer Sivil Toplum Örgütleri

Kamuoyunun önemli ve etkili bir bölümünü oluşturan bu paydaş önemli görevler üstlenebilmektedir.

3.3. KURUMUN GELECEĞE BAKIŞI

Kurumun geleceğe bakışı, bir diğer deyişle ulaşmak istediği hedefe hangi çerçeve içerisinde ulaşacağı, ilkelerin, misyon ve vizyonun oluşturulması ile ortaya çıkacaktır. Bir diğer deyişle kurumun geleceğe bakışının düzgün ifadesi stratejik planın başarısını da doğrudan etkileyecektir. Kurumun geleceğe bakışı 3 aşamada ele alınmaktadır:

a-Kurumun İlkeleri

İlkeler bölümünde, kuruluşun çalışma felsefesi, çalışmalara temel teşkil eden standartlar ve ideallerin ne olduğu, personel tarafından benimsenen değer ve inançlar açıkça belirtilmelidir. Kurumun ilkeleri kurumun kararlarına ve stratejilerinin belirlenmesine yön verir. İlkeler ve inançlar açık ve kesin bir dille ortaya konmalıdır. Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlarla ilgili temel düşünce belirtilmelidir. Bir diğer deyimle bu safhada kuruluşun çalışma felsefesi nedir?, personel tarafından benimsenen değerler nelerdir? sorularına cevap aranır. Açıklama bölümünde yer alan bu formata uygun örnek Ordu Emniyet Müdürlüğü ilkeleri aşağıda yer aldığı şekilde sıralanabilir:

1. Vatanın ve Milletın bölünmez bütünlüğü ilkesine bağlı olmak
2. Hukukun üstünlüğüne, insan hak ve özgürlüklerine ve demokrasiye saygılı olmak
3. Toplumun değer yargılarına saygılı olmak,
4. Meslek etiğine uygun tavırlar sergilemek,
5. Paydaşlarımıza karşı tarafsız ve şeffaf olmak
6. Plan, program ve bütçeye bağlı çalışarak kaynakları etkin kullanmak ve hedefleri tutturmak,
7. Sunulan hizmetlerde hızlı, etkili, verimli ve güvenilir olmak.
8. AR-GE çalışmalarına önem vererek teknolojideki gelişmeleri takip etmek, gerisinde kalmamak,
9. Faaliyetlerini çevreye ve insana duyarlı yürütmek,
10. Personelin çalışma koşullarını ve sosyal yaşam standartlarını iyileştirmek,
11. Özel hayatın gizliliğine saygılı olmak
12. Hizmette kaliteden ödün vermemek,
13. Eğitime önem vermek,
14. Meslekte profesyonelleşmek.

b-Kurumun Misyonu

Kurumun misyon bildirimini, kurumun varlık sebebini ifade eder ve neyi?, nasıl?, kimin için? yaptığını anlatan önemli bir unsurdur. Burada hizmetin yerine getirilme süreci değil, amacı tanımlanır. Kurumun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir ve sunulan hizmet ve ürünler tanımlanır.

İçinde yukarıdaki unsurları barındıran Ordu Emniyet Müdürlüğü için örnek bir misyon bildirimini aşağıda yer aldığı şekilde ifade edilebilir.

Türkiye Cumhuriyeti Anayasası başta olmak üzere, mevcut kanunların verdiği yetki ve sorumluluklar çerçevesinde tarafsızlık ve eşitlik ilkelerine bağlı kalarak çağın

gerektirdiği her türlü teknik imkânları kullanmak suretiyle sorumluluk alanımızdaki tüm insanlara güler yüzlü, süratli ve etkili güvenlik hizmeti vermek.

c- Kurumun Vizyonu

Kurumun ideal geleceğini sembolize eden vizyon bildirimi, kurumun uzun vadede neler yapmak istediğinin anlatımıdır. Ayrıca kurumun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ama gerçekçi bir şekilde ifadesidir. Kısa ve akılda kalıcı, ilham verici ve iddialı olmalıdır. Aşağıda Ordu Emniyet Müdürlüğü örnek vizyon bildirimi yer almaktadır:

“Her şeye rağmen önce insan felsefesiyle hareket ederek, gücünü otoritesinden değil saygınlığından alan, vatandaş odaklı bir anlayış sergileyen, paydaşlarının sorun ve taleplerine duyarlı, doğru zamanda, doğru yerde, doğru yaklaşımı gösterecek, görev ve sorumlulukları ile ilgili istek ve beklentilere cevap verebilecek, çağdaş, süratli, üretken, katılımcı, etkili ve verimli, ayrıca tüm bu özelliklerinde öncü bir güvenlik hizmeti sunmak” şeklinde belirtilebilir.

3.4.KURUM İÇİ VE ÇEVRE ANALİZİ (GZFT)

Bu aşamada; kurumun, misyon ve vizyonunun etkileyecek şartların sistematik olarak incelenmesi gerekmektedir. Bu da kurumun kendi içerisindeki ve çevresindeki mevcut şartların analizi ile mümkün olabilecektir. Burada temel yöntem; güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditlerin analiz edilmesidir.

Kurumun, iç analizini teşkil eden unsurlar kurumun güçlü ve zayıf yanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu unsurlar kurum içerisinden kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşullar ve eğilimleri ifade etmektedir.

Kurumun çevre analizinde ise, kurumu etkileyen dışarıdan kaynaklanan değişim ve şartlar değerlendirilmektedir. Çevre analizinde incelenen unsurlar kurumun kontrolü dışında gerçekleşen unsurlardır ve ekonomik, sosyal, politik, teknolojik içerikler taşıyabilir.

a- Kurumun Güçlü Yanları

Kurumun güçlü yanları, kurum içi analizi teşkil eden unsurlardan birincisidir ifadesinden de anlaşılacağı üzere, kurumun kendi iç bünyesinden kaynaklanan güçlü yönlerini ifade etmektedir.

Örneğin, Ordu Emniyet Müdürlüğü'nün güçlü yanları;

- 1-Hiyerarşik yapının kuruma kazandırdığı disiplin anlayışı
 - 2-Bu disiplin sayesinde kurum içinde yeknesaklığın sağlanması
 - 3-Etkili bir istihbarat ağının sağlanmış olması
 - 4-Kurum liderinin değişim ve yeniliğe açık olması
 - 5-Olaylara intikal ve müdahale edilmesinde hızlı ve etkili olunması,
 - 6-Görev ve yetkilerin tam olarak paylaştırılmış olması
 - 7-Teknik cihazların gelişmiş olması
 - 8-İletişimin hızlı ve güvenli bir şekilde sağlanıyor olması
 - 9-Kendi alanında eğitilmiş personel sayısının fazlalığı
 - 10-Hizmetin vatandaşa ilk elden sunuluyor olması
 - 11-Suç analizi çalışmalarına başlanmış olması
- şeklinde ifade edilebilir.

b- Kurumun Zayıf Yanları

Kurum içi analizin ikinci safhasını teşkil eden bu bölümde yine kurumun içinden kaynaklanan ve kurumun kontrol edebildiği koşullardan, kurumun zayıf yönlerinin ifade edilmesi gerekmektedir.

Örnek olarak, Ordu Emniyet Müdürlüğü'nün zayıf yanları;

- 1-Bazı personelin yeniliklere ve değişime kapalı olması
- 2-Personel üzerinde, sürekli eksiklik ve kusurların arandığı düşüncesinin hâkim olması
- 3-Polisin kendi asli görevi dışında işlerle uğraşıyor olması
- 4-Çalışma saatlerinin fazlalığı
- 5-Moral ve motivasyon eksikliği
- 6-Personel istihdamında bilimsel yöntemlere başvurulmaması
- 7-Kişiyeye endeksli personel yönetimi
- 8-Kişiyeye endeksli görev anlayışı

- 9-Sayısal anlamda personel sayısının azlığı
- 10-Hizmet içi eğitimin istenen düzeyde olmaması, ihtiyacı karşılamaması
- 11-Vatandaşla olan ilişkilerde yeknesaklık ve davranış birliğinin olmaması
- 12-Vatandaşa statüsüne göre davranmak zorunda kalınması
- 13-Personelin önemli bir bölümünün çevre illerden olması ve uzun zamandır aynı yerde çalışıyor olması nedeniyle vatandaşla gelişen ilişkilerin zaman zaman görevde kayıtsızlıklara sebebiyet veriyor olması
- 14-Performans değerlendirmesinin yetersiz olması
- 15-Ödüllendirmede eşitsizlik ve adaletsizlik
- 16-Personelin yalnızca kendi branşı ya da görevi ile ilgili olaylarla ilgilenmesi diğer konulara duyarsız davranması
- 17-Mevzuatın son yıllarda sürekli değişiyor olmasının uygulamada getirdiği tereddütler ve adaptasyon eksikliği
- 18-Norm kadronun henüz uygulamaya konulamamış olması
- 19-Diğer kurumlarla işbirliğinde yeterince karşılık alınamaması
- 20-Mobese sisteminin henüz kurulamaması
- 21-Ar-ge yetersizliği
- 22-Personelin bazı yetki ve sorumluluklarının farkında olmaması
- 23-Moral sosyal hizmetlerin yeterince yaygınlaştırılmaması
- 24-Sorunlu personele uzman rehberlik hizmetinin yeterli düzeyde verilememesi
- 25-Teknolojik ve bilişim suçlarıyla mücadele alanında çalışacak personel yetersizliği
- 26-Sorunlu personelin belirli birimlerde istihdam edildiği düşüncesi
- 27-Yıllık izinlerin istenilen zamanda kullanılmaması
- 28-Kurum spor komplekslerinin yetersiz olması
- 29-Meydana gelebilecek ani olaylara karşı hareket tarzı ile ilgili tatbikat eksikliği şeklinde tespit edilebilir.

c- Kurumun Fırsatları

Kurumun çevresel analizinin birinci aşamasını teşkil eden bu bölümde, kurumun kendi kontrolü dışındaki şartlardan kaynaklanan olumlu yönlerin tespiti yer almalıdır. Burada, çevre kaynaklı; ekonomik, sosyal, demografik, teknolojik unsurlar gibi olumlu yönler tespit edilir.

Bu çerçevede değerlendirilebilecek Ordu Emniyet Müdürlüğü Fırsatları örneği aşağıda verilmiştir:

- 1-Ordu'nun düzenli bir şehir olması
- 2-Toplumsal olayların az olması
- 3-Ulaşım sorununun olmaması
- 4-İşyerlerinin belirli merkezlerde ve toplu olması
- 5-Şehrin uluslararası karayolu ağı üzerinde olması
- 6-Şehirde üniversitenin kurulmuş olması
- 7-Kurumlar arası diyalogun iyi seviyede olması
- 8-Mevcut 3 yerel TV kanalı ile 4 radyo kanalının ve 10'dan fazla yerel gazete bulunması ve yapılan çalışmaların yerel yayın organlarıyla halka duyurulabilme imkânının olması
- 9-AB uyum yasaları çerçevesinde ve üyelik sürecinde verilecek imkânlar sayesinde eksik alt yapı ihtiyacının karşılanabilecek olması
- 10- Özel güvenlik sisteminin zamanla gelişiyor olması

d- Kurum İçin Tehditler

Bu bölümde de bir önceki safhanın aksine çevreden kaynaklanan ve kurumun kontrolü dışındaki; politik, kültürel, sosyal ve ekonomik olumsuz faktörler tespit edilerek ifade edilir. Örneğin;

- 1- Vatandaşın olaylarla ilgili bilgi vermekten çekinmesi
- 2-Bürokratik ve siyasi baskı kurma isteği
- 3-Mevzuatın sık değişmesi sonucu ortaya çıkan adaptasyon zorluğu
- 4-Artan işsizlik
- 5-Halkın güvenlik bilincinin yetersiz olması
- 6-Silahlanmanın artması
- 7-Ayrılan bütçenin yetersiz olması
- 8-Basın zgrlğ adı altında zaman zaman gerçekleşen istismarlar
- 9-Ceza kanunlarının yeterince caydırıcı olmaması
- 10-Diğer kamu kurum ve kuruluşlarının da güvenlik konusunda zaman zaman görülen duyarsız tavırları
- 11-Vatandaşın polisten yetki ve sorumlukların dışındaki beklentileri
- 12-Son yıllardaki mevzuat değişiklikleri ile vatandaşın, polisin yetkilerinin kısıtlandığı düşüncesine sahip olması
- 13-İdari yönden merkezi yapılanma, kararların genel itibarıyla merkezden alınıyor olması
- 14-İlin uluslar arası karayolu üzerinde bulunması ve bu yolun da il merkezinden geçiyor olması nedeniyle meydana gelen aşırı trafik yükü gibi faktörler Ordu Emniyet Müdürlüğü için tehdit olarak düşünülebilir.

3.5.STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER

Amaçlar; kurumun hizmet politikalarının uygulanması ile alınacak sonuçları ifade etmekle birlikte, misyonun gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak, misyon, vizyon ve ilkelerle uyumlu olmak, iddialı ama ulaşılabilir olma, saydamlık, orta vadeli bir zaman dilimini kapsama gibi özellikleri üzerinde barındırmalı ve ulaşılmak istenen sonuçlar açıkça ifade edilmelidir. Burada kurum misyonunun yerine getirmek için neler yapılmalıdır?, orta vadede neleri başarmayı amaçlamalıdır?, faaliyetler dış çevre ile uyumludur? sorularına cevap aranmalıdır.

Hedefler ise; amaca giden yolda belli bir zaman dilimi içerisinde nitelik ve nicelik olarak ifade edilen alt amaçlardır. Hedefler, sonuca odaklanmış, ölçülebilir, zaman çerçevesi belli ve yeterince açık, sonuca odaklanmış olmalı, iddialı olmakla birlikte imkânsız olmamalıdır. Bu safhada ise; hedeflerin, kurumun misyon, vizyon, ilkeler ve amaçlarıyla tutarlı olup olmadığı?, hedeflerle hangi spesifik sonuçlara ulaşılmaya çalışıldığı?, istenen sonuçlara ne kadar sürede ulaşılabildiği?, kıyas noktaları nelerdir? gibi soruların cevaplanması gerekmektedir.

Bu çerçevede hazırlanan Ordu Emniyet Müdürlüğü Amaç ve Hedef örnekleri aşağıda sunulmuştur:

AMAÇ 1
SORUMLULUK BÖLGEMİZDE ASAYİŞ YÖNÜNDEN
HUZURLU VE GÜVENLİ BİR ORTAMIN YARATILMASI

Tablo-8: 2006 yılı olaylar:

2006 YILI			
	FAİLİ BELLİ	FAİLİ MEÇHUL	TOPLAM
ŞAHSA KARŞI İŞLENEN SUÇLAR	1092	41	1133
MALA KARŞI İŞLENEN SUÇLAR	226	222	448
GENEL TOPLAM	1318	263	1581

Tablo-9: 2007 yılı olaylar:

2007 YILI (Eylül Ayı Sonu)			
	FAİLİ BELLİ	FAİLİ MEÇHUL	TOPLAM
ŞAHSA KARŞI İŞLENEN SUÇLAR	536	38	574
MALA KARŞI İŞLENEN SUÇLAR	191	158	349
GENEL TOPLAM	727	196	923

ŞEHİRDEKİ SUÇ ORANININ DÜŞÜRÜLMESİ

Hedef 1. 5 yıl içerisinde meydana gelen Asayişe müessir olay sayısının Önleyici hizmet yoluyla % 40 azaltılması.

1. Suç analizi çalışmalarına hız verilerek ilk 6 ay içerisinde şehrin suç haritası yapılacaktır.
2. Ortaya çıkarılan bu suç haritası verilerine göre önleyici hizmet alanında çalışan personel gerekli bölgelere kaydırılacaktır.
3. Devriye hizmeti görecek motorize personel sayısı arttırılacaktır.
4. Yine bu analiz çerçevesinde, fiziki şartlar ölçüsünde yaya devriye ve motosikletli devriye düzenlemesi yapılacaktır.
5. Görevlendirilecek bu devriye görevlilerine; sorumluluk bölgesi dağıtımı yapılarak, olaylara en kısa sürede müdahale edecek mesafede olmaları sağlanacaktır.
6. Özellikle mahalli basın-yayın kuruluşları vasıtasıyla halkın belli suçlara karşı uyarılması sağlanacak ve vatandaşlar; kendi yönlerinden alabilecekleri tedbirler konusunda aydınlatılacaktır.
7. Yine özellikle basın yoluyla 155 Polis İmdat telefonunun önemi konusunda halk bilinçlendirilecek ve meydana gelebilecek olaylara en seri şekilde müdahale edebilmek amacıyla 155 Polis İmdat telefonunun kullanımına işlerlik kazandırılacaktır.

8. Vatandaşın ihbar konusunda daha etkin hale gelmesi için; 155 Polis İmdat telefonunun arayarak herhangi bir ihbarda bulunan şahsa, olaya müteakip geri dönüş yapılarak, yapılan ihbarlarla ilgilenildiği hissettirilecektir.
9. Halkın konu ile ilgili bilinçlendirilmesi ve bir ölçüde onların katkısının sağlanması amacıyla, Toplum Destekli Polis çalışmasına ağırlık verilecek. Bununla ilgili her hafta farklı bölgelerde “Huzur Toplantıları” adı altında, vatandaşların ve sivil toplum örgütleri temsilcilerinin katılımı ile toplantılar düzenlenerek, onların sorunları ve çözüm önerileri yerinde dinlenecektir.
10. Okullarda meydana gelebilecek olaylarla ilgili Çocuk Şube Müdürlüğü bünyesinde sadece okullara ve öğrencilere yönelik çalışmalar yapılacak, Okul Polisi ekipleri oluşturulacaktır.
11. Bunun haricinde yine okullara yönelik olarak, her okula bir rütbeli personel görevlendirilmek suretiyle okul idaresi ve okul aile birliği ile koordine sağlanacak, bu rütbeli personel okul ile koordine sağlanmasından sorumlu olacaktır.
12. Ayrıca genel kadrodan her okulda 1 bayan, 1 erkek olmak üzere 2 personel görevlendirilecek, okul giriş ve çıkış saatlerinde görev almaları sağlanacaktır.

SUÇLULARLA MÜCADELE

Hedef 2. Alınan tüm tedbirlere rağmen, meydana gelen olayların faillerinin en kısa sürede yakalanarak, adli makamlara teslim edilmesi, 5 yıl içerisinde Faili Meçhul olay sayısının minimum düzeye indirilmesi.

1. Bir yıl içerisinde, Olay Yeri İnceleme ve Kimlik Tespit Şube Müdürlüğü personel ve araç-gereç yönünden takviye edilerek etkinliği arttırılacaktır.
2. Kurulması için hazırlık çalışmalarına başlanan MOBESE sisteminin hizmete girmesi için çalışmalara hız verilerek 6 ay içerisinde ihalesinin, 1 yıl içerisinde ise sistemin kurulumunun tamamlanması sağlanacaktır.

3. İstihbari faaliyetlere ağırlık verilerek, istihbari bilgi akışının kesintisiz sürmesi sağlanacaktır.
4. Halkın meydana gelen olaylarla ilgili tanıklıktan kaçınmaması için gerekli kamuoyunun oluşturulmasına yönelik basın yoluyla konunun önemi anlatılacaktır.
5. Toplum Destekli Polislik çalışmaları çerçevesinde, her hafta bir mahallede düzenlenecek olan, sivil toplum örgütleri ve vatandaşların katılımı ile yapılan toplantılarda bu konu ayrı bir gündem maddesi olarak sürekli işlenecektir.
6. Suç araştırmaları ile ilgili devamlılığın sağlanması ve personelin sürekli aktif tutulması amacıyla, ayda 2 kez ilgili birimin Şube Müdürü tarafından İl Emniyet Müdürü ya da Müdür Yardımcısına yapılan çalışmalar ile ilgili brifing verilecektir.
7. Mükerrer suçluların teşhis ve tespiti için arşiv çalışması yapılacak, Mağdur ve tanıkların, teşhis suretiyle suçluları tespit edebilmeleri amacıyla Zanlılar Albümü oluşturulacaktır.
8. Zanlıların olaydan sonra diğere illere kaçabileceğidüşünülerek, zanlıların kimlik ve eşkal bilgileri Pol-Net vasıtasıyla diğere illerle paylaşılacak ve koordineli çalışma sağlanacaktır.
9. Suçluların olaydan kısa süre sonra yakalanabilmesi için, şehrin giriş-çıkış ve kilit noktalarının kapanmasını sağlayacak “Şehir Kapama ve Kilit Planı” hazırlanacak ve bu planda her ekibe bir nokta verilmek suretiyle görev alacağı bölge belirlenecektir.
10. Hazırlanacak plan sonrası aksaklıkların giderilmesi için, konuyla ilgili ayda bir kez tatbikat yapılacaktır.
11. Döviz Bürosu, kuyumcu v.b. iş yerlerinin tespiti yapılarak, tamamının alarm sistemine dahil olunması sağlanacaktır.

AMAÇ 2
SORUMLULUK BÖLGEMİZDE TRAFİK GÜVENLİĞİNİN SAĞLANMASI

Tablo-10: 2006 Yılı Trafik kazaları

2006 YILI AYLARA GÖRE KAZA SAYILARI						
AYLAR	ÖLÜMLÜ KAZA	ÖLÜ SAYISI	YARALAMALI KAZA	YARALI SAYISI	HASARLI KAZA	TOPLAM
OCAK	1	1	18	26	108	127
ŞUBAT			6	12	95	101
MART	1	1	25	28	93	119
NİSAN			34	47	103	137
MAYIS			18	19	114	132
HAZİRAN			29	37	105	134
TEMMUZ			18	28	152	170
AĞUSTOS			28	35	124	152
EYLÜL			35	49	127	162
EKİM	1	1	26	38	161	188
KASIM			37	42	156	193
ARALIK			26	31	122	148
TOPLAM	3	3	300	392	1460	1763

Tablo-11 : 2007 Yılı Trafik kazaları

2007 YILI AYLARA GÖRE KAZA SAYILARI						
AYLAR	ÖLÜMLÜ KAZA	ÖLÜ SAYISI	YARALAMALI KAZA	YARALI SAYISI	HASARLI KAZA	TOPLAM
OCAK	1	1	16	19	120	157
ŞUBAT			19	25	127	171
MART			22	27	100	149
NİSAN			28	31	142	201
MAYIS			21	31	113	165
HAZİRAN			24	30	168	222
TEMMUZ			32	45	186	263
AĞUSTOS	1	1	27	34	128	191
EYLÜL						
EKİM						
KASIM						
ARALIK						
TOPLAM	2	2	189	242	1084	1519

KAZALARIN ÖNLENMESİ

Hedef 1. 5 Yıl içerisinde ölümlü ve yaralamalı kazalarda %50, maddi hasarlı kazalarda %30 azalma sağlanması.

1. Kaza analiz çalışmaları yapılarak, kara nokta tabir edilen noktalar tespit edilecek ve ilin kaza haritası oluşturulacaktır.
2. Yapılan analiz sonucunda, kaza yoğunluğunun olduğu yerlerle ilgili araştırma yapılarak, öncelikle bu bölgelerde meydana gelen kazaların sebeplerinin tespiti yapılacaktır.
3. Kaza sebeplerine ilişkin tespitle birlikte, alt yapıdan kaynaklanan problemler var ise; İl Trafik Komisyonu vasıtasıyla Belediyeye ve ya Karayolları ile koordine kurularak alt yapı problemlerinin çözümlenmesi sağlanacaktır.
4. Özellikle bu bölgelerde denetime ağırlık verilecektir.
5. İlin Uluslar arası ve şehirler arası güzergâhta, bir transit geçiş noktası olması nedeniyle, şehir içerisinde sürekli bir trafik yoğunluğu olduğundan hareketle, bu yoğunluğun azaltılması amacıyla yönelik, transit araçların şehir içerisine girmeden yoluna devam edebilmesi için şehir geçişini sağlayacak bir çevre yolu planı, Valilik, İl Trafik Komisyonu ve Özel İdarenin koordinasyonu ile hazırlanarak Bayındırlık ve Ulaştırma Bakanlığı nezdinde girişimlerde bulunulacaktır.
6. Yaralamalı kazalarda ölüm oranını düşürmek için, görevli personel özellikle ilk yardım konusunda belirli periyotlarda eğitime tabi tutulacak ve kazalarda bilinçsiz ilk yardım yapılması engellenecektir.
7. Yaralamalı kazalarda etkili bir müdahale için, tam teçhizatlı bir "Kaza Kırım Aracı" kurulacak, ihtiyaç halinde bu tip kazalara anında müdahalesi sağlanacaktır.
8. Okul giriş ve çıkış saatlerinde, her okulda mutlaka görevli bulundurulacak ve trafik yönünden gerekli tedbirlerin alınması sağlanacaktır.

HALKIN TRAFİK KURALLARINA UYMASININ SAĞLANMASI

Hedef 2. İnsanlarımıza Trafik kurallarına uyma alışkanlığının kazandırılması.

1. Üniversite ve diğer sivil toplum örgütleri ile işbirliği yapmak suretiyle özellikle, televizyonlarda konunun önemine ilişkin yayınlar yapılması sağlanacaktır.
2. Şoförler Cemiyeti ile koordine kurulmak suretiyle, özellikle ticari araç sürücülere için belirli periyotlarla seminer v.b. eğitim faaliyetleri düzenlenecektir.
3. Milli Eğitim Müdürlüğü ile koordineli olarak ayda bir kez okullarda trafik konulu eğitim programları düzenlenecektir.
4. İnsanların trafik suçu işlemelerine sebep olacak ortadan kaldırılacak, Örneğin; park yasağı ihlallerinin önlemek için İl Trafik Komisyon ve Belediye aracılığı ile yeni park yerleri yapılması sağlanacaktır.
5. Kurulacak Mobese sisteminin Trafik suçlarını da takip etmesi amacıyla kavşaklarda ve yol güzergâhında gerekli teknik düzenlemeler yapılacaktır.
6. 155 Polis İmdat telefonunun, asayişe müessir olaylarla ilgili kullanılmasının yanı sıra, trafik sorunları veya suçları ile ilgili kullanılması için basın yayın yoluyla bilgilendirme yapılacaktır.
7. Her gün, farklı saatlerde ve farklı bölgelerde kontrol ve uygulamalara ağırlık verilecektir.

AMAÇ 3 KURUMSAL MÜKEMMELLİK VE SÜREKLİ GELİŞMENİN SAĞLANMASI

PERSONEL MOTİVASYONU VE MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Hedef 1. 5 Yıl içerisinde Kurum çalışanlarının Kurumsal memnuniyeti %20 arttırılacaktır.

1. 1 yıl içerisinde Personelin modern çalışma koşullarına kavuşması sağlanacaktır.
2. Görevde kullanılan araç, telsiz ve bilgisayar donanımlarının modernizasyonu sağlanacaktır.
3. Her suça CEZA uygulandığı gibi, her başarıya ÖDÜL sistemi uygulanacaktır.
4. Personel sorunlarıyla ilgilenecek ve çözüm üretecek müstakil bir birimin oluşturulacaktır.
5. Sosyal tesisler ve Lojmanların bakım ve onarımı için kaynak sağlanacaktır.
6. Halen yetersiz olan Lojman sayısının arttırılması için gerekli girişimlerde bulunulacaktır.
7. Personel istihdam politikası yeniden gözden geçirilerek, norm kadronun yerleştirilmesi için çalışmalara hız verilecektir.
8. Performans değerlendirme sistemi geliştirilerek, her birimin performans kriterleri oluşturulacaktır.
9. Personelin, izin ve istirahatlı zamanlarını geçirebileceği, sosyal faaliyetlere çeşitlilik kazandırmak amacı ile özellikle Polisevi bünyesinde düzenlemeler yapılacaktır.
10. Personelin Acil ihtiyaç duyduğu zamanlarda, maddi anlamda desteklenebilmesi için sosyal fon oluşturulacaktır.
11. Kurum bünyesinde uzman danışmanlık ve rehberlik hizmetleri verilmesi amacı ile rehber danışman görevlendirilecektir.

12. Periyodik olarak personelin sağlık taramasından geçirilmesi sağlanacaktır.
13. alışan personelin çocuklarının eğitimi ve bakımı amacı ile kurum bünyesinde Kreş aılması imkanları değerlendirilecektir.

HALKIN MEMNUNİYETİNİN SAĞLANMASI

Hedef 2 . 5 Yıl içerisinde hizmet sunulan hedef kitlenin (Halkın) memnuniyeti % 30 arttırılacak.

1. Hizmet binaları engelli vatandaşlara hizmet verecek düzeye getirilecektir.
2. 6 ay içerisinde Kurum Web sayfası oluşturularak, imkanlar ölçüsünde vatandaşların pasaport, trafik v.b. konularda müracaatlarını internet üzerinden yapmaları sağlanacaktır.
3. Kurumun yaptığı çalışmalar ile ilgili olarak, basın-yayın kuruluşları aracılığı ile vatandaşları bilgilendirmek amacıyla her ay basın bülteni hazırlanacaktır.
4. Her 6 ayda bir, en az 1000 kişinin katılımı ile anket düzenlenerek vatandaşların kurumun çalışmaları ile ilgili görüşleri alınacak ve çıkan sonuçlara göre gerekli düzenlemeler yapılacaktır.
5. Sosyal tesislerden imkânlar ölçüsünde vatandaşların da yararlanması sağlanacaktır.
6. Huzur toplantısı adı altında sivil toplum örgütleri ve vatandaşların katılımı ile düzenlenecek olan toplantılarda, hem kurumun çalışmaları hakkında bilgiler verilecek hem de vatandaşın sorunları yerinde dinlenecektir.

PERSONELİN ETKİLİLİK VE VERİMLİĞİNİN ARTTIRILMASI

Hedef 3. Personelin etkililik ve verimliliği 5 yıl içerisinde %20 arttırılacaktır.

1. 1 Yıl içerisinde Pol-Net sistemi kurulmayan birimlere Pol-Net sistemi ulaştırılacaktır.
2. 2 yıl içerisinde İlimize yetecek kapasitede Kriminal Polis laboratuvarı kurularak diğer laboratuvarlarla entegre hale getirilecektir.
3. Emniyet Genel Müdürlüğü ile gerekli koordinenin sağlanarak Müdürlüğümüzün personel yönünden kuvvetlendirilmesi sağlanacaktır.
4. Her yıl mevcut araçların %20'sinin modernizasyonu sağlanacaktır.
5. Kurum bünyesinde Ar-Ge birimi kurularak, kurumun faaliyetlerine olumlu katkılarda bulunması sağlanacaktır.
6. Hizmet içi eğitim programı yeniden gözden geçirilerek, yöresel faktörler ve değişen mevzuat da göz önünde bulundurularak, yeniden düzenlenecek ve amaca hizmet eder hale getirilecektir.
7. Ani gelişebilecek önemli olaylara karşı etkili müdahale edebilmek amacı ile bir acil eylem planı hazırlanarak, personele görev dağılımı yapılacak ve bu suretle meydana gelebilecek ani olaylar karşısında personelin hazırlıklı olması sağlanacaktır.
8. 2 yıl içerisinde, tüm motorize ekiplerde ihtiyaç olan bilgileri sorgulayacak bilgisayar donanımları yerleştirilecek ve bu suretle hizmetin daha süratli hale gelmesi sağlanacaktır.
9. Düzenlenen hizmet içi eğitimlerde, tasarruf konusu özellikle vurgulanarak, verimliliğin artışına olanak sağlanacaktır.
10. Her yıl, kadroya yeni katılan personele adaptasyonu hızlandırmak amacı ile yöresel oryantasyon eğitimi düzenlenecektir.

3.6.İZLEME VE DEĞERLENDİRME

Bu safha, stratejik planlamanın en önemli adımlarından biridir. Stratejik amaç ve hedefleri başarımla (performans) düzeyinin ölçülmesi şeklinde gerçekleştirilir. Planlarda amaçlara ne kadar ulaşıldığı, kurumun performansını gösterir. Hizmetin yapılması kadar, hizmetin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktıların ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir.

Örneğin; Ordu Emniyet Müdürlüğü için hazırlanan bu 5 yıllık stratejik plan, her 6 ayda bir izleme ve değerlendirme komisyonu tarafından değerlendirilerek ulaşılan ve ulaşılamayan hedefler belirlenecek ve ilgili birimlere yazılı olarak bildirilecektir.

Ulaşılamayan hedeflerle ilgili, değerlendirmeler yapılarak plan, bir sonraki dönem için revize edilecektir ifadesi bir örnek izleme ve değerlendirme faaliyetini anlatmaktadır.

SONUÇ

Ülkemizin, uluslararası düzene ve değişen değerlere uygun bir kamu yönetimi sağlayamama sorunu olduğu toplumun büyük bir kesimi tarafından hissedilen ve kabul gören bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bir yandan geçmişin alışkanlıkları, yol ve yöntemleri devlet yönetiminin açmazını oluştururken, diğer yandan toplumun çeşitli kesimlerini tatmin etmeyen çözümlerin yarattığı değişim baskısı yoğunluğunu gittikçe arttırmaktadır. Modern devletin her ne kadar bütün sorunların çözümünü üstlenmesi mümkün olmasa da, toplumsal, ekonomik, teknolojik, siyasal, kültürel ve bilimsel kaynakların eşgüdümünü sağlamak zorunluluğu vardır. Bu sorumluluk kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir.

Devletin demokratik bir düzende varlığını daha etkili bir biçimde sürdürebilmesi ise; ekonomik sorunların halledilmesinin yanında, kamu yönetiminde; etkililik ve verimlilik ekseninde, sürekli değişim ve yeniliğin sağlanmasıyla mümkün olabilecektir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı, kamunun kaynak kullanımında, aldığı kararlarda, yürüttüğü işlerde vatandaş beklentilerini ve gereksinimlerini karşılamanın esas olduğunu vurgular. Ülkemizde, bürokrasinin işleyişindeki kırtasiyecilik, prosedürlerin çokluğunun yarattığı zaman kaybı ve masraf, işlerin yavaş yürümesi, gizlilik gerekçesiyle vatandaşın haklarını arayamaması, vatandaşların dertlerini anlatacak mercilere ulaşamaması gibi şikâyetler sık sık dile getirilmektedir ve son dönemdeki bazı değişim çabalarıyla bu yakınmaların devlet nezdinde daha çok yankı bulduğu gözlenmektedir.

Bununla birlikte kamu kuruluşlarının, örgüt içi kurallar, personel, bütçe, fiziki ve maddi olanaklar açısından da yetersizlikleri vardır. Kamu yönetiminde çalışanlara ve orta düzey yöneticilere karar verme yetkisi tanınmamaktadır. Gerçekte, çalışanların da böyle bir sorumluluk almada istekli olmadıkları gözlenmektedir. Kamu yönetiminin her alanı kesin ve ayrıntılı kurallarla belirlenmiştir. Mevcut durumda bir işi kurallara bağlı kalarak yapmak, daha verimli, etkili ve tutumlu yapmaktan önemli ve geçerlidir. Kuralların ayrıntıları düzenlemesi, kuralların bürokrasi tarafından bir amaç olarak benimsenmesi

sonucunu doğurmaktadır. Bütçe ödeneklerinin yetersizliği, tahsisinden harcanmasına kadar zaman alan ve çok sayıda işlem içeren süreç, finansal yapıyla ilgili karşılaşılan önemli sorunlardır. Yine, personelin işe alımında liyakate dikkat edilmemesi, norm kadroların belli olmaması, personel dağılımının hizmet gereklerinden sapmalarla belirlenmesi, hizmet içi eğitim yetersizliği, yeniliklere kapalılık, ücret ve ödüllendirme sisteminin yetersizlikleri de yürütülen hizmetlerin niteliğini ve kalitesini etkilemektedir. Kamu yönetimine etki eden bu dış ve iç unsurlar, bir sistem özelliği gösteren kamu yönetiminin değişerek yeniden yapılanmasını gerekli kılmaktadır. Bu çerçevede kamu örgütlerinin faaliyetlerini daha esnek, hızlı, etkili ve verimli hale getirmeleri gerekmektedir. Bu itibarla kamu sektörü değişimlere ve yeniliklere ayak uydurabilmek ve objektif beklentilere cevap verebilmek için stratejik yönetimi uygulamak durumundadır.

Kamu yönetiminde işletmecilikten gelen uygulamalardan olan stratejik yönetim, genel yönetim sürecinden ayrı düşünülmemelidir. Stratejik yönetim, planlama, örgütlenme, yürütme, denetim gibi temel yönetim işlevlerini ortadan kaldırmaz. Stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim tarzıdır. Stratejik yönetim, örgütün dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsar ve örgütün gelecekte nerede olacağıyla ilgili soruları yanıtlar. Bu yaklaşımdan hareketle stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesiyle buraya ulaşmak için yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

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

Stratejik yönetim, özetle, bir kuruluşun aşağıdaki dört temel soruya vereceği yanıtlarla ilgilidir:

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

Ancak stratejik yönetimin uygulanmasını zorlaştıracak bir takım unsurlar da karşımıza çıkmaktadır;

—Kamu yönetiminin aşırı merkeziyetçi yapısı, planlama yapma ve kaynak kullanımında aslra yetki devrinde zorluklara neden olmaktadır.

—Değişime, yeniliklere statükoyu değiştireceği endişesiyle şüphe ile bakan, vatandaşın gereksinimlerinden önce kendi sosyal, gelir ve statü çıkarlarını korumayı amaçlayan bürokratik kültürün varlığı en önemli engellerdendir.

—Kamu kaynaklarından daha çok pay almayı amaçlayan ve devleti baba olarak görmeyi kendi çıkarları için daha anlamlı bulan vatandaşlık kültüründe, katılım ve sorumluluğu paylaşma isteği bulunmamaktadır.

Stratejik yönetim uygulayan kurumların elde edebilecekleri faydalar belirli koşullara bağlı ve değişmekle birlikte, genel olarak stratejik yönetimin uygulanması gerekliliğini savunanları haklı çıkaracak kadar önemlidir. Stratejik yönetimden maksimum derecede yararlanmak için karşılaşılabilecek sorunların ve gerekli asgari şartların da iyi bilinmesinde büyük fayda vardır.

Stratejik yönetim doğru stratejiler seçilir, geliştirme ve uygulama safhasında bazı kurallara uyulur ve aşırı beklenti içine girilmezse, kamu örgütlerinde de çeşitli faydalar ortaya çıkarabilir. Stratejik yönetim kamu örgütlerinin tüm sorunlarını çözmeye ve her uzun vadeli işi başarmaya yetmeyebilir; ancak başarıyı (performansı) artırabilir. Stratejik yönetim tam anlamıyla (eksiksiz) uygulanmasa bile, stratejik düşünmek, en azından belirli konularda planlar, analizler yapmak ve gelecek yönelimli olmak neredeyse kaçınılmaz olmuştur. Özellikle teknolojinin, demografinin, ihtiyaçların, toplumsal dinamiklerin hızlı değiştiği kurumlarda stratejik düşünmek ve stratejik yönetim uygulamak daha da önem kazanmaktadır.

Stratejik planlama çalışmalarına en geniş katılım sağlanmalı, bu kapsamda örgütün değişik birimleri ve seviyelerindeki çalışanlar ile diğer dış ve yan paydaşlar da planlama sürecine dâhil edilmelidir. Katılım ve geribildirimi etkili kullanan örgütler, ortak akli da otomatik olarak devreye sokmuş ve kendilerini tanıma fırsatı bulmuş olurlar.

Stratejik planlama sürecinde, kamu örgütleri dış çevre faktörleri kadar kendi insan kaynaklarından, amaç, strateji, yapı, yönetim süreci, bilgi, kaynaklar ve mali yapılarından da etkilenirler. Bu açıdan, strateji geliştiren kurumlar dış çevre faktörleri yanı sıra, örgütün "kaynak ve kapasitesi" olarak da düşünülen iç çevre faktörlerini de dikkate alarak uygun stratejiler geliştirmelidirler. Yönetimi etkileyen iç stratejik faktörlerden en önemlisi insan kaynaklarıdır. Stratejiyi belirleyen, uygulayan ve sonuçlarını kontrol edip değerlendiren de hep insandır personeldir.

Özetle Stratejik Yönetim anlayışının uygulanabilmesi ve başarılı olabilmesi için vazgeçilmez iki şarttan biri; Türk kamu yönetiminin karakteristik özelliklerinin olumsuz etkilerinin sisteme vereceği zararı en aza indirmek diğeri ise her seviyedeki örgüt çalışanına bu anlayışın anlatılarak onların ikna edilmesi ve benimsemesini sağlamaktır.

KAYNAKÇA

- Aktan, Coşkun Can, (1997), *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, İstanbul: Mess Yayınları
- Akyüz, Ömer Faruk, (2001), *Değişim Rüzgârında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması*, İstanbul: Sistem Yayıncılık
- Alsamur, Levon, (2006), “*Performans Yönetiminde Temel Stratejiler I*”, <http://www.ias.com.tr/enterprise/articles/20061012-perf-man.html>, 08.09.2007
- Ardıç Kadir ve Türker Baş, (1999), “Kamu Yönetiminde Sürekli Gelişme Aracı Olarak Toplam Kalite Yönetimi Ve Uygulama Aşamaları”, *8.Ulusal Kalite Kongresi*, İstanbul
- Armstrong, J.Scott, (1983), “Strategic Planning and Forecasting Fundamentals”, K.J.ALBERT, *The Strategic Management Handbook* içinde, Mc Graw-Hill Book Company
- Aykaç, Burhan, (1999), *İnsan kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması*, Ankara: Nobel Yayınları
- Barutçugil, İsmet, (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Kariyer Yayınları
- Becerikli, Sema Yıldırım, (2000), “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi* Sayı 33/3, ss.97-109
- Bilgiç, Veysel, (2003), “Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı”, A. Balcı, A. Nohutçu, N.K. Öztürk, B. Coşkun (Editörler) *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde Ankara:Seçkin
- Bircan, İsmail, (2002), “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi* 42.Yıl Özel Sayı, ss.11-20.
- Brom,H.N, (1969), “Management Strategy”, *Business Policy and Strategic Action*, Texas:Prentice-Hall Inc.
- Çevik, H.Hüseyin ve Turkut Göksu, (2000), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi”, *Türk İdare Dergisi* Sayı 428, ss. 79-94

- Çevik, H.Hüseyin,(2001), “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, S.Güney (Editör), *Yönetim ve Organizasyon* içinde, Ankara: Nobel Yayınları
- Çevik, H.Hüseyin, (2004), *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*, Ankara: Seçkin Yayınları
- Çukurçayır, M.Akif ve H.Tuğba Eroğlu, (2003), “Klasik Yönetim Anlayışından Stratejik Yönetime: Strateji Geliştirmede Swot Analizi”, M. A. Çukurçayır (Derleyen), *Küresel Sistemde Siyaset, Yönetim, Ekonomi* içinde, Konya: Çizgi Yayınları
- Dinçer, Ömer, (1998), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları
- Durna, Ufuk ve Veysel Eren, (2002), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Sayı 35/1, ss. 55-75,
- Ekici, Kenan Mehmet, (2005), “Stratejik Yönetim Anlayışının Örgütlerdeki Karar Alma Mekanizması Üzerine Etkisi”, *Polis Dergisi* Sayı 46, ss.192-199
- Elcock, Howard, (1992), “Strategic Management”, D.Farnham and S.Horton (Edited), *Managing The New Public Services*, Porstmouth: Macmillan Yayınevi
- Erdem, Ali Rıza, (1997), “Stratejik İnsangücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 1997/3, ss. 7-23
- Erol, Eren, (1997), *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Der Yayınları
- Güner, Sinan,(2005), “ Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi* Sayı 446, ss. 61-78
- Halis, Muhsin ve Mehmet Tekinkuş, (2003), “Kamuda Performans Yönetimi”, A.Balcı, A.Nohutçu, N. K. Öztürk ve B.Coşkun (Editörler), *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar* içinde, Ankara: Seçkin Yayınları
- Henderson, Bruce D., (1983), “The Concept Of Strategy”, K. J. Albert, *The Strategic Management Handbook* içinde, Mc Graw-Hill Book Company

- Hughes, Owen E. (1994), "Strategic Management", *Public Management and Administration an Introduction*, New York: St.Martin's Press
- İşcan, Ömer Faruk, (2000), "Stratejik Yönetim ve İşgören Eğitimi", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İd.Bil. Fak.Dergisi* Cilt 14 Sayı 1, ss. 231-243
- Ölçer, Ferit, (2005), "Dengeli Stratejik Performans Ölçüm ve Yönetim Sisteminin (Balanced Scorecard) Tasarımı ve Uygulanması", *Amme İdaresi Dergisi* Sayı: 38/2, ss. 89-134
- Özcan, Sedat,(2004), "Türk Kamu Yönetimindeki Reform Çalışmalarının Stratejik Yönetim Bakış Açısıyla İncelenmesi", *Yüksek Lisans Tezi*, Ankara: Todaie
- Özgür, Hüseyin, (2004), "Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim", M.Acar, H.Özgür (Editörler), *Çağdaş Kamu Yönetimi II* içinde, Ankara: Nobel Yayınları
- Songür, Neşe, (2004), "Stratejik Yönetim", *Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Programı*, Ankara
- Terkeşli, Ramazan, (2005), "Stratejik Yönetim ve Planlama", *Polis Dergisi* Sayı 45, ss. 141-466
- Tümer, Sumru, (1993), "Neden Stratejik Yönetim", *Verimlilik Dergisi*, 1993/1 ss.99-118
- Yılmaz, Kutluhan, (2003), "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması", *Sayıştay Dergisi* Sayı 50-51, ss. 67-86
- Yılmaz, Osman, (2002), "Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri", *Planlama Dergisi* 42.Yıl Özel Sayı, ss. 21-30
- Yüksel, Fatih, (2002), "Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği", *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt 11 Sayı 1, ss.31-41
- Emniyet Teşkilatı Kanunu*, 1937
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*, (26/05/2006)
- Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, (2006), 2.Sürüm, DPT Yayınları
- Kamu Mali Yönetimi Ve Kontrol Kanunu*, (10/12/2003)

Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun,
(15/07/2004)

Polis Vazife ve Selahiyet Kanunu, 1934

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik,
(06/01/2006)

Yüksek Planlama Kurulu Kararı, (04/07/2003), <http://mevzuat.dpt.gov.tr/ypk/2003/14.pdf> 1