

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA UYGULAMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN TULAY

İstanbul, 2007

T. C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALI

**STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA UYGULAMASINDA
KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ:
İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ**

Yüksek Lisans Tezi

GÖKHAN TULAY

Danışman: DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ

İstanbul, 2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi GÖKHAN TULAY'ın STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA UYGULAMASINDA KARŞILAŞILAN SORUNLAR VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ : İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla ile oluşturulan jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

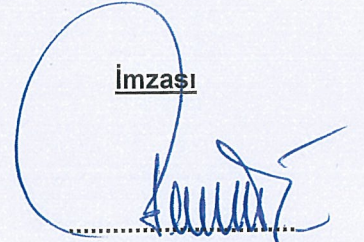
Tez Savunma Tarihi : 7.11.2007

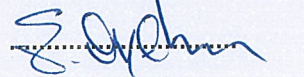
1) Tez Danışmanı : DOÇ. DR. MELİHA DENİZ BÖRÜ

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. CANAN ÇETİN

3) Jüri Üyesi : YRD. DOÇ. DR. ERKAN AYDIN

İmzası


.....

.....

.....

ÖNSÖZ

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ve yönlendirmeleri ile katkıda bulunan değerli hocam Doç. Dr. Meliha Deniz Börü'ye, çalışmanın İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde yürütülmesi sırasındaki katkılarından dolayı Stratejik Planlama Müdürü Mustafa Kemal İşler'e ve çalışma boyunca göstermiş olduğu anlayış ve desteğinden dolayı başta eşim Gülsüm olmak üzere aileme en içten teşekkürlerimi sunarım.

Çalışmamın tüm ilgililere yararlı olmasını dilerim...

İstanbul, 2007

Gökhan TULAY

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

TABLO LİSTESİ	iv
ŞEKİL LİSTESİ	v
KISALTMALAR	vi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM YÖNETİM VE ORGANİZASYON

I. ORGANİZASYON KAVRAMI VE TÜRLERİ	5
II. YÖNETİM KAVRAMI	8
A. YÖNETİM FONKSİYONLARI	9
B. YÖNETİM KADEMELERİ	12
1. Üst Kademe (Tepe) Yönetim	13
2. Orta Kademe Yönetim	14
3. Alt Kademe Yönetimi (Bölüm Şefleri)	15
III. KAMU YÖNETİMİ	15
A. KAMU YÖNETİMİ TANIMI	15
1. Kamu Ve Özel Yönetim Arasındaki Benzerlikler	17
2. Kamu Ve Özel Yönetim Arasındaki Farklılıklar	18
B. KAMU YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR	20
C. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ	21

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

I. STRATEJİ	23
II. STRATEJİK YÖNETİM	25
A. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	27
B. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	29
III. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI VE KARAR VERME TEKNİKLERİ	30
IV. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ	34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK PLANLAMA

I. STRATEJİK BİLİNÇ	39
II. STRATEJİSTLERİN BELİRLENMESİ	40
III. STRATEJİK ANALİZ EVRESİ	43
A. BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLEME	43

B. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	45
1. Dış Çevrenin Tanımı ve Faktörleri	46
2. Genel Çevre	48
3. İş (Yakın) Çevre	52
C. İÇ ÇEVRE ANALİZİ	59
1. Örgütsel Yetenek	60
2. Mevcut Amaç ve Stratejilerin Analizi	62
3. Örgüt Yapısının Analizi	63
4. Yönetim Süreçlerinin Analizi	68
5. Fonksiyonel Analizi	68
6. İnsan Kaynakları Analizi	71
D. SWOT ANALİZİ	73
1. Fırsatlar ve Tehditler (Opportunity – Threat)	73
2. Üstünlükler ve Zayıflıklar (Strength – Weakness)	75
IV. STRATEJİK TASARIM EVRESİ	76
A. MİSYON	77
1. Misyon Tanımı ve Unsurları	77
2. Misyonun Özellikleri	79
B. VİZYON	80
1. Vizyon Tanımı	80
2. Vizyonun Unsurları	83
C. AMAÇLAR	84
1. Amaçların Tanımı ve Türleri	84
2. Amaçların Özellikleri	85
3. Amaçların Yapısı ve Hiyerarşisi	87

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK UYGULAMA

I. ÖRGÜT İÇİ STRATEJİK UYUMUN SAĞLANMASI	91
A. ÖRGÜT YAPISI	93
1. Örgüt Yapısı ve Strateji	93
2. Stratejik Örgüt Yapıları	94
B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	96
1. Örgüt Kültürü Kavramı	96
2. Örgüt Kültürünün Öğeleri	97
II. UYGULAMA PLANLARININ HAZIRLANMASI	99
A. POLİTİKALARIN BELİRLENMESİ	99
1. Politika Tanımı	99
2. Politikaların İşletme Üzerine Etkisi	100
3. Politika ve Strateji Arasındaki Farklar	101
4. Fonksiyonel Politikaların Oluşturulması	102
B. YÖNTEMLER VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLERİN TASARLANMASI	104
C. PROGRAMLAR, BÜTÇELER VE PROSEDÜRLERİN OLUŞTURULMASI	105

BEŞİNCİ BÖLÜM STRATEJİK KONTROL

I. KONTROL VE STRATEJİK KONTROL	107
II. STRATEJİK KONTROL TÜRLERİ	108
III. STRATEJİK KONTROL SÜRECİ	109
A. PERFORMANS HEDEFLERİNİN VE GÖSTERGELERİNİN (BAŞARI STANDARTLARI) BELİRLENMESİ	109
B. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ	111
C. HEDEFLER İLE PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI	111
D. GEREKLİ DÜZELTMELERİN YAPILMASI	112
IV. STRATEJİK KONTROL ARAÇ VE YÖNTEMLERİ	112
A. FAALİYET ESASLI MALİYETLEME	113
B. SORUMLULUK MERKEZLERİ	114
C. İŞLETME BÜTÇELERİ	117
D. BALANCE SCORECARD (DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ)	118
1. Balance Scorecard ve Performans Ölçütleri	118
2. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması ve Uygulama Süreci	121

ALTINCI BÖLÜM ÖRNEK UYGULAMA: İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

I. STRATEJİK BİLİNÇ VE STRATEJİSTLERİN BELİRLENMESİ	127
II. STRATEJİK ANALİZ EVRESİ	130
A. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ	131
1. Senaryo Analizi	132
2. Paydaş Analizi	134
B. İÇ ÇEVRE ANALİZİ	138
C. SWOT ANALİZİ	141
III. STRATEJİK TASARIM EVRESİ	141
A. VİZYON, MİSYON VE İLKELER	142
B. STRATEJİK AMAÇ, STRATEJİK HEDEF VE EYLEMLER	145
IV. STRATEJİK KONTROL (PERFORMANS DEĞERLEME)	146
A. PERFORMANS HEDEFLERİNİN VE GÖSTERGELERİNİN OLUŞTURULMASI	147
B. FAALİYET VE PROJELERİN BELİRLENMESİ	147
C. KAYNAK İHTİYAÇLARININ TESPİT EDİLMESİ	147

SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ	148
KAYNAKÇA	163

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1 : Yönetim Fonksiyonlarında Cevaplandırılması Gereken Sorular	10
Tablo 2 : Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar	26
Tablo 3 : Örgüt Türlerine Göre Özellikleri	95
Tablo 4: Kontrol ve Stratejik Kontrol Arasındaki Ayırt Edici Özellikler	108
Tablo 5: Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri	119
Tablo 6 : Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	120
Tablo 7 : Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	120
Tablo 8: Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri	121

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1 : Yönetim Fonksiyonları	11
Şekil 2: Yönetim Kademeleri Hiyerarşisi	13
Şekil 3 : Kamu Yönetimini Oluşturan Unsurlar	20
Şekil 4: Kamu Yönetimi Yapısı	22
Şekil 5: Stratejik Yönetim Modeli	37
Şekil 6 : Stratejik Planlama Süreci	38
Şekil 7 : Stratejistlerin sınıflandırılması	40
Şekil 8 : Bilgi Toplama Kaynakları	43
Şekil 9 : Organizasyonun Genel ve Yakın Çevresi	47
Şekil 10: Misyon Unsurları	78
Şekil 11: Vizyonu Meydana Getiren Unsurlar	83
Şekil 12: Amaçlar Hiyerarşisi	88
Şekil 13: Geri Besleme Kontrol Modeli	109
Şekil 14: DPT'nin Stratejik Yönetim Süreci	127
Şekil 15: İBB Stratejik Planlama Grupları Hiyerarşik Yapısı	129
Şekil 16: İBB Stratejik Planlama Modeli	130
Şekil 17: İBB Stratejik Planlama Süreci	131
Şekil 18: Paydaş Analizi Çalışma Süreci	135

KISALTMALAR

ABC (FTM)	Activity Based Costing (Faaliyet Temelli Maliyetlendirme)
BİT	Belediye İştirakleri Teşekkülü
bkz.	Bakınız
BSC	Balance Score Card
CÜ	Cumhuriyet Üniversitesi
çev.	Çeviren
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
İBB	İstanbul Büyükşehir Belediyesi
İETT	İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri
İMP	İstanbul Metropolitan Planlama
İSKİ	İstanbul Su ve Kanalizasyon İşletmeleri
MÜ	Marmara Üniversitesi
s.	Sayfa
SİB	Stratejik İş Birimi
SWOT	“Strength”, “Weakness”, “Opportunity”, “Threat”
TDK	Türk Dil Kurumu
v.s.	vesaire

GİRİŞ

İnsanlık tarihi kadar eski olan yönetim, evrensel bir kavramdır. Davranışları pek kestirilemeyen insanla ilgilenmekte ve toplumsal yaşamının bir gereği olan diğer insanlarla ilişkilerini, onların davranışlarını incelemektedir. Bu yönüyle bir beşeri ilişkiler bütünü olarak ifade edebileceğimiz yönetim, insanın sosyal bir varlık olması ve tek başına hayatını sürdürememesi nedeniyle de sosyal bir ihtiyaçtır.

Yönetim, aynı zamanda düzenli faaliyetlerden meydana gelmekte, düzen ise tüm yönetim unsurları arasında anlamlı bir uyumun olmasını gerektirmektedir. Bir başka ifadeyle bütün bu karmaşık ilişkiler ancak bir düzen içerisinde yürütülebilmekte, buda amaçlara yönelmiş, beşeri, sosyal ve psikolojik boyutları olan bir faaliyetler bütünü olarak ifade edebileceğimiz yönetim aracılığı ile olabilmektedir¹.

Ayrıca burada bahsi geçen insan ilişkilerinin bir düzen içerisinde yürütülme ihtiyacı, yönetim düşüncesinin öncelikle sanat ağırlıklı, sonrada bilim ağırlıklı olarak gelişmesine neden olmuştur². Bu bakımdan yönetim, ilk çağlardan beri değişik boyutlarda yerine getirilmiş, sanayi devrimine kadar sezgi ve tecrübeye dayalı olarak el yordamıyla uygulanan ve deneme-yanılma yöntemi ile öğrenilen bir sanat niteliği taşımıştır. 18. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkan sanayi devrimiyle birlikte hem işletmecilik hem de yönetim alanında meydana gelen köklü değişimler, yönetim olgusuna farklı bir boyut kazandırarak, yönetimin bir bilim haline gelmesine neden olmuş ve bilimsel teknikler yönetimin incelenmesinde kullanılmaya başlanmıştır³.

Yönetimin ilk kez bilimsel bir araştırma alanı olarak incelenmeye başlandığı sanayi devrimi sonrasında günümüze kadar, örgütleri, bireyleri, çevreyle olan ilişkileri ve örgütler arası ilişkileri anlamaya yönelik birçok teori ortaya konmuştur. Sanayi devrimi sonrasında ortaya konan bu teoriler içerisinde klasik ve neo-klasik yönetim teorileri; etkinlik ve verimliliği artırma çabası taşımakta, örgüt içinde olanları açıklamaktan daha ziyade olması gerekeni belirtmekte, ideal tek bir örgüt yapısı

¹ Salih Güney, **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.261.

² Nurullah Genç, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005, s.39.

³ Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.60.

olduğunu savunmakta ve örgütü kapalı bir sistem olarak tasarlamaktadır. Çevrenin örgüt üzerindeki etkilerini göz ardı eden bu teorilerden klasik teori tüm dikkatlerini örgütün biçimsel yapı ve dinamiklerine yöneltmiş diğeri ise bunu tamamen kenara bırakarak insan davranışlarının incelenmesi ve açıklanması üzerinde durmuştur⁴. Aynı zaman da bu iki teori kapsamında yapılan araştırmaların birçoğu devlet dairelerinin ve ordunun örgütlenme biçimleri üzerine gerçekleşmiş, birçok bilim adamı ve araştırmacıyı önemli ölçüde etkileyerek, uzun yıllar gerek özel sektörde gerekse kamu sektöründe uygulama alanı bulmuştur.

Geleneksel yönetim teorilerinin yer aldığı bu dönem sonrasında dünya ekonomik düzeninde meydana gelen değişimler ve her alanda ortaya çıkan gelişmeler, yönetsel sorunları ve buna bağlı olarak yöneticilerin çözüm arayışlarında değişime neden olmuştur. Özellikle klasik ve neo klasik yaklaşımların örgüt sorunları karşısında yetersiz kalması üzerine, 1950’li yılların sonlarına doğru örgüt konularına değişik bir açıdan bakılmaya başlanmıştır. Bu yeni yaklaşımlardan biri olan sistem yaklaşımı, örgütleri çevre ile etkileşim içerisinde olan açık sistemler olarak kabul etmektedir. Davranışsal yaklaşım ise, her yer ve zamanda geçerli en iyi bir organizasyon yapısı olmadığını ve organizasyon ile ilgili her şeyin koşullara bağlı olduğunu savunmaktadır. Bu yaklaşımların ortaya konması ile örgüt yapısı, örgütsel davranış, çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır⁵.

1970’li yıllara gelindiğinde ise çevrenin etkileri daha fazla hissedilmeye başlanmış, belirsizlik artmış, küresel rekabet ve teknoloji gibi faktörlerin etkisiyle meydana gelen sürekli ve hızlı bir değişim, örgütler arasında yoğun bir rekabetin oluşmasına neden olmuştur. Her geçen gün rekabetin şiddetinin daha çok arttığı ve değişimin hızlandığı bir ortamda örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri, hızlı değişen dinamik çevreye uygun olarak hızlı hareket etmesini, dolayısıyla hızlı kararlar vermelerini ve bunların titizlikle uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir⁶. Bu zorunluluk, çalışmamızın da ana temasını oluşturan ve üst kademe yönetimin formüle ettiği stratejilerin uygulanarak, örgütün çevreye uyum sağlayabileceğini; bunun da

⁴ Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 10. Baskı, İstanbul: Arıkan Basım Yayın, 2005, s.195–233.

⁵ Koçel, s.239–336.

⁶ Cemal Zehir ve Mehtap Özşahin, “Stratejik Kararlar Verme Hızı ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi**, İstanbul: MÜ, 12–14.05.2005, s.369.

ancak üst yönetimin, çevredeki fırsat ve tehditler ile örgütün iç çevresindeki üstünlük ve zayıflıkları analiz ederek gerçekleştirebileceğini savunan stratejik yönetim yaklaşımının doğmasına neden olmuştur⁷.

1980’li yıllarda ise, dünyadaki küreselleşmeyle paralel olarak, birçok alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da bir değişim ve dönüşüm süreci yaşanmıştır. Bu yeni kamu yönetimi anlayışı minimal devlet anlayışı, piyasa mekanizmalarının benimsenmesi ve işletme yönetim tekniklerinin kamu yönetimine uygulanması olarak ifade edilebileceğimiz üç temel varsayıma dayandırılarak, kamu kesiminin aşırı büyüklüğünü, kıt kaynakları verimsiz kullanarak tükettiğini oysa kamusal faaliyetleri yerine getirebilecek alternatifler olduğunu ifade etmektedir. Öte yandan özel sektör daha verimli ve etkin olduğu ve kaynakları daha ekonomik kullandığı da göz önünde bulundurulunca işletme yönetim tekniklerinin kamu yönetiminde uygulanması bir zorunluluk olmaktadır⁸.

Bu zorunluluk; ilk olarak özel sektörde uygulama alanı bulan stratejik yönetimin, kamu hizmetlerinde etkinlik, ekonomiklik, verimlilik, müşteri odaklılık, sorumluluk, kalite, performans, şeffaflık, hesap verebilirlik gibi değerleri savunan yeni kamu yönetim anlayışı kapsamında kamu idarelerinde de uygulanmaya başlanmasına neden olmuştur. Dünyada ki bu kamu reformu çalışmaları doğrultusunda başta yerel yönetimler olmak üzere, tüm kamu kurumları bu sancılı değişim sürecinden etkilenmişlerdir.

2000’li yıllara gelindiğinde ise Türkiye’deki kamu yönetimi de bu değişimden etkilenmeye başlamış ve stratejik yönetimin Türk kamu Yönetiminde uygulanmasına yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Ülkemizde “kamu ve Yerel Yönetimler Reformu” kapsamında yapılan bu yasal düzenlemeler ile kamu yönetimi ve belediye yönetiminde bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Yapılan bu çalışmada ise kamu idarelerinde özellikle yerel yönetimlerin önemli bir yapı taşını oluşturan Büyükşehir Belediyelerinde uygulamadaki sorunlardan daha

⁷ Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.21.

⁸ Dilek Memişoğlu, **Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2006) s.138.

çok hazırlanış aşamasındaki karşılaşılan problemleri tespit etmeye ve bu problemlerle ilgili çözüm önerilerini ortaya koymaya yönelik olmuştur.

Bu bakımdan çalışmamızın ilk bölümünde örgüt ve yönetim kavramından ve özelliklerinden bahsedip, sonrasında kamu yönetimi kavramına ve kamu yönetimle özel yönetim arasındaki benzerlik ve farklara değinilmiştir.

İkinci Bölümde ise stratejik yönetim kavramı, özellikleri ve araçları ile karar verme teknikleri tanımlanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde son olarak literatürdeki stratejik yönetim modellerine değinilmiştir.

Üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümlerde ise stratejik yönetimin modelinin ana evrelerini oluşturan planlama, uygulama ve kontrol süreçleri detaylı bir şekilde irdelenmiştir.

Son bölümde ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik planlama ve kontrol süreci olaraktan performans programı incelenmiştir.

Sonuç kısmında ise İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin stratejik plan ve performans programının da yaşanan sorunlar ve eksiklikler ortaya konmuş ve bu sorunlara ait çözüm önerileri getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON

Yönetimin tarihsel sürecine dikkat edildiğinde yapılan çalışmaların ortak noktasının örgütlerde etkinlik ve verimliliği artırmak olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile artan insan ihtiyaçlarının en rasyonel biçimde karşılanması amaçlanmakta, rasyonellik ise ancak örgütler aracılığı ile sağlanabilmektedir. Aynı zamanda günümüz yönetim faaliyetlerinin büyük bir kısmı da toplumsal yaşamla birlikte ortaya çıkan örgütler tarafından gerçekleştirilmekte ve her türlü yönetsel etkinlik onların içinde meydana geldiği için yönetim ve örgüt kavramları adeta eşit kavramlar olarak kullanılmaktadır⁹. Bu bakımdan örgütlerin nasıl çalıştığını ve örgütlerde etkili yönetimin nasıl olabileceğini tümüyle kavramak önemlidir. Bu sebeple bu bölümde ilk olarak örgüt kavramı ele alınacak, sonrasında genel anlamda yönetim incelenerek kamu sektöründe ki yönetim kavramına değinilecektir.

I. ORGANİZASYON KAVRAMI VE TÜRLERİ

Örgütler insanların çok farklı nitelikteki ihtiyaçlarını karşılamak ve bireysel olarak başaramadıkları şeyleri gerçekleştirmek için kurulan toplumsal birimler olarak ifade edilebilmektedir¹⁰. Bu tanıma göre en temel işlevi insan ihtiyaçlarını daha etkin bir şekilde karşılamak olan örgütler, aynı zaman da etkinliği artırarak, sinerjiyi ortaya çıkarır, bireyler için daha fazla güvenlik hissi verir ve onların ait olma ihtiyaçlarını karşılarlar¹¹.

Buna göre örgütler; büyük ya da küçük, özel ya da kamu olsun en az dört ortak karakteri içlerinde barındırmaktadır¹²:

- Örgütler, insanları bir araya getirir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerde en temel unsur insandır ve iki veya daha fazla bireyin çabalarının eşgüdümleşmesi sonucu ortaya çıkarlar.

⁹ Bilal Eryılmaz, **Kamu Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Erkam Matbaası, 2002, s.3.

¹⁰ Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, 7. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2005, s.3.

¹¹ Genç, s.35.

¹² Judith R. Gordon ve Diğerleri, **Management and Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, 1990, s.210.

- Örgütler, bir tesadüf sonucu değil; bilinçli bir şekilde belirli amaçları gerçekleştirmek için kurulurlar.

- Örgütler, bu amaçlara rastgele davranışlarla değil; ancak bir düzen çerçevesinde işleyen yapılar sayesinde ulaşabilirler. Bu bakımdan da örgütler insanların davranışlarını bir dereceye kadar sınırlandırmaktadır.

- Örgütler, ancak sosyal bir çevrede faaliyette bulunabilen ve çevre ile etkileşim içerisinde olan açık bir sistemdir. Bu yönüyle örgütler insan toplulukları veya toplumsal bir birim olarak ta adlandırılabilir.

Böylece bir örgüt, kişilerin tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçların ortak çaba doğrultusunda gerçekleştirilmesini sağlayan bir iş bölümü ve koordinasyon olarak tanımlanabilir¹³.

Diğer taraftan geleneksel örgüt yaklaşımına göre örgüt, ortak amaçları gerçekleştirmek için işlerin yapısına ve dağıtımına ilişkin süreçler olarak tanımlanmaktadır. Sistem yaklaşımı ise geniş bir çevresel sistem içerisinde amaçlar, değerler, teknoloji, yapı, psiko-sosyal ve yönetim gibi alt sistemleri içeren¹⁴, çevreden bir takım girdileri alarak işleyen, enerjiye dönüştüren ve sonuçta bunları çıktılar biçiminde yine çevreye veren toplumsal, açık bir sistem olarak tanımlanmaktadır¹⁵. Bu iki yaklaşım arasında en belirgin ve en önemli fark; birinde örgüt kapalı bir sistem olarak ele alınmakta, diğerinde ise açık bir sistem olarak kabul edilmektedir.

Yapılan bu tanımlara göre; ticari ortaklıkların yanı sıra birlikler, kamu kurum ve kuruluşları, dernekler, kulüpler, politik partiler, askeri kuruluşlar, işletme birimleri, takımlar ve buna benzer kuruluşlar birer örgüt örneği olarak verilebilir. Bu örgütler ise, amaçlarına ve ekonomik yapılarına göre kamu ve özel olmak üzere iki ana sektör şeklinde gruplandırılmaktadır. Ancak, son zamanlarda bunların arasına gönüllü hayır yapan kuruluşlar ve sivil toplum katkılı sosyal kurumlardan oluşan kâr amaçsız sektörde üçüncü bir sektör olarak dâhil olmuştur.

¹³ Koçel, s.172.

¹⁴ Genç, s.34.

¹⁵ Can, s.4.

Bu sektörler¹⁶:

Özel (Kar Amaçlı) Sektör: Bu sektör içersinde en çok rastlanan örgüt tipi olan kar amaçlı örgütler, gelir elde etmek ve ticari amaçları başarmak için oluşturulan örgütlerdir. Bu örgütlerin temel amacı; yaşadığımız toplumun gereksinimlerini karşılayacak, mal ve hizmetleri üreterek topluma yarar sağlayacak bir faaliyeti gerçekleştirmek ve faaliyet sonucunda bir gelir elde etmektir¹⁷. Küçük ve büyük tüm ticari kuruluşlar bu sektöre örnek verilebilir.

Kamu Sektörü: Kamu hizmetlerini yerine getirmek için toplumun verdiği yetkiyle kurulan, yine toplumun kaynaklarını kullanarak, faydası ülke geneline yayılmış, bütün bir toplumun ortak çıkarı olan mal ve hizmetleri üreten örgütlerin oluşturduğu sektördür. Bu sektör içersinde yerel yönetim kurum ve kuruluşları (Büyükşehir, ilçe ve ilk kademe belediyeleri, il genel meclisi vb. gibi) kamu kurum ve daireleri (Bakanlıklar, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) vb. gibi) ve benzeri kuruluşlar yer almaktadır¹⁸.

Kar Amaçsız Sektör: Vakıf, birlik vb gibi isimlerden oluşan birbirinin aynı veya benzer bir amaca ve bireysel çıkarların üstündeki çıkarlara hizmet eden, kar amacı gütmeyen örgütlerin dâhil olduğu sektördür. Kar amaçsız örgütler, yine toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmakla birlikte faaliyetleri sonucunda bir gelir elde etme amacı gütmemektedir. Üniversiteler, Politik kuruluşlar, sağlık kurumları, işçi sendikaları, federasyon ve konfederasyonları, sivil toplum örgütleri, dernekler ve vakıflar kar amaçlı olmayan örgütlere örnek verilebilir¹⁹.

Ancak, tanımlanan bu üç sektör içersinde yer alan örgütlerde; kimin lider olacağı, işçileri ve kişileri kimin yöneteceği en önemli konulardan biri olmuştur. Yönetim faaliyetlerinin tarihine baktığımızda bu konu sadece işletmeler için geçerli olmamakta belirli amaçları gerçekleştirmek için bir araya gelmiş tüm örgütler için

¹⁶ Negahan Talat Arslan. “Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, (Elektronik Versiyon) CÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2004, Cilt: 28, Sayı: 2, s.155. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1017.pdf> (10 Şubat 2007)

¹⁷ Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, 3.Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.20.

¹⁸ Eryılmaz, s.7-9.

¹⁹ Arslan, s.156.

geçerli olmaktadır. Bu bakımdan örgüt türlerinin kar amaçlı olması veya olmaması veya kamu sektöründe yer alması yönetim bilimi açısından önemli değildir²⁰. Bir başka ifade ile ister kar amaçlı çalışan bir işletmede, ister sosyal nitelikli kamu hizmeti veren bir devlet kuruluşu veya herhangi bir kar amaçsız kuruluş olsun, örgütler amaçlarına ulaşmak için başta beşeri faktörler olmak üzere çeşitli kaynakları kullanırlar. Bunları etkili ve verimli bir şekilde kullanmak da yönetimin temel görevidir²¹.

II. YÖNETİM KAVRAMI

Yönetim, farklı disiplinlerin dâhil oldukları bilim alanlarına göre farklı yaklaşımlarla ifade edilmekte ve çeşitli özelliklerini ön plana çıkartarak veya yönetime belli açılardan bakıp bu bakış açılarına göre tanımlanmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biri olarak görülmekte iken, yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedir. Yönetim bilimcilere göre örgüt, yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedir. Ancak belirtilen bu disiplinler haricinde, psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları da yönetimi, ilgi alanlarının amacına göre tanımlamaya çalışmaktadır²².

Bu uygulama alanlarının yanı sıra, çok boyutlu bir kavram niteliği taşımakta olan yönetim; bir takım faaliyet ve fonksiyonları ifade etmekte olan bir süreç veya bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak da nitelendirilmektedir. Gelişmekte olan bir bilgi ve beceri topluluğu olması açısından bir bilim ve bir uygulamayı ifade eden, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat olarak da ifade edilebilen yönetim, aslında bunların tümüdür²³.

Buraya kadar yapılan açıklamalardan anlaşılacağı gibi yönetim biliminin çok geniş bir uygulama alanı ve farklı boyutları mevcuttur. Ancak bütün bu yaklaşımların ortak noktası yönetimin, örgütü oluşturan insan gruplarının çabaları ile ortak amaçların

²⁰ Ülgen ve Mirze, s.20.

²¹ İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 10. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1999, s.136.

²² Can, s.32.

²³ Koçel, s.15.

etkili ve verimli bir şekilde ulaşılmasına ait bir süreç olmasıdır²⁴. Başka bir ifadeyle yönetim, bir işletmenin veya örgütün daha önceden belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, parasal kaynaklar, donanım, demirbaşlar, hammaddeler, yardımcı malzemeler ve zaman vs.) birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanılabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır²⁵.

Diğer taraftan tanımlanan bu süreç içersine yönetim fonksiyonlarını eklediğimiz de yönetim, kar amacı güden veya gütmeyen veya kamu örgütlerinin, elindeki kaynaklarını; planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirmesi süreci olarak da tanımlanabilir²⁶.

A. YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim faaliyetlerinin kapsamı ile ilgili olarak yapılan ilk çalışma klasik yönetim düşünürlerinden Henri Fayol tarafından gerçekleştirilmiştir. Fayol, yönetimi bir anda başlayıp biten bir olay değil; her an yenilenen ve tekrarlanan bir süreç olarak ele almış ve çeşitli fonksiyonlardan oluştuğunu belirtmiştir. Fayol'un yapmış olduğu bu sınıflamayı, günümüzde yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda tam bir görüş birliği olmamasına rağmen, çoğu yazar yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul etmektedir²⁷.

Kamu ve özel organizasyonlarda tüm örgütsel ve yönetsel etkinlikler için geçerliliğini koruyan bu fonksiyonlar; planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimden oluşmakta ve bu faaliyetlere yönetim süreci adı verilmektedir. Yönetim süreci, işletme ve örgütlerde, eğitim ve sağlık kurumlarında, belediyelerde, derneklerde, vakıflarda, sendikalarda, siyasi partilerde, dini, askeri ve diğer her türlü kamu kurum ve kuruluşlarında uygulanan ortak bir faaliyetdir. Ayrıca bu fonksiyonlar örgütün tüm

²⁴ Genç, s.17.

²⁵ Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım A.ř. 2001, s.3.

²⁶ Richard L. Daft, **Management**, 5. Edition, Dryden, 2000, s.7.

²⁷ Mucuk, s.138.

basamaklarındaki faaliyetlerin özü olup, örgütün bütün faaliyetlerinde yerine getirilir²⁸. Bu fonksiyonlar (bkz. Şekil 1);

Tablo 1
Yönetim Fonksiyonlarında Cevaplandırılması Gereken Sorular

Yönetim Fonksiyonları	Planlama	Neyin, Ne zaman, Nasıl, Nerede, Kim tarafından, Ne kadar zamanda, Hangi kaynak ve maliyetle yapılacak?
	Örgütlenme	Kim, Neyi, Hangi yetkilerle, Hangi çevrede yapacak?
	Yöneltilme	İnsanlar ortak amaçlar doğrultusunda nasıl yönlendirilip harekete geçirilecek?
	Koordinasyon	İnsanlarla işler arasındaki uyum nasıl sağlanacak?
	Kontrol	Amaçlara ulaşılma derecesi nedir? Ne gibi düzeltici ve koruyucu önlemler alınmalıdır?

Kaynak: Göksel Ataman, İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar, 2. Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002, s.13.

Planlama; bir amacı, gerçekleştirmek için en iyi davranış biçimini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreç olarak planlama gelecekle ilgilenmekte ve örgütün geleceğini biçimlendirmektedir²⁹. Tamamen zihinsel bir çalışma ile bilinçli bir biçimde işletme veya örgüt amaçlarına ulaşılması için bir yol haritası çıkartarak, bilimsel ve deneysel tahminler doğrultusunda geleceğin kararsız ve belirsiz yapısını minimuma indirilmesine yardımcı olur. Bu bakımdan belirtilen doğrultuda etkili bir planlamanın yapılması, örgütün gelecekteki riskini azaltacaktır³⁰.

Örgütlenme; Örgütlenme veya organize etme genel bir ifade ile amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirmek için insanlar ile örgüt kaynakları arasındaki resmi ilişkinin sağlanması süreci olarak tanımlanmaktadır³¹. Burada örgütlenme faaliyeti sonucunda en az emek, zaman ve maliyet gerektirecek en uygun bir yapıya ulaşılması hedeflenmektedir³².

Bu süreç içerisinde; yapılacak işlerin belirlenerek gruplandırılması, emir komuta düzeninin kurulması, bölümlendirmelerin yapılması, yetki ve sorumlulukların,

²⁸ Uygur Akyay ve Ramazan Göral, **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.89.

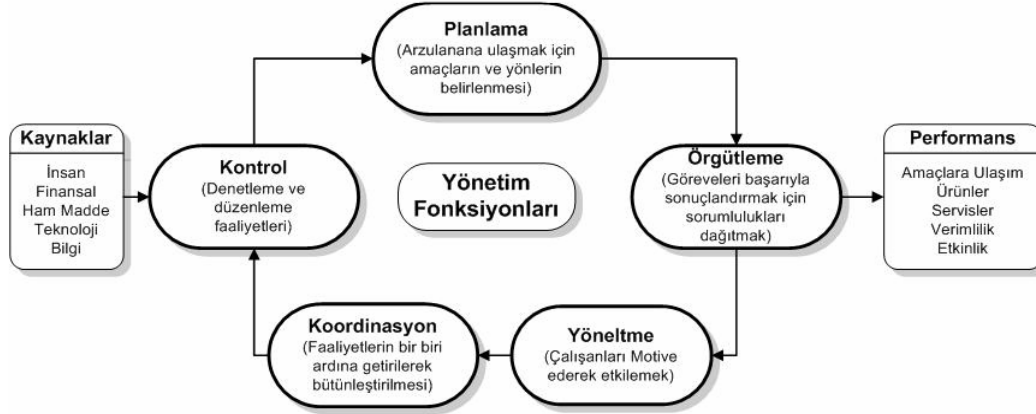
²⁹ Genç, s.92.

³⁰ Mucuk, s.146.

³¹ Gordon ve diğerleri. s.6.

³² Richard M. Hodgetts, **Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama**, Çev: Canan Çetin, Esin C. Mutlu, İstanbul: Der Yayınevi, 1997, s.27.

gerekli işgücünün ve yönetim alanlarının belirlenmesi, merkezi ve yerel yönetim uygulamaları, yönetim düzeylerine ve diğer işlere uygun nitelikte personelin seçimi ve atanması hususları ele alınmaktadır³³.



Şekil 1 : Yönetim Fonksiyonları

Kaynak: Richard L. Daft, Management, 5. Edition. Dryden, 2000, s.8.

Yöneltme (Yürütme); örgütsel amaçlara ulaşabilmek için çalışanları motive ederek onları etkilemektir. Bu paylaşılan bir kültür ve değer yaratmasına, çalışanların tamamının örgüt amaçlarını benimsemesine ve yüksek seviyede bir performans sağlamaya yönelik çalışanların faaliyetlerini etkileme çabası anlamına gelmektedir³⁴. Emir-komuta veya yürütme olarak da adlandırılan bu işlevin amacı, iş görenlerin kendilerine verilen görevleri etkin bir biçimde yerine getirmelerini sağlamaktır. Yönetici bu safhada astlarıyla ilk kez karşı karşıya gelerek onları belirli amaçlar doğrultusunda hareket etmeye yöneltir³⁵.

Koordinasyon; Ortak amaca yönelik bir işbirliği sistemi ve mekanizması olup, insanların çabalarının birleştirilmesi, zaman bakımından ayarlanması, faaliyetlerin birbiri ardına gelmesi ve iç içe geçerek kenetlenerek birbirlerini bütünlemelerinin sağlanmasıdır³⁶.

Kontrol (denetim); mevcut faaliyetlerden elde edilen sonuçlarla, planlama safhasında belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını ve konulan usul, prosedür ve

³³ Ülgen ve Mirze, s.24.

³⁴ Daft, s.9.

³⁵ Genç, s.126.

³⁶ Ataman s.496.

standartlara uygun yapılıp, yapılmadığını belirleyen ve planlarda herhangi bir sapmanın olup olmadığı gözden geçirip, eğer önemli bir sapma mevcut ise bu sapmanın miktarını ve nedenlerini ortaya koyan bir denetleme mekanizmasıdır³⁷.

Burada tanımlanan bu beş işlev her yönetim sürecinde az veya çok mutlaka gereklidir. Bazı rutin işlerde planlama ve örgütleme işlevleri daha az zaman alırken, yöneltme işlevi daha fazla zaman almakta, bazı işlerde ise planlama ve örgütleme işlevleri önemli olup, daha fazla zaman alabilmektedir³⁸.

B. YÖNETİM KADEMELERİ

Yönetim grup halinde çalışan insanları ve diğer işletme kaynaklarını kullanarak ortak amaçlara ulaşma süreci olduğuna göre en küçük işletmelerde bile birden çok yöneticiye ihtiyaç vardır³⁹. Ancak her yöneticinin karşılaştığı ve çözmek zorunda olduğu sorunlar ile olayları görüş açısı ve netliği farklılık göstermekte, dolayısıyla yönetsel işler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil çeşitli düzeylerde yerine getirilmektedir⁴⁰.

Yönetimin hiyerarşik kademelere ayrılmasındaki en önemli neden ve yöneticileri, yönetimde olmayan çalışanlardan ayıran en önemli fark ise kaynakların kullanımında, karar vermede, rol ve statü ilişkilerinde kendini gösteren yetkidir. Küçülme, kademe azaltma, sıfır hiyerarşi ve yataylaşma tarzında son dönemlerde gelişen demokratik örgüt modelleri bir tarafa konulursa tüm hiyerarşik örgüt modellerinin temelinde (otorite) yetki kavramı mevcuttur. Bu yetkinin miktarına göre bir yönetim kademeleri hiyerarşisi (basamaklar sırası) söz konusu olur⁴¹.

Çoğu organizasyonların amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkalarına iş yaptıran yönetim kademeleri hiyerarşisi, genel olarak üç basamaklı bir hiyerarşik yapıya sahip bir piramitten oluşmaktadır. Bunlar şekil 2’de de görüldüğü gibi icracı ya da üst kademe yönetim (tepe yönetimi), orta kademe yönetim ve ön sıra bölüm şefleri

³⁷ Can, s.293.

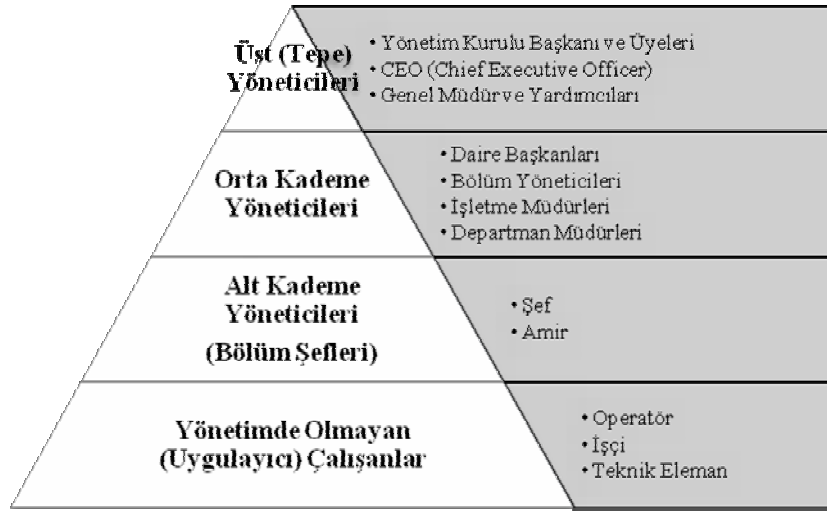
³⁸ Ülgen ve Mirze, s.23.

³⁹ Mucuk, s.141.

⁴⁰ Koçel, s.108.

⁴¹ Can, s.34.

olarak da ifade edebileceğimiz alt kademe yönetimidir. Ancak geniş organizasyonlarda her seviye bir kaç alt kademeden de oluşabileceği gibi bir örgütte herhangi bir yönetsel faaliyeti gerçekleştirmeyen çalışanlarda mevcuttur. Bu çalışanlar piramidin en son basamağını oluşturmaktadır⁴².



Şekil 2: Yönetim Kademeleri Hiyerarşisi

Kaynak: Judith R. Gordon and etc., Management and organizational behavior, Boston: Allyn and Bacon, 1990, s.9.

1. Üst Kademe (Tepe) Yönetim

Genellikle, üst düzey yönetime “tepe yönetimi” bu kademeyi temsil eden yöneticilere de “tepe yöneticileri” denmekte ve başında bulunduğu kurumun üst düzey yetkilerini kullanan; yönetim kurulu başkanı, yardımcıları ve üyeleri, başkan, genel koordinatör, genel müdür ve yardımcıları gibi birinci dereceden sorumlulukları olan şahıslardan oluşmaktadır⁴³.

Üst yönetimi oluşturan bu kişiler; uzun vadeli bir odağa sahip olup, tüm işletmenin sorumluluğunu taşımakta, örgütün geleceğini tahmin etme ve planlama, örgütün yönünü belirleyen vizyonu, misyonu, stratejik planı, uzun dönemli hedefleri ve politikaları geliştirme, sorumlusu olduğu örgütü dışarıda temsil etme gibi yönetsel

⁴² Susan Clayton, **Yönetim: Supervision**, çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları, 1996, s.40.

⁴³ Mucuk, s.142.

faaliyetlerle uğraşmaktadır. Bundan başka üst yönetim genel ekonomik şartlar, siyasi atmosfer, kanunlar ve kamuoyu gibi dış etkilerle de ilgilenirler⁴⁴.

Diğer taraftan tepe yöneticileri, bu tür yönetsel faaliyetleri yerine getirebilmek ve örgütünün tamamını bir bütün olarak görebilmek için kavramsal bir beceriye sahip olmalıdırlar. Bu beceri analiz etme becerisi ve alternatifler arasından en iyisini seçebilme anlamında karar verme gibi diğer bazı becerilerle birlikte özellikle üst kademe yönetimi için büyük bir önem teşkil etmektedir⁴⁵.

2. Orta Kademe Yönetim

Orta kademe yönetimi, üst kademe ile alt kademe yönetim arasında yer alır ve üst düzey yönetimce belirlenen amaçları ve direktifleri gerçekleştirmeye yönelik programları planlar ve uygular. Ayrıca bölüm şeflerinin ve uzmanlık alanlarında çalışan kişilerin işlerini yönetir ve onlara destek olurlar⁴⁶. Bu kademedeki yöneticiler, bölüm müdürü, fabrika müdürü, daire başkanı, şube yöneticisi, idare amiri gibi isimlerle anılır⁴⁷.

Bu kademedeki yöneticiler, sorunları teknik bilgisiyle çözme ve teknik destek verme yerine başkalarının faaliyetlerini planlama, yöneltme, koordinasyon vb. yönetim fonksiyonları ile ilgilenmektedir. Dolayısıyla personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim her kademedeki gerekli olmakla beraber orta kademedeki nispeten daha önemli bir hal almaktadır.

Ancak orta kademe yönetiminin bu geleneksel rolü son zamanlarda yönetim bilgi sisteminin kurulması, yönetim uygulamalarından birisi olarak görülen yalnız organizasyon, şebeke organizasyon gibi gelişmeler ve küçülme, dış kaynak kullanımı, yeniden yapılanma gibi uygulamalar sonucu önemini yitirmiştir⁴⁸.

⁴⁴ Clayton, s.41.

⁴⁵ Mucuk, s.143.

⁴⁶ Koçel, s.109.

⁴⁷ Can, s.34.

⁴⁸ Koçel, s.109.

3. Alt Kademe Yönetimi (Bölüm Şefleri)

Bunlar günlük faaliyetleri gerçekleştiren işçiler, teknik ya da ticari personel veya büro personelinin gözetiminden sorumlu ilk düzey yöneticilerdir. Şef, amir, nezaretçi, ustabaşı, usta gibi isimlerle anılır⁴⁹.

Alt kademe yönetim, fiilen iş başındaki yönetim görevi olmayan çalışanların günlük çabalarını yönetir ve yönlendirir⁵⁰. Bunun içinde sahip oldukları teknik becerilerini kullanırlar. Teknik beceri, diğer kademelere nazaran bu kademedede daha önemli olup, yöneticinin fonksiyonel uzmanlık alanını ifade etmektedir⁵¹.

Ancak meydana gelen teknolojik gelişmeler sonucu ortaya çıkan yeni yönetim ve örgütlenme teknikleri alt kademe yöneticilerinin rolünü daha da önemli hale getirmekte ve sorumluluklarını artırmaktadır⁵².

III. KAMU YÖNETİMİ

A. KAMU YÖNETİMİ TANIMI

Yönetim genel ve beşeri bir faaliyettir; bütün sosyal durumlarda yani küçük büyük bütün gruplarda söz konusudur. Diğer bir ifadeyle yönetim; en küçük sosyal birim olan aileden başlayarak en büyük siyasi otorite olan devlete kadar çeşitli aşama ve düzeylerde yürütülen faaliyetler bütününden meydana gelir. Bu faaliyetler bütünü içerisinde kamu yönetimi ve özel yönetim, genel bir kavram olan yönetimin iki temel alt başlığını oluşturmaktadır.

Bu iki alt başlıktan biri olan kamu yönetimi temelde işlevsel ve yapısal olmak üzere iki yönlüdür. İşlevsel yöne göre kamu yönetimi, genel yasaları ve kamu politikası kararlarını uygulama süreci iken yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi devletin

⁴⁹ Can, s.34.

⁵⁰ Genç, s.30.

⁵¹ Koçel, s.20.

⁵² Ataman, s.18.

örgütsel görünümünü yansıtmaktadır⁵³. Bu bakımdan “kamu yönetiminin en gelişmiş örgüt yapısı devlettir” denebilir.

Devletin görevleri ise; yasama, yürütme ve yargı olarak üç ana grupta toplanmakta, yürütme yani yönetim yasamanın koyduğu sınırlar içersinde yerine getirilen bir görev olarak kamu yönetimini ifade etmektedir⁵⁴. Bu bakımdan kamu yönetimi, devlet ve toplum düzeninin temel unsuru olup, devletin, amaçlarını gerçekleştirecek biçimde, insanların ve diğer üretim unsurlarının başlıca planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme, yetkime, halkla ilişkiler, denetim vb. süreçler yoluyla faaliyetlerin yerine getirilmesidir⁵⁵. Benzer bir tanımla kamu yönetimi; kamu politikalarını oluşturma ve bunları uygulama, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon sevk ve idare gibi eylem ve işlemlerden meydana gelen faaliyetler bütünüdür⁵⁶.

Yapılan bu tanımlara göre kamu yönetimi; başkalarını sevk ve idare etmeyi, onlar üzerinde otorite kurmayı kapsamakta, yönetimden çok idare anlamına gelmektedir. Ayrıca amacı toplumun gündelik ve ortak gereksinimlerini karşılayarak, gündelik yaşamın sürdürülmesini ve kamu yararının gerçekleşmesini sağlamak olan kamu yönetimi, hukuki dayanak içersinde hareket eden bir yapı olup, devletin idare organları tarafından yerine getirilmektedir⁵⁷.

Ancak günümüzde hukuki dayanak, kamu gücünün geçerliliğini belirleyen unsur olmaktan çıkmış, onun yerine kamu kurumlarının hukuka uygun olarak sağladığı hizmetler almıştır. Bu durum kamu kurumlarını emredici bir yapı olmaktan çıkarmış, hizmet eden bir grup haline getirmiştir⁵⁸. Bir başka ifadeyle kamu yönetimi çalışanlara emir verip onlardan itaat bekleme fonksiyonu olmaktan daha ziyade çağdaş örgüt yaklaşımlarında olduğu gibi çalışanlarla birlikte iş yapma etkinliği haline gelmesine neden olmuştur⁵⁹. Bu sebeple, kamu yönetimiyle özel yönetim arasında bazı ortak

⁵³ Eryılmaz s.4

⁵⁴ Metin Günday, **İdare Hukuku**, 7. Baskı, Ankara: İmaj Yayıncılık, 2003, s. 16.

⁵⁵ Azim Öztürk, **21.Yüzyıl Türkiye İçin Yerel Yönetim Modeli**, İstanbul: Ümraniye Belediyesi Yayınları, 1997, s.35.

⁵⁶ Eryılmaz, s.6-9.

⁵⁷ Günday, s.14.

⁵⁸ Öztürk, s.35.

⁵⁹ Genç s.15.

özellikler mevcut olup, değişik amaçları, yöntemleri ve statüleri nedeniyle bir takım farklılıklara da sahiptir.

1. Kamu Ve Özel Yönetim Arasındaki Benzerlikler

Yönetimle ilgili örgüt teorilerinde ilk başlarda devlet ve kamu kurumlarında araştırmalar yapılsa bile, büyük bir kısmı özel sektör kuruluşlarında yapılan araştırmalara dayanmaktadır. Kamu yönetimi ise bu araştırmalardan büyük ölçüde yararlanmış ve yararlanmaya devam etmektedir. Bu bakımdan dünyadaki genel değişmelere uygun olarak kamu yönetimi ve özel yönetim arasında önemli bir yakınlaşma ve iş birliği görülmekte, çalışma yöntemleri bakımından iki kesim giderek birbirine benzemektedir. Benzerlik teorik yaklaşımların kaynaklarının aynı olmasından kaynaklanmaktadır⁶⁰. Kamu yönetimi ile özel yönetim arasında ki ortak noktalar⁶¹;

- İster özel kesimde isterse kamuda çalışanlar işlerini yürütürken aynı bilgileri usulleri ve teknikleri kullanmaktadırlar.
- Hem kamu hem de özel yönetim içerisinde yer alan örgütler büyümeleri ve gelişmeleri sonucu zorunlu olarak bürokratik bir yapı kazanmaktadırlar. Bu yönüyle her iki örgüt tipinde iş bölümü, uzmanlaşma, hiyerarşi ve formelleşme gibi benzer nitelikler kazanır.
- Her iki kesimde de kurallar sistemi örgüt, personel, mali kaynak ve hizmet binaları gibi ortak öğeler ve sorunlar bulunmaktadır.
- Esas itibari ile bütün yönetimler personel yönetimi, mali yönetim, örgütün yapı ve işleyişini idare etme, program ve yöntem geliştirme gibi dört temel işlev yürütmektedir.

⁶⁰ Genç, s.28.

⁶¹ Eryılmaz, s.33.

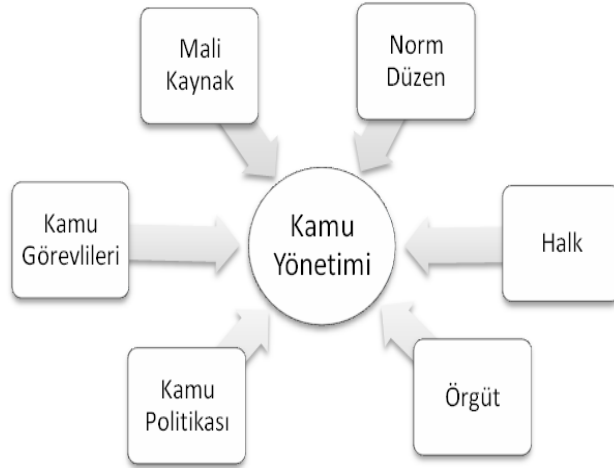
2. Kamu Ve Özel Yönetim Arasındaki Farklılıklar

Kamu ve özel yönetim arasında yapı ve işleyişten kaynaklanan temel bazı farklılıklar bulunmakta, ancak bu farklılıklar nitelik bakımından ve dönemler itibarıyla bazı değişikliklere uğramaktadır. Bu farklılıklar ise⁶²;

- Kamuda verilen hizmetler genellikle vergiler yoluyla finanse edilir. (milli savunma ve genel güvenlik hizmetleri gibi) Ayrıca kamu örgütlerinde gelir devlet bütçesinden verilebildiği gibi bu kuruluşlar gereksinimlerini sağlayabilmeleri için kendileri de bir gelir elde edebilir. Ancak bu gelirin amaç hizmet üretmek olduğundan bir kar olarak değil bir katkı payı olarak düşünülmesi gereklidir. Özel sektörde ise gelir mal ve hizmetlerin satışından elde edilen kar ile sağlanmaktadır.
- Kamu yönetimi siyasal sistemin yürütmeye ilişkin kolunu oluşturmaktadır. Bu nedenle kamu yönetimi siyasal sistem içinde alınan kamu politikası kararlarını uygulamakla ilgilenir. Özel sektörün ise böyle bir zorunluluğu yoktur.
- Kamusal mal ve hizmetlerin faydası bölünemez, kullanıcılarına göre fiyatlandırılmaz ve hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler bu hizmetten mahrum edilemez. Özel mal ve hizmetler de ise, mal ve hizmetlerin faydası ferdi ve bölünebilir niteliktedir, hizmete ilişkin fiyatı ödemeyenler hizmetten yararlandırılmazlar.
- Özel mal ve hizmetlerin fiyatı serbest ekonomik şartlarda piyasa koşullarına göre belirlenmekte, kamu hizmetlerinin fiyatını ise toplumu meydana getiren çeşitli gruplarının gelir düzeylerini dikkate alan siyasi organlar tarafından belirlenmektedir.
- Özel organizasyon için kar amacı ön planda iken, kamu organizasyonu kar amacı yerine topluma hizmet düşüncesi daha belirgindir. Diğer bir ifadeyle kamu hizmetleri doğrudan kar amacına göre değil kamu yararına uygun olarak halka sunulur ve kamu kurumlarında kar kavramının yerini sosyal fayda kavramı alır.

⁶² Eryılmaz, s.34.

- Kamu hizmetlerinden yararlananlara halk, kamu veya toplum, özel mal ve hizmetleri satın alanlara ise müşteri denir.
- Özel bir kuruluşun amacı örgütün çıkarını geliştirmek iken, kamuda halkın çıkarlarına uygun hareket etmek esastır.
- Kamu kurumları kendi çıkarlarını belirlemede ve geliştirmede özel kuruluşlar gibi serbest ve bağımsız değildir. Kamu kurumlarının görevi kendileri tarafından değil seçimle iş başına gelen organlarca belirlenir.
- Kamu kurumlarının tekel olması, rekabetten uzak bir ortamda hizmetlerini yürütmelerine neden olmakta, özel sektör ise değişen çevre unsurları ile birlikte yoğun bir rekabet ortamı içersinde yer almaktadır.
- Özel işletmeler, kamu örgütlerine göre daha fazla serbestliğe sahiptirler. Kamu örgütleri devletin bir parçasıdır ve dolayısıyla değişik organlarca yoğun bir denetime tabidir.
- Kamuda çalışanların aylıkları ve ücretleri, alt ve üst limit itibariyle siyasi organlar tarafından belirlenir, özel işletmelerde ise çalışanların üst limitleri bulunmamakta, ücretleri başarı durumuna göre düzenlenebilmektedir.
- Sınaî ve ticari faaliyetlerin nitelik ve nicelik itibari ile artarak topluma genel olarak yüklediği yüke sosyal maliyet denilmektedir. Kamu yönetimi özel kesimden farklı olarak sosyal maliyet kavramıyla da ilgilenmek zorundadır. Özel sektör kuruluşları ise sosyal maliyet sorunuyla ilgilenmek istemez.
- Kamu yönetiminde uygulanan usul ve kurallar yasalarla ayrıntılı olarak belirlenmiştir. Özel kesimde de yasal düzenlemeler olmasına rağmen, bu düzenlemeler genel nitelikte ve fazla ayrıntılı değildirler. Ayrıca sayı bakımından da azdırlar.



Şekil 3 : Kamu Yönetimini Oluşturan Unsurlar

B. KAMU YÖNETİMİNİ OLUŞTURAN UNSURLAR

Kamu yönetimi devlet ve toplum düzeninin hiç bir kesintiye uğramadan işlemesi ve kamunun ortak ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik mal ve hizmet üretiminin gerçekleştirilerek halka sunulmasına ilişkin bir sistemdir. Her sistem gibi kamu yönetimi sistemi de çeşitli unsurlardan oluşmaktadır. (bkz. Şekil 3) Bunlar⁶³:

- Kamu yönetiminin birinci unsuru, diğerlerine göre daha önemli ve etkileyici olan halktır. Halk, çeşitli tüketici grupları, siyasi liderler, yasama organı üyeleri ve baskı gruplarından oluşmaktadır.
- Kamu yönetiminin ikinci unsuru, örgüttür. Devletin, kamu mal ve hizmetlerin üretilmesi ve halka sunulması işlerini ve görevlerini yerine getiren örgüt, hizmetlerin türüne ve niteliğine göre, merkezi ve yerel düzeyde olmak üzere konumlanmaktadır.
- Kamu yönetiminin üçüncü unsuru, toplumsal sorunları tanımlama ve bunların çözümlerini belirleyen kamu politikasıdır. Buda kanun yapma, idari düzenlemeleri gerçekleştirme, alternatif çözüm önerileri arasında seçim yapma ve sorunları çözecek en uygun yöntemleri belirleme işleridir.

⁶³ Eryılmaz, s.9-10.

- Kamu yönetiminin dördüncü unsuru, norm düzenidir. İdeolojik düşünceler ve siyasi tercihler; Anayasa, kanunlar ve idari düzenlemeler, kamu yönetiminin örgüt yapısını ve işleyişini düzenlemekte ve yönlendirmektedir. Bu yapılan işlevler norm düzeni ortaya koymaktadır.

- Kamu yönetiminin beşinci unsuru hizmetlerin düzeyinin ve miktarının bağlı olduğu mali kaynaktır.

- Kamu yönetiminin altıncı unsuru ise örgütü harekete geçiren ve işleten insan kaynakları yani kamu görevlileridir.

C. TÜRKİYE'DE KAMU YÖNETİMİ

Her ülkenin kamu yönetimi sistemi, o ülkenin iç şartları ile ilgili olarak, anayasa ve yasalardaki faktörlerin yanı sıra, kültürel, sosyal, siyasi, ekonomik ve tarihi faktörlerin etkisi altında şekillenir ve gelişir. Bu bakımdan Türkiye'nin de kendine has bir kamu yönetim anlayışı mevcuttur⁶⁴. Bu anlayış içerisinde şekillen kamu yönetiminin mevcut durumunu aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür⁶⁵:

- Kamu, güçlü bir merkezi yapıya sahiptir; yönetsel kararlar merkezde alınmaktadır.

- Hantal bir yapıya sahip olduğundan bürokrasi yavaş işlemektedir.

- Yönetimde güvensizlik ve buna dayalı olarak kırtasiyecilik söz konusudur.

- Yönetimde katılımcılık kültürü gelişmemiştir.

- Tasarruf anlayışı zayıf olduğundan hizmet maliyetleri yüksektir.

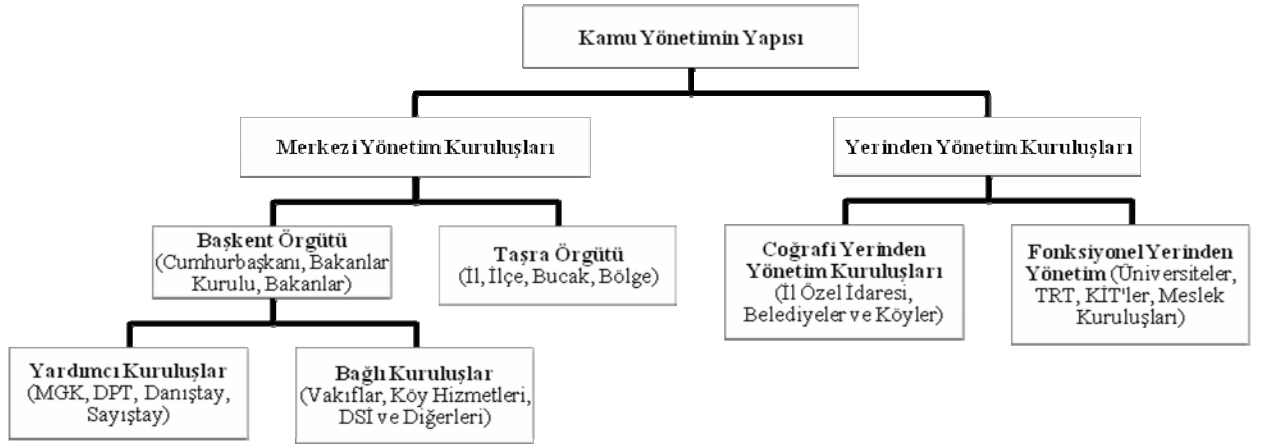
- Kısa, orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere dayalı çalışmak yerine yıllık plan ve programlara dayalı çalışma benimsenmekte, bu da uzun dönemli ve istikrarlı gelişmeyi sağlayamamaktadır.

⁶⁴ Eryılmaz, s.83.

⁶⁵ A. Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, İstanbul: Mart Matbaacılık, 2006, s.88.

- Kaynaklar etkin olarak kullanılamamaktadır.
- Değişime ve yeniliğe karşı direnç fazla olmakta ve geleneksel yapı ve işleyiş bozulmak istenmemektedir.

Bu özelliklere sahip olan kamu yönetimi aynı zamanda şekil 4’de ki gibi bir yapı içerisinde işleyişini sürdürmektedir.



Şekil 4 : Kamu Yönetimin Yapısı

Kaynak : Bilal Eryılmaz, Kamu Yönetimi, 2. Baskı, İstanbul: Erkam Matbaası, 2002, s.84.

İKİNCİ BÖLÜM STRATEJİK YÖNETİM

I. STRATEJİ

Türkçede kelime anlamı itibariyle “sevk etme, yöneltme, sürme, gönderme, götürme ve gütme” anlamlarında kullanılmakta olan strateji, literatürde iki farklı kaynağa dayanmaktadır. Bu kaynakların ilki Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamına gelen “stratum” kavramı, diğeri ise eski Yunanlı General Strategos’un bilgi ve sanatına belirtmek için kullanılan “Strategos” olduğu sanılmaktadır. Bu nedenle strateji kavramı; yüzyıllar boyunca askeri bir kavram olarak kullanılmış, işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine ise askeri literatürden gelmiştir⁶⁶.

Askeri bir kavram olarak strateji; bir savaşta mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanılması (en az kayıp, gider ve zarara), düşmanın ne yapabileceğinin veya ne yapamayacağının belirlemesi ve orduların sonuca gitmek için girişecekleri harekât ve faaliyetlerin planlanması ve uygulanması sanatı olarak tanımlanmaktadır⁶⁷. Strateji kavramının Türkçe karşılığı olarak kullanılan "Sevk-ül Ceyş" de doğrudan doğruya askeri harekâtla ilgili olup, TDK⁶⁸’nın Türkçe Sözlüğünde “*Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı*” olarak ifade edilmektedir⁶⁹.

Modern anlamda ise 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanan strateji kavramı üzerinde, işletme ile çevre arasındaki etkileşime yönelik olması, çevrenin hızlı ve sürekli bir değişim geçirmesi nedeniyle çevredeki belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı henüz genel kabul görmüş bir tanımı yapılamamıştır. Ancak hangi tanım olursa olsun stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği

⁶⁶ Erol Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım, 2002, s.1.

⁶⁷ Ülgen ve Mirze, s.33.

⁶⁸ TDK: Türk Dil Kurumu

⁶⁹ TDK, Türkçe Sözlük,

<http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA>
(17.04.2007)

konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır⁷⁰.

Bu araştırmacılardan biri olan ve stratejik yönetim konusunda önemli bir yere sahip Igor Ansoff, iki değişik strateji tanımı vermektedir: Saf strateji ve genel (veya karma) strateji. Ansoffa göre saf strateji: İşletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisidir. Genel veya karma strateji ise, işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır⁷¹.

Glueck ise stratejiyi, örgütlerin temel amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla tasarlanmış, bütünleşik ve kapsamlı bir plan olarak ifade etmektedir⁷².

Wright, Kroll ve Parnell'de, Glueck gibi stratejiyi bir plan olarak ele almakta ve örgütün önceden belirlenmiş misyon ve amaçlarıyla tutarlı olacak sonuçlar elde edebilmek için tepe yönetiminin hazırlamış olduğu planlar olarak tanımlamaktadır⁷³.

Ülgen ve Mirze ise stratejiyi, örgütlerin belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu yüksek derecede belirsizlik altında, örgüt ve içinde bulunduğu çevre ile rakiplerin faaliyetleri dikkate alınarak, arzulanan sonuçlara ulaşmak için belirlenmiş, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlamaktadır⁷⁴.

Bu tanımlar yakından incelendiği zaman, stratejinin genel kapsamı hakkında ortak bir anlayışın olduğu, ancak aralarında bazı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Bu yazarların tanımlamalarının ortak noktası ise, hepsinin stratejiyi rasyonel bir planlama çabası sonucunda ortaya çıkan ve birbirini takip eden faaliyetler dizisi olarak ele almalarıdır.

Burada belirtilmesi gereken diğer bir husus ise böyle bir stratejinin veya strateji belirleme sürecinin örgüte sağlayacağı bir takım faydalar mevcudiyetidir. Bu faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir⁷⁵:

⁷⁰ Dinçer, s.17.

⁷¹ H. Igor Ansoff, **Corporate Strategy**, Penguin Books, Middlesex, 1975, s.105.

⁷² William Glueck, **Business Policy: Strategy Formation and Management Action**, 2. Edition, Tokyo, Mc Graw-Hill, 1976, s.4.

⁷³ Peter Wright, Mark J. Kroll ve John A. Parnell, **Stratejik Yönetim: Konular ve Örnekler**, Prentice Hall, s.4.

⁷⁴ Ülgen ve Mirze, s.33.

⁷⁵ Dinçer, s.22-25.

- İşletmenin çevreye uyumu ve dolayısıyla uzun dönemli yaşayabilirliği sağlanmaktadır.
- Her şeyden önce çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir.
- İşletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar.
- Faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
- Yönetimin kalitesini artırır.

II. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim, örgütün hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsamakta, genel yönetim sürecinin ayrılmaz bir parçasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan yönetim için söylenen tüm hususlar stratejik yönetim içinde geçerliliğini korur. Ancak genel yönetimin, stratejik yönetimi kapsamasına rağmen aralarında bazı farklılıklar mevcuttur⁷⁶. Stratejik yönetimle genel yönetim arasındaki farklılıklar tablo 2’de gösterilmiştir.

Bu farklılıkların yanı sıra stratejik yönetim, genel yönetim de olduğu gibi örgütün yapacağı faaliyetleri ve bu faaliyetler için gerekli kaynakları yönetimin beş işlevini etkin ve verimli bir şekilde kullanarak örgütün hedeflediği sonuçlara varmayı amaçlamaktadır. Ancak stratejik yönetim örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmesi için kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almakta, uzun dönemdeki faaliyetlere ve nihai sonuçlara yoğunlaşmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim sürecini; bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan analitik bir süreç olarak değerlendirebiliriz. Bu süreç etkili ve verimli olmayı amaçlamakta, dolayısıyla örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve

⁷⁶ Dinçer, s.38.

çözümleri kapsamaktadır. Aynı zamanda stratejik yönetim uzun vadede örgütün ne olacağı ile ilgili soruları cevaplandırmaktadır⁷⁷.

Tablo 2
Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim Arasındaki Farklar

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetleri, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut ve birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku ve Risk	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli, hayati

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.38.

Bu bakımdan stratejik yönetim, örgütsel hedefleri gerçekleştirmek amacıyla örgüt ve çevresi arasında sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayan stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına yönelik faaliyet ve kararlar bütünü olarak ifade edilebilir⁷⁸. Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, ayrıntılı ve etkili stratejilerin oluşturulması ve planlanması için dış ve iç çevre dinamikleri ile rekabet şartlarının etrafı bir şekilde araştırılması, incelenmesi, değerlendirilmesi ve seçimini, örgütün stratejiye uygun olarak düzenlenmesini, stratejilerin etkili bir şekilde yönetilmesi için

⁷⁷ Ülgen ve Mirze, s.26.

⁷⁸ Daft, 235.

uygun planlama, güdüleme ve kontrol sistemlerinin oluşturulmasını kapsayan kararlar ve faaliyetler bütünü şeklinde tanımlanabilir⁷⁹.

Aynı zamanda stratejik yönetim, kar amaçlı ve kar amaçsız ile kamu sektörlerinde faaliyet gösteren tüm örgütlerde geleceğe odaklı vizyon ve misyon ile amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlemlerin tespit edilerek stratejilerin belirlenmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniği şeklinde de tanımlanabilmektedir⁸⁰.

Görüldüğü gibi yönetimin temel fonksiyonları ve yaklaşımları, stratejik yönetimde de değişmemekte ancak bu fonksiyon ve yaklaşımlar dış çevre üzerinde odaklaşmaktadır. Aynı zamanda sürekli değişen bir çevre işletmeyi her an beklenmedik olaylarla karşı karşıya bırakabilmektedir. Böyle bir durum karşısında örgütün üst yönetim kadrosu sürekli bir rekabet avantajı elde edebilmek açısından gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlamalı ve bu planlar dâhilinde stratejileri belirlemelidir. Belirlenen bu stratejilerin uygulanabilmesi için ise örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirler alınarak yürürlüğe konmalı, daha sonra da stratejiler uygulanmadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmelidir. Ancak bu süreç izlenirken amaç, geçmişteki başarıları tekrar etmekten daha ziyade beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmek olmalıdır⁸¹.

A. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Stratejik yönetimin, her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özellikleri mevcuttur. Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı olarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır⁸²:

⁷⁹ Dinçer, s.35.

⁸⁰ Coşkun Can Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2003, s.68.

⁸¹ Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.25.

⁸² Dinçer, s.36-37.

- Stratejik yönetim, tamamıyla işletme veya örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Kendi görev ve yetkilerini ikinci şahıslara devretmiş olsalar bile, risk ve sorumluluk tepe yöneticilerine aittir. Ayrıca tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmamaktadır.

- Stratejik yönetim, gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Bir diğer ifadeyle örgütün ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.

- İşletme veya örgütün birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki bileşenlerden meydana gelmektedir. Bütüne veya bileşenlerden herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer bileşenler üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur. Diğer taraftan, örgütlerin içinde bulundukları çevre ile karşılıklı etkileşimleri ve bağımlılıkları mevcuttur. Buna göre çevrede meydana gelen her hangi bir değişiklik işletmeyi de etkilemektedir. Bu sebeple stratejik yönetim işletmeyi açık bir sistem olarak görmektedir.

- Stratejik yönetim, stratejilerin işletme için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, işletme içindeki farklı birimler ve hiyerarşik kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önlemekte ve koordinasyon sağlamaktadır.

- Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturmaktadır. Bu bakımdan stratejik yönetim alt kademe yöneticilerine rehberlik etmektedir. Diğer taraftan tepe yöneticisi tarafında belirlenen vizyon, strateji ve misyon gibi kavramları, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmedikçe de örgütün ortak değeri ve amacı haline gelememektedir.

- Stratejik yönetim, işletmenin veya örgütün temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakların en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilienmektedir.

B. STRATEJİK YÖNETİM İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Stratejik yönetimin sürecinin daha iyi kavranabilmesi açısından stratejik yönetimle ilgili kavramların ne ifade ettiklerinin bilinmesi için aşağıda stratejik yönetimle ilgili terimler kısaca açıklanmıştır.

Vizyon; bir yöneticinin geçmişte veya şimdi düşünülmemiş ya da başırlanamamış olan, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatiflerin algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabalarının açıkça ifade edilmesidir⁸³.

Misyon; Kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelen misyon kavramı, örgütün bütün amaç ve planların geliştirilmesinde temel alınmakta, örgütün sahip olduğu değerleri, istekleri ve örgütün varlık sebebini tanımlamaktadır⁸⁴. Bu bakımdan misyon, Örgütün amaçlarının sıklıkla değiştirilmesine rağmen, nadir olarak değiştirilen ve örgütün varlık nedenini kurumsal paydaşlar tarafından anlaşılmasında temel teşkil eden bir husustur⁸⁵.

Amaçlar; örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturan, örgüt üyelerinin davranışları veya tepkileri yönlendiren, belirli bir süre içinde belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşılması arzu edilen sonuçlardır⁸⁶.

Hedefler; fonksiyonel amaçlar olaraktan ifade edilmekte olan hedefler, belirlenmiş bulunan amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Bunlar amaçların gerçekleştirilmesi ile ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır⁸⁷.

Politika; bir işletmenin veya örgütün daha önceden belirlenmiş bir takım amaçları gerçekleştirmek için ortaya konan strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren, çalışana takdir hakkı veren, bir düşünce

⁸³ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.18.

⁸⁴ Daft, s.209.

⁸⁵ Wright, Kroll ve Parnell, s.56.

⁸⁶ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.61.

⁸⁷ Dinçer, s.173.

tarzı, bir rehberdir. Çalışanlar bulundukları işletmede işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığı ile öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar⁸⁸.

Taktik; Örgütün mevcut kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için değişen çevre koşullarına uygun olarak hazırlanan stratejileri uygulanmasındaki ayrıntıları içeren kararlardır⁸⁹. Bu kararlar süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetler olup, strateji gibi nihai sonuç odaklı değildir. Ancak, olası rakip davranışlarını dikkate almaktadır. Bu kararlara aynı zamanda fonksiyonel stratejiler veya alt stratejiler adı verilmektedir⁹⁰.

III. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI VE KARAR VERME TEKNİKLERİ

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olduğundan, bu süreç içerisinde belirli bir durum için özel bir strateji seçme tekniği bulunmamakta ve genel anlamda kullanılabilecek birçok teknik yer almaktadır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak kullanılan teknikler:

SWOT Analizi; SWOT İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur. Kısaca SWOT Analizi, organizasyonda “iç durum analizi” yapılarak organizasyonun güçlü ve zayıf yönleri ile “dış durum analizi” yapılması sonucu organizasyonun rakip firmalar karşısındaki durumu ve pazardaki fırsatlar ve tehditlerinin tespit edilmesi çalışmalarından oluşmaktadır⁹¹.

Portföy Analizleri; Portföy analizi, işletme stratejilerinde seçim yapılırken yol göstermesi amacıyla her bir stratejik iş biriminin (SİB) çeşitli ölçülere göre değerlendirilmesi ve bunların gelecekte işletmeye sağlayacağı faydanın tahmin edilmesi

⁸⁸ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.21.

⁸⁹ Gündüz Pamuk ve Diğerleri, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İstanbul: İrfan Yayınları, 1997, s.22.

⁹⁰ Ülgen ve Mirze, s.35.

⁹¹ Şadi C. Saruhan ve Ayla Ö. Özdemir, *Değer Hedefli İşletmecilik*, İstanbul: MÜ Nihad Sayar Vakfı Yayınları, 2004, s.104.

sürecidir. Özellikle stratejik alternatiflerin analizi ve uygun stratejinin seçiminde en çok kullanılan yöntemler arasında yer almaktadır. Stratejik yönetimde en yaygın olarak bilinen portföy analizleri; GE İşletme Portföyü ve Yönlendirici Politika Matrisi, Pazar rekabet matrisi, Büyüme/Pazar Payı Matrisi (Boston Danışma Grubu), Ürün yaşam analizi (Hofer Analizi), Ansoff büyüme matrisi, Stratejik Kümeleme Analizi, Mamul Hayat Eğrisi, Öğrenme (Tecrübe) Eğrileri, Karlılık ve PİMS Analizi, Pazar Çekiciliğinin Analizi ve Strateji Haritasıdır⁹²:

Q-Sort analizi; Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir. Q-Sort analizinde en fazla ve en az önem taşıyan konuların bir değerlendirmesi yapılarak öncelik sıralaması tespit edilmeye çalışılır⁹³.

Senaryo Analizi: Senaryo, zaman içerisinde örgüt çevresinin nasıl bir gelişim içinde olacağının içsel olarak tutarlı bir şekilde irdelenmesidir. Senaryo, vurgulanmak istenilen belirli bir fikir veya konunun; çevresel, sosyal, politik, teknolojik ve ekonomik faktörlerle etkileşimi de dikkate alarak çerçevesinin çizilmesi olarak düşünülebilir. Güvenilir bir senaryo analizi; yeterince ayrıntılı bir şekilde tüm bu faktörleri dikkate almalı ve böylelikle çeşitli varsayımlar altında ilgilenilen konunun yapısının alacağı şekli tatminkâr bir şekilde tanımlayabilmelidir⁹⁴.

Vizyon / Misyon Bildirileri: Vizyon bildirisi (vision statetment), organizasyondaki amaçların ve ilkelerin yer aldığı bir yazılı dokümandır. Misyon bildirisi (mission statetment) ise organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşması için gerekli ilkeleri ve ortak değerleri içeren bir yazılı belgedir. Bazı organizasyonlarda vizyon ve misyona yönelik ilkeler tek bir belge içerisinde toplanmıştır⁹⁵.

Arama Konferansı: beyin fırtınası tekniği ile uygulanan, organizasyonda ortak akıl yaratmaya amaçlayan, üst yönetim ve tüm çalışanların katılımını esas alan bir planlama tekniğidir. Arama konferansı organizasyonların gelişmesinde, geleceğe dair hedeflerin belirlenmesinde, problemin teşhisi, çözüm yollarının bulunması ve

⁹² Dinçer, s.268.

⁹³ Coşkun Can Aktan, Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler, s.6.

http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf, (17 Eylül 2007)

⁹⁴ Pamuk ve diğerleri, s.210-211.

⁹⁵ Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, s.73.

iyileştirmeye yönelik planların uygulanmasında dünya çapında kullanılan yöntemlerden biridir. Bu konferansta ilk olarak işletme kimliği, misyon, vizyon tanımları tüm çalışanlarca yapılmaktadır. Arama konferanslarında genellikle 60 – 70 kişilik organizasyon çalışanı bir araya gelerek, birçok bakış açısını kapsayacak kadar geniş ve tüm grubun, süreçlerin her bir adımında diyalog kurabilmesi için yeterince küçük gruplar halinde ortak akıl bulmaya çalışırlar. Bir veya iki gün süren arama konferanslarında yer alan bu grupların çalışmaları bir araya getirilip, tekrar konu üzerinde tartışarak bir konferans sözleşmesi üzerinde uzlaşmaya çalışılır⁹⁶.

Delphi Tekniği: Teknolojik tahmin için kullanılan hem niteleyici hem de niceleyici yaklaşımının bir karışımı olan bir karar verme tekniğidir. Geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan, bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir. Delphi tekniği, önce konunun uzmanı kişilere gelecek hakkında örgütü etkileyebilecek olayların, olabileceğine inandıkları gelişmeleri listelemeleri, bu gelişmelerin zamanlaması, yapılabilirliği ve çekiciliği hakkındaki yorumları sorulur. Daha sonra tüm grup üyelerinin veya uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılarak fırsat listeleri oluşturulur ve bu listeler her bir uzmana tekrar gönderilir. Bu işlem karar alıncaya ve uzlaşma gerçekleşinceye kadar devam eder⁹⁷.

Nominal Grup Tekniği: Genellikle işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsat ve tehditlerinin oluşturulmasında kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğe göre bağımsız karar veren ve hareket edebilen uzman kişilerden meydana getirilmiş çalışma grupları, bir konu hakkında fikirlerini yazılı olarak belirtir. Bu yazılı beyanlardan sonra katılımcılar bu fikirleri önem derecelerine göre sıralayarak, not verirler⁹⁸.

Çoklu Oylama (Multivoting): Bu analiz tekniğinde var olan bir problem için alternatif çözüm önerileri belirlenir ve bu öneriler ilgili çalışanlara sunularak bir oylama yapılır. Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Yapılan oylama sonucunda en çok oyu alan alternatifler üzerinde tekrar bir değerlendirme yapılarak bu alternatiflerin sayısı bire

⁹⁶ Belda Yeşil ve Serkan Gerçek, “Bir İmalat İşletmesinde Yapılan Arama Konferansı ve Elde Edilen Sonuçlar”, **Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi**, Gaziantep – Adana: 2004 <http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/190%20-%20TamMetin.pdf> (19 Eylül 2007)

⁹⁷ Hodgetts, s.185.

⁹⁸ Ülgen ve Mirze, s. 163-165.

indirilmeye çalışılır. Böylece ilk başta belirtilen alternatifler arasından çalışanlarında üzerinde mutakip kaldığı bir alternatif seçilerek uygulamaya konulur. Bu tekniğe multivoting (çoklu oylama) denmesinin nedeni de birçok alternatif arasından seçim yapılmasıdır. Delphi tekniğinde genellikle “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden yararlanılır⁹⁹.

Açık Grup Tartışmaları: Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup Tartışmaları tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışır¹⁰⁰.

Fayda – Maliyet Analizi: Özellikle yatırım projelerinin değerlendirmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel karar alınmasına yardımcı olur. Bu tür analizlerde fayda ve maliyetler mümkün olduğu ölçüde parasal olarak ifade edilmeye çalışılmalıdır¹⁰¹.

Risk Analizi: Amacı, kurum içersinde olabilecek tehlikelere uygun cevap verebilecek, kasıtlı ya da kasıtsız tehditlerin etkisini ve olma ihtimalini azaltacak hazırlıkları, prosedürleri ve kontrolleri teşhis etmektir. Risk analizleri, “ekonomik – mali risk” , “siyasi risk” , “ülke riski” v.s. den analizlerden oluşur. Risk analizinde riskler belirlenirken mevcut kıymetler tek tek göz önüne alınır ve her kıymetin içinde bulunduğu tehditler belirlenir ve mevcut olan karşı önlemler incelenir. Daha sonra ortaya konan kıymet, açıklık, tehdit ve karşı önlemler değerlendirilerek elde edilen veriler girdi olarak alınıp, matematiksel ve mantıksal metotlar kullanılarak risk değeri bulunur. Son olarak risk – kıymet eşleştirmesi yapılır¹⁰².

⁹⁹ Şafak Alıcı, **Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama**, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2007), s.66.

¹⁰⁰ Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, s.75.

¹⁰¹ Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul: İlke Yayıncılık, 2005, s.70

¹⁰² Gürsoy Durmuş, “Risk Analizi”, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, s.3.

<http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (17 Eylül 2007)

IV. STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

Stratejik yönetimin süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olup, çeşitli yazarların çalışmaları incelendiğinde, stratejik yönetimin evreleri arasında büyük farklılıklar bulunmadığı görülmektedir. Bu sebeple stratejik yönetim süreci, karar alma sürecinde olduğu gibi, genel bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelmektedir.

Bu süreç içerisinde bazı yazarlar misyon, vizyon ve amaçları belirleme işlemini takiben dış ve iç çevre analizi yapmakta, bazıları ise önce dış ve iç çevre analizi yaparak fırsat ve tehlikeleri belirlemekte, sonra misyon, vizyon ve amaçları tespit etmektedir. Bu iki yaklaşımda doğrudur. Ancak stratejik yönetim sürecinin ilk defa uygulanması aşamasında öncelikle dış ve iç çevre analiz edilerek değerlendirilmeli, daha sonra misyon, vizyon ve amaçlar şekillendirilerek, uygun stratejiler geliştirilmelidir. Diğer taraftan misyon, vizyon ve amaçları belirlenmiş bir işletmenin ise dış ve iç çevre koşulları değerlendirildikten sonra stratejilerini oluşturmalıdır¹⁰³.

Nitekim Wright, Kroll ve Parnell' de stratejik yönetimi, çevre analizi ile başlatmakta ve analiz sonuçlarına göre misyon, vizyon ve amaçları belirlemektedir. Bu süreç¹⁰⁴;

- Dış çevre fırsat ve tehditlerinin tespit edilmesi: Makro ve endüstriyel çevrelerin analiz edilmesi,
- İç Çevre Analizi: örgüt kaynakları, misyon ve amaçlarının belirlenmesi,
- Strateji biçimlendirme: şirket stratejileri, iş birimi stratejileri ve fonksiyonel stratejilerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama: örgütsel yapı, liderlik, güç ve örgüt kültürünün uyumlaştırılması,
- Stratejik kontrol süreci ve performans olarak 5 grupta toplanmıştır.

¹⁰³ Ülgen ve Mirze, s.59.

¹⁰⁴ Wright, Kroll ve Parnell, s.4.

McGlashan ve Singleton ise stratejik yönetim sürecini, stratejik bilince sahip olunması ile başlanabileceğini belirtmekte ve dört başlık altında toplamaktadır. Örgüt stratejisi ve politikası konularının incelenmesinde¹⁰⁵;

- Stratejistlerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi evresi,
- Bilgi edinme süreci: Dış ve iç çevre analizlerinin yapılması,
- Stratejik yönlendirme evresi: örgütün varlık nedeni, örgütsel ve fonksiyonel stratejileri ile amaçlarının belirlenmesi,
- Karar süreci: alternatiflerin tespit edilmesi, seçimi, uygulanması ve değerlendirilmesi ve geri bildirimin sağlanması süreçleri temel alınmıştır.

Ülgen de stratejik yönetimin sürecini, sürecin önemini kavramış stratejistler tarafından uygulanması gerektiğini ve stratejik yönetimin 6 süreçten oluşan bir sistem dâhilinde gerçekleşebileceğini belirtmektedir. Bu süreçlerde¹⁰⁶:

- Stratejistlerin belirlenmesi ve görevlendirilmesi evresi,
- Stratejik analiz evresi: çevresel olanak ve sınırların saptanması, iç ve dış çevrenin analizi, durum tespit matrislerinin hazırlanması,
- Stratejik yönlendirme evresi: misyon, vizyon ve amaçların belirlenmesi,
- Strateji oluşturma evresi: Temel (genel) stratejiler ve alt stratejilerin, kurumsal, sektörsel, işlevsel stratejilerin belirlenmesi ve seçimi, bunların uygulanmasında kullanılacak tekniklerin belirlenmesi,
- Stratejik uygulama evresi: stratejilerin örgüt yapısı, kullanılacak bilgi ve karar sistemleri, uygun Liderlik anlayışı, örgüt kültürü ve yönetim tarzları ile uyumlaştırılması,

¹⁰⁵ Robert McGlashan ve Timoty Singleton, **Stratejik Management**, Merrill Publishing Company, 1987, s.28.

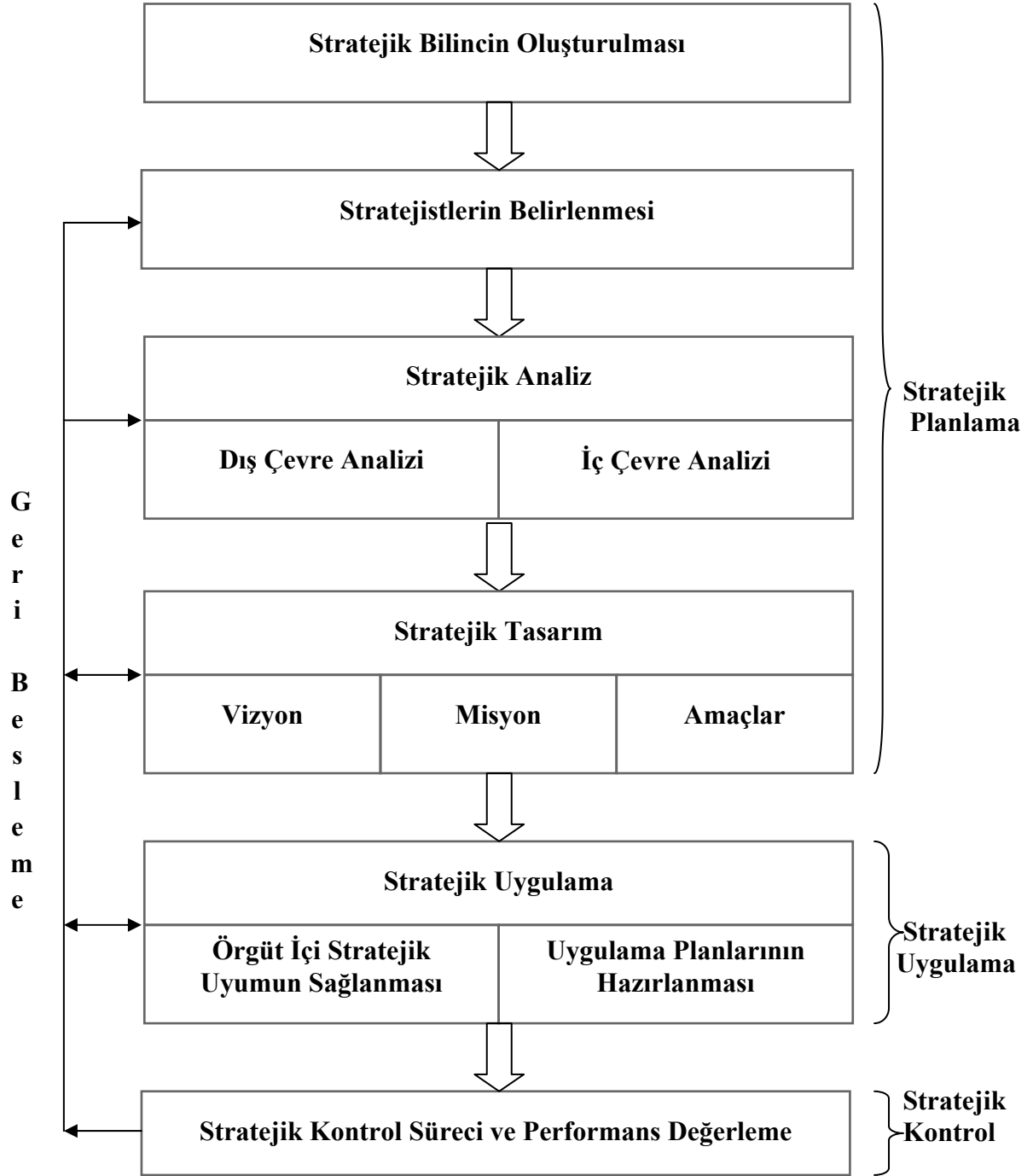
¹⁰⁶ Ülgen ve Mirze, s.57-58.

- Stratejik kontrol evresi: stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen performansın kontrolü ve ilgili teknikler ile geri bildirimlerin yapılması süreçlerinden oluşmaktadır.

David ise yukarıdaki yazarlardan farklı olarak stratejik yönetim sürecini misyon ifadelerinin geliştirilmesi ile başlatmakta, ancak dış ve iç çevre analizlerini ise bu işlemle paralel gerçekleştirmektedir. Misyon ifadeleri ile dış ve iç çevre analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda örgütün uzun dönem amaçları belirlenmekte, arzulanan amaçlara nasıl ulaşılacağı konusunda yol gösterici stratejilerin üretilmesi, değerlendirilmesi ve seçimi yapılmaktadır. Ardından politikalar ve yıllık hedefler belirlenerek, kaynaklar tahsis edilir ve her aşamanın performans ölçme ve değerlendirmesi yapılarak geri bildirim her bir evre için gerçekleştirilir¹⁰⁷.

Yukarıdaki görüşler doğrultusunda stratejik yönetim şekil 4'de de görüldüğü gibi, stratejik planlama, uygulama ve kontrol süreçlerinden oluşan bir süreç olarak ele alınabilir. Bu sürecin başlangıç noktasını, stratejik planlama evresindeki stratejik bilince sahip yöneticilerin, stratejik yönetim sürecini uygulayabilecek stratejistleri seçmesi oluşturmaktadır. Bir sonraki aşama ise belirlenen stratejistler tarafından yapılan dış ve iç çevre analizinin yer aldığı stratejik analiz sürecidir. Bu süreçten sonraki bütün çabalar, işletmenin gelecek tasvirine göre düzenlenmekte ve vizyon, misyon, amaçlar, stratejiler ve politikalar belirlenmektedir. Uygulama sürecinde ise, öncelikle örgütün bütün kaynaklarının, yapı, insan kaynakları, teknoloji, alt amaçlar, liderlik ve kültür, ilke ve politikaların, vizyon ve stratejilere uyumlu hale getirilmesi gerekir. Aksi takdirde, ne kadar başarıyla planlanırsa planlansın, stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır. Sürecin son safhasında, uygulama sonuçları gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme yeniden geri beslenir.

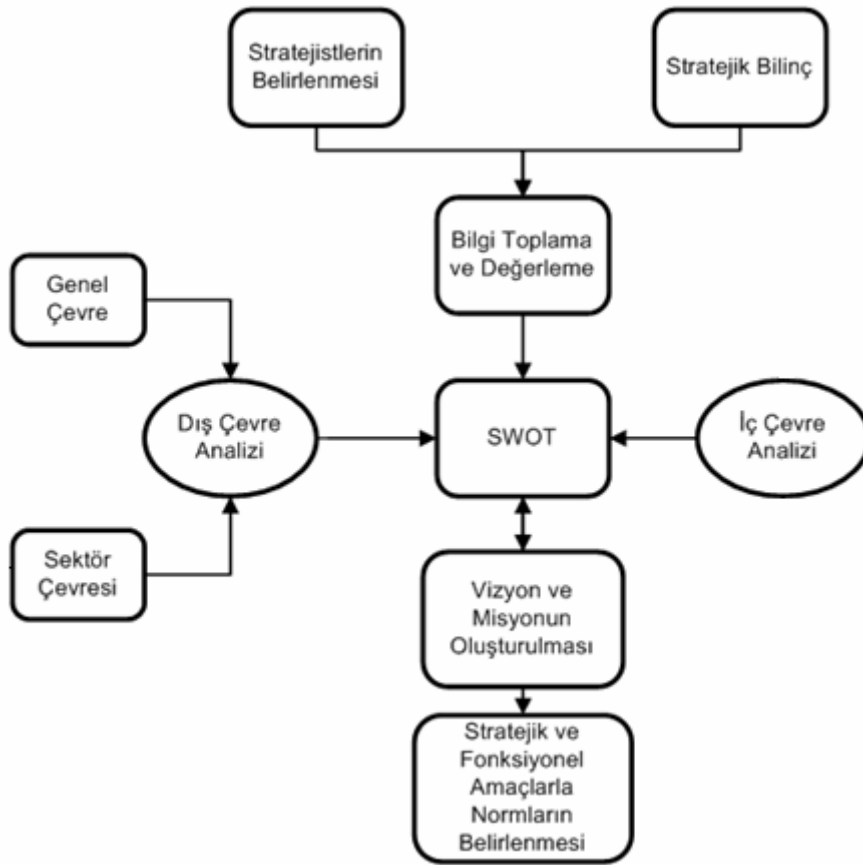
¹⁰⁷ Fred R. David, **Strategic Management**, New Jersey: Prentice Hall, s.12.



Şekil 5: Stratejik Yönetim Modeli

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, verimli ve etkin stratejilerin oluşturulması amacıyla gerçekleştirilen işlemlerin ve alınan kararların bütünü olarak tanımlanabilir¹⁰⁸. Diğer bir ifadeyle, bir örgütün amaç ve misyonların da açıklanan durumlara erişmek için tepe yönetimi tarafından yapılan uzun vadeli planlardır¹⁰⁹. Bu planlar örgütün uzun dönemdeki başarısını etkileyen ekonomik, sosya kültürel, politik (yasal), teknolojik, vb. genel çevre koşulları ile o örgütün faaliyette bulunduğu sektöre ilişkin koşulların dikkate alınmasını gerekli kılan bir süreçten oluşmaktadır¹¹⁰.



Şekil 6 : Stratejik Planlama Süreci

¹⁰⁸ Glueck, s.4.

¹⁰⁹ Wright, Kroll ve Parnel, s.4.

¹¹⁰ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.6.

Bu süreç şekil 5’de de görüldüğü gibi, üst kademe yönetiminin bağlı olduğu örgütün varlığını devam ettirebilmesi ve sürdürebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için stratejik yönetimin gerekli olduğunun bilincinde olması ile başlamaktadır. İzleyen aşama; sorumlu yöneticilerin, stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan, sürecin her safhasında yer alan ve stratejik faaliyetlerden sorumlu olan stratejistleri seçmesidir. Stratejistler çalışmalarına örgüt ve çevresi ile ilgili bilgi toplamak ve bu bilgileri değerlemekle başlar. Elde edilen bu bilgiler dâhilinde işletmenin içinde bulunduğu iç ve dış çevre analizleri gerçekleştirilerek işletmenin güçlü, zayıf yönleri ile çevrenin örgüte sunduğu fırsat ve tehditlerin yer aldığı durum belirleme matrisleri oluşturulur. Bu matrisler yardımıyla da örgütün misyonu, vizyonu, amaç ve hedefleri ile stratejileri belirlenir.

I. STRATEJİK BİLİNÇ

Stratejik yönetimin örgütlerde başarıyla uygulanabilmesi için en başta lider ve üst yönetimin stratejik düşünme ile planlamanın önemine ve yararına inanması gerekmektedir. Örgüt içersinde lider ve üst yönetimin konuya ilişkin inancı ve tam bir desteği olmadığı takdirde stratejik yönetimi uygulamak bir sonuç vermez¹¹¹. Bu bakımdan stratejik yönetim süreci stratejik bir bilince sahip olmakla başlamalıdır. Stratejik bilinç ise örgütlerdeki yöneticilerin¹¹²,

- Çevrenin sürekli bir değişim içersinde olduğunun
- Diğer kurumlarında değişen çevre koşullarına uygun çeşitli stratejiler ürettiğini ve uyguladığını,
- Bu durum karşısında gerekli cevabın verilebilmesi ve örgütün daha verimli bir hal alabilmesi için çeşitli stratejilere sahip olunması gerektiğini anlayabilmesi, bu konulara kafa yorması, fikirler üretmesi ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

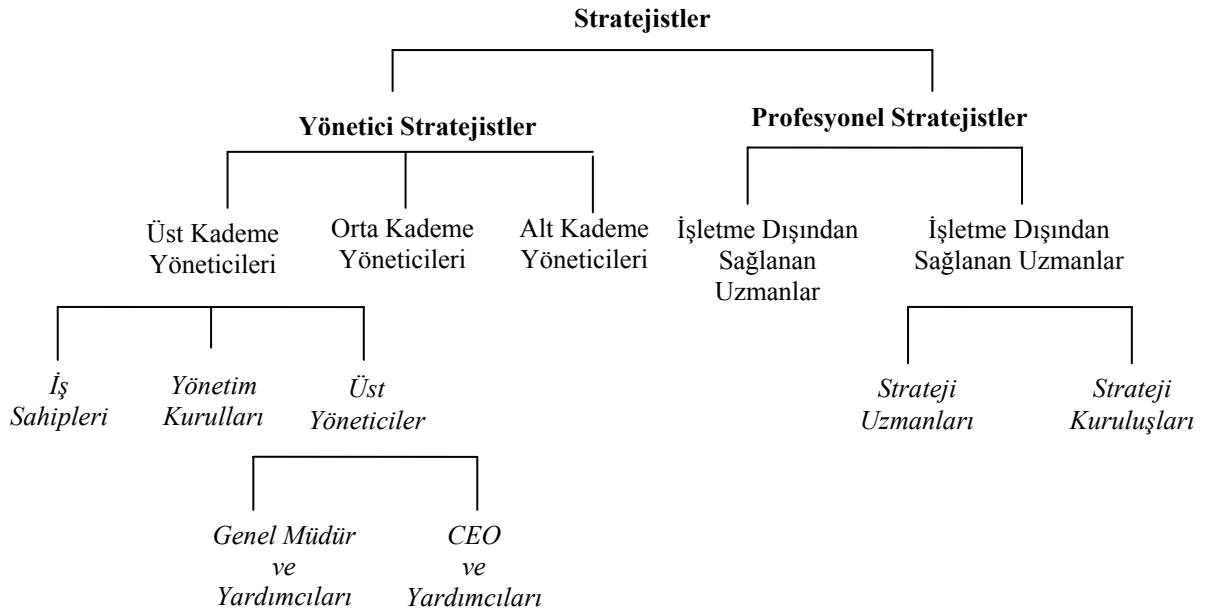
¹¹¹ Aktan, **Değişim Çağında Yönetim**, s.79.

¹¹² Ülgen ve Mirze, s.57.

II. STRATEJİSTLERİN BELİRLENMESİ

Stratejistler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmaları başlatan, bu sürecin her aşamasında yer alan, örgütün her düzeyindeki stratejinin oluşturulmasından ve uygulanmasından sorumlu, işletme içinden veya dışından görevlendirilebilen yöneticilerle diğer profesyonellerdir¹¹³. CEO'lar ve yardımcıları, yönetim kurulu başkanı veya üyeleri, bölüm müdürleri, işletme plancıları, yerel, çevresel, politik ve kamu ilişkilerinden sorumlu danışmanlar ya da bu insanlar ile örgüt içersindeki diğer çalışanların birleşiminden meydana gelen gruplar stratejistlere örnek verilebilir¹¹⁴.

Stratejist olarak adlandırılan bu kişi veya gruplar şekil 7'de olduğu gibi yönetici stratejistler ve profesyonel stratejistler olmak üzere iki grupta toplanabilir¹¹⁵:



Şekil 7: Stratejistlerin Sınıflandırılması

Kaynak: Hayri Ülgen ve S. Kadri Mirze, İşletmelerde Stratejik Yönetim, 3. Baskı, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.60

¹¹³ Ülgen ve Mirze, s.59.

¹¹⁴ McGlashan ve Singleton, s.2.

¹¹⁵ Dinçer, s.53.

Yönetici Stratejistler; İşletmelerde, iş birimleri ile ilgili stratejilerin oluşturulması, seçilmesi ve uygulanması tepe yönetiminin bir fonksiyonu olması sebebiyle stratejik yönetimden, o iş biriminin tepe yöneticisi sorumludurlar. Ayrıca işletmelerde her yönetim düzeyinde stratejiler oluşturulduğu ve uygulandığı için stratejik süreçlerle ilgili araştırma ve analiz edilmesin de, her bir düzeydeki yöneticiler ve konuyla ilgili işletme içi kilit personel kullanılabilir¹¹⁶. Bu bakımdan yönetici stratejistler olarak; yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, tepe yöneticileri ve diğer kademe yöneticiler sayılabilir.

Profesyonel (Uzman) Stratejistler; stratejilerin analizi, seçimi ve uygulanması konuyla ilgili uzmanlık gerektiren hususlar olup, bu konuda işletme içindeki veya dışındaki profesyonel uzman stratejistler den de yararlanılabilir. Ancak bu gibi stratejistler genellikle bilgi ve veri toplama ve analiz evrelerinde çalışmakla, durum belirleme matrislerini hazırlamakla ve stratejik önerilerini üst yönetime bildirmekle sorumludurlar.

Burada stratejist grup içersinde yer alan ve stratejik yönetimden sorumlu tepe yöneticileri sorumlulukları gereği bu fonksiyonu icra ederken dört farklı yöntem izleyebilmektedir. Bu yöntemler¹¹⁷;

Tek stratejik mimar olarak tepe yöneticisi; bu yaklaşıma göre tepe yöneticileri tek başlarına bütün stratejileri veya önemli bir kısmını kendisi oluşturmaktadır. Ancak tepe yöneticisi, bazı bilgilerin toplanmasında, analizinde ve hatta strateji seçimi konusunda danışmanlardan, örgüt içindeki bazı birimlerden veya yöneticilerden yardım alabilir. Ama sonuçta vizyon belirleme ve strateji oluşturmada son kararı veren tepe yöneticisidir.

Yetki Devretme; tepe yöneticisi güvendiği astlarına, bazı bölümlere, farklı birimlerden oluşturduğu görev gruplarına stratejik çalışmalar yürütmesi için yetki devredebilir. Tepe yöneticisi stratejik çalışmalarda daha az yetki sahibi olurken, stratejinin şekillenmesinde etkileyici bir role sahiptir.

¹¹⁶ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.53.

¹¹⁷ Dinçer, s.51-54.

Ortak çalışma ve takım çalışması; tepe yöneticisi, strateji oluşturma sorumluluğunu çalışma arkadaşları, astları ve örgüt içindeki kilit personelden oluşan bir takımla birlikte üstlenir. Böylece farklı bölümler, bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olacaktır.

Şirket için yeni inisiyatifler yaklaşımı; bu yaklaşımda çalışanların kabiliyet ve enerjileri, işletme dışı fikirlere ve yeni stratejik inisiyatlara yöneltilir. Onaylanan teklifler için bütçe desteği sağlanır ve teklif sahibi yöneticiden çalışmayı yönetmesi istenir.

Yukarıda bahsedilen yöntemlerden hangisi uygulanırsa uygulansın, stratejist olarak yönetici veya yönetici olmayan bütün çalışanlar, danışmanlar ile diğer uzmanlar görev alabilmektedir. Ancak, işletme içinde veya işletme dışından belirlenen stratejistlerin çalışmalarını daha etkili yapabilmeleri için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu açıdan bir stratejist¹¹⁸;

- Stratejik bilinç sahibi,
- Stratejik yönetim sürecini yapılandıran ve teşvik eden,
- Stratejik yönetimi anlayan ve ona önem veren,
- Her hangi bir örgüte özgü uygulanabilecek, bir stratejik yönetim süreci geliştirebilen özelliklere sahip olmalıdır.

Ancak, stratejist grup içerisinde yer alan yönetim kurulları veya üst düzey yöneticiler, görevlerini yerine getirirken kendilerini seçen ve/veya atayan pay sahiplerinin ve diğer ilgili paydaş gruplarının (maliye ve diğer resmi makamlar, müşteriler ile sosyal paydaşlar) çıkarlarını da göz önüne almaktadırlar. Bu göz önüne alışı, üst yönetim düzeyindeki yönetici stratejistlerin etkili olmalarının paydaşların baskı derecesine göre değişiklik göstermesine neden olur¹¹⁹.

¹¹⁸ McGlashan ve Singleton, s.2.

¹¹⁹ Ülgen ve Mirze, s.61.

III. STRATEJİK ANALİZ EVRESİ

Stratejik analiz süreci, stratejik planlama safhalarından biri olup, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlemesiyle ilgili bir süreçtir. Doğal olarak süreç stratejistlerin çalışmalarına ışık tutacak bilgiye erişilmesi ve gerekli bilgilerin toplanarak analiz edilmeye hazır hale getirilmesiyle başlamakta, dış ve iç çevre unsurlarının analiz edilerek, sistem yaklaşımı içinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletmenin üstünlük ve zayıflıklarının belirlenmesiyle devam etmektedir. Daha sonra elde edilen sonuçlar "Durum Belirleme Matris" lerinde sınıflandırılmaktadır.

A. BİLGİ TOPLAMA VE DEĞERLEME

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için atılması gereken ilk adım yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır. Konuyla ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilgiler, çeşitli kaynaklardan toplanabilir ve tahminler yapılarak çıkarılabilir. Başlıca bilgi toplama kaynakları şunlardır¹²⁰;



Şekil 8: Bilgi Toplama Kaynakları

¹²⁰ Dinçer, s.76-77.

Yazılı kaynak ve dokümanlar: Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Odaları, Odalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, üniversite ve fakülteler, sendikalar ve diğer mesleki teşekkül ve dernekler vb. gibi kuruluşların yayınları yazılı kaynaklar ve dokümanların önemlileridir.

Alan araştırması: Yazılı ve resmi kaynaklar genellikle ekonomiyi bir bütün olarak ele alır veya bir sektörü inceler. Çeşitli pazarlar, herhangi bir pazarın bir kesimi veya bir firma hakkında bilgi sağlamaz. Diğer taraftan resmi kaynakların sağladığı bilgilerin gecikmeli olarak hazırlanması halinde işletme daha sağlam verilere ulaşabilmek için, kendisi çaba sarf etmek zorundadır. Bu gibi durumlarda ise; anket, mülakat ve gözlem yoluyla ilgili kişi ve gruplardan doğrudan bilgi toplanabilir.

Sözlü kaynaklar: Bilimsel çalışma ve araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar, radyo ve TV özel programları ve yeni gelişmelere yönelik belgeseller, devlet adamlarının, siyasilerin, teknik adamların ve bürokratların açıklama ve demeçleri, müşteri, satıcı, toptancı ve acente veya uzman kuruluşlardan toplanacak bilgiler, işletme yöneticilerinin sezgi ve düşünceleri, rakiplerin takip ettiği strateji ve politikalar gibi.

İnternet: Günümüzde en önemli bilgi kaynaklarından biri olan internet aracılığı ile bilgilere ilk elden ilgili kuruluşların web sayfalarından ulaşılabilir.

Gayri resmi kaynaklar: Özellikle rakip işletmeler hakkında, rakip işletmeyi yakından tanıyan kişilerden veya o işletmenin çalışanlarından dolaylı olarak bilgi alınabilir. Ancak bu bilgilerin dedikodu seviyesinde kalmamasına dikkat edilmeli ve daha ciddi kaynaklarla teyit edilmeden kullanılmamalıdır. Bunun en uygun ve dürüst yolu bilgiyi doğrudan ve açıkça kaynağından istemektir.

Yukarıdaki yöntemleri kullanarak konuyla ilgili ne kadar çok sağlıklı bilgi ve veri toplanırsa sonuçlar o kadar iyi olacaktır. Toplanan bilgiler arasında eksik yanlış veya tutarsızlık olup olmadığı titiz bir şekilde gözden geçirilmelidir. Ayrıca bu bilgiler işletmenin bakış açısına göre yorumlama imkânı verecek nitelikte olmalıdır. Diğer taraftan geleceğin tahminiyle ilgili varsayımlar açık bir şekilde ortaya konulmalı ve doğrulukları araştırılmalıdır.

B. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Düşünürler, çevre ile örgüt arasında iki türlü bir etkileşim olduğunu savunmaktadır. Bazı düşünürler, günümüzde çevrenin sürekli bir değişim içerisinde olması ve hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin isteklerine cevap verme zorunluluğu sebebiyle, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmek için değişen çevre koşullarına uyum göstererek kendilerini değiştirmek zorunda olduklarını savunmaktadırlar. Bu düşüncenin aksine bazı düşünürler ise, esas olanın örgütün değil, çevrenin örgüt amaçlarına uygun olarak hazırlanması ve hatta değiştirilmesinin daha doğru olduğunu savunmaktadır. Ancak hangi görüş kabul edilirse edilsin, her iki durumda da işletmenin çevre ile karşılıklı bağımlılığı ve etkileşimi söz konusudur¹²¹.

Bir başka ifadeyle çevrede meydana gelen değişme ve gelişmeler, örgüte bir takım fırsat ve imkânlar sunduğu gibi, tehlike ve güçlüklerin kaynağı da olabilmektedir. Bu nedenle örgüt yöneticilerinin öncelikli olarak örgütün içinde bulunduğu çevredeki faktörleri incelemesi ve bu faktörlerin gelecekte örgütü nasıl etkileyebileceğinin belirlenmesi hayati bir önem taşımakta ve bunun için dış çevrenin sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz edilmesi gerekmektedir.

Ancak yapılan analizin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için aşağıdaki noktalar üzerinde durulmalıdır¹²²:

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalı,
- Çevre ile ilgili analizler sürekli ve sistematik olarak yapılmalı,
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalı, alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler belirlenmeli,
- Çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmeli,
- Çevre analizi yapılırken konu şimdiki durum ve gelecek olarak iki ayrı

¹²¹ Ülgen ve Mirze, s.80.

¹²² Dinçer, s.75.

zaman dilimi içinde ele alınmalı,

- Dinamik dış çevrenin kritik görünümüleri belirlenmeli,
- İşe yarayan ön belirtileri tespit etmeli ve uygun tahmin yöntemlerini kullanarak yeterli ölçüde tahminler yapılmalı ve planlama öncüleri olarak, planlama sürecine dâhil edilmelidir.

1. Dış Çevrenin Tanımı ve Faktörleri

Dış çevre, örgütü etkileme gücüne sahip rakipler, kaynaklar, teknoloji ve ekonomi gibi örgüt sınırlarının dışında yer alan faktörleri kapsayan çevredir¹²³. Aynı zamanda bu çevre örgüt için bir üst sistem olup, birbiriyle ilişki ve etkileşim içinde olan ve her bir alt sistem içinde de ayrı ayrı yer alabilen çeşitli unsurlardan meydana gelmiştir. Bu bakımdan farklı büyüklüklerde ve seviyelerde pek çok örgüt çeşidinden bahsedebileceğimiz gibi çeşitli türde, büyüklükte ve seviyede çevreden de bahsedebiliriz. Bu açıdan bir örgütün dış çevresi incelenirken, üç farklı dış çevre tanımlaması yapılabilir¹²⁴;

Gerçek dış çevre; işletmenin dışında yer alan ve onunla ilgili hükümet düzenlemeleri, rakipler, satıcılar, tüketiciler, genel ekonomik çevre, teknolojik çevre gibi faktör ve şartların tamamından meydana gelir. Amaçların gerçekleştirilebilmesi ve stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için işletme sürekli olarak bu çevreyle etkileşim halindedir.

Algılanan dış çevre; dış çevrede meydana gelen herhangi bir yeni durum, bir yönetici tarafından işletmenin büyümesi için bir fırsat olarak değerlendirilirken, bir başka yönetici tarafından işletmenin amaçlarına ulaşmasında bir engel olarak görülebilmektedir. Bu durum yöneticilerin çevreyle ilgili algılamalarının daha dar alanda kalmasına veya benzer dış çevre şartlarının değişik yöneticiler tarafından farklı şekilde algılanmasına sebep olur. Bu noktada yönetimin başarısını artıracak olan husus, dış çevrenin tam ve doğru algılanmasıdır. Dış çevre ile algılanan çevre arasındaki

¹²³ Daft, s.73.

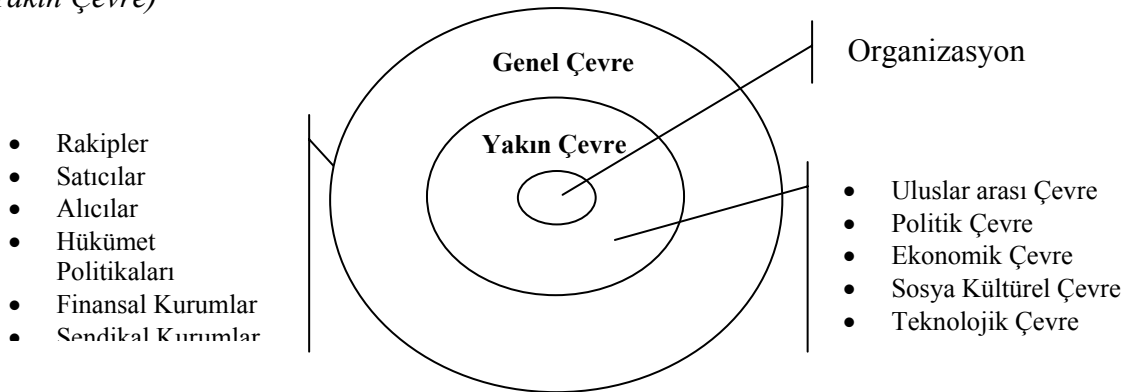
¹²⁴ Dinçer, s.72.

mesafenin boyutları stratejik açıklığın doğuracağı riski belirler.

Karar alanı veya uygulama çevresi; bu çevre ise, yöneticinin algıladığı çevre içinde tercih ettiği amaçlar, stratejiler ve görevlerle ilgili alanı ifade etmektedir. Ancak hiç bir örgüt, gerçek ve algılanan çevre alanının tamamına yönelik olarak faaliyette bulunamaz. Yöneticiler, sadece önemsedikleri ve öncelik verdikleri çevre faktörleri içinde çaba sarf ederler. İşletmenin kimliği de bu çevre faktörleri tarafından şekillenir.

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı gibi dış çevre, birbiriyle etkileşim içersinde olan ancak her bir örgütü aynı şekilde etkilemeyen çeşitli faktörlerden meydana gelmektedir. Bu faktörlerin bazıları örgüt üzerinde daha fazla etkiye sahip ve kritik olmasına karşılık, bazıları ise hemen hemen hiç etkisi olmamaktadır. Ayrıca herhangi bir işletme üzerinde etkisi bulunan bir çevre faktörü, bir başka işletmeyi de etkilemeyebilmektedir. İşte işletmeyi az veya çok, dolaylı veya doğrudan etkileyen ve kararlarını şekillendiren bu faktörler dış çevre faktörleri olarak adlandırılmaktadır¹²⁵. İlgili bu dış çevre faktörlerini, en içeriden dışarıya doğru gittikçe azalan bir etkileşim içinde iki gruba ayırabiliriz¹²⁶ (bkz. Şekil 9):

1. Örgütü genel ve dolaylı olarak etkileyen *Genel Çevre*,
2. İşletmenin almış olduğu veya alacağı kararları doğrudan etkileyen ve bu kararlardan doğrudan etkilenen kişi, grup veya kuruluşların oluşturduğu *İş Çevresi (Yakın Çevre)*



Şekil 9: Organizasyonun Genel ve Yakın Çevresi
Kaynak: Richard L. Daft, Management, 5. Edition. Dryden, 2000, s.73.

¹²⁵ Dinçer, s.73.

¹²⁶ Wright, Kroll ve Parnell, s.22.

2. Genel Çevre

Genel çevre, örgütle doğrudan ilişki içinde bulunmamalarına rağmen örgütün faaliyetini ve geleceğini dolaylı olarak etkileyebilen unsurlardan oluşan en dış tabakadır. Bu çevre aynı zamanda küresel, politik, ekonomik, teknolojik ve sosya kültürel çevre faktörleri kapsamaktadır¹²⁷.

Ancak örgütün kendine has özelliği nedeniyle kimi genel çevre unsurları diğerlerine oranla daha önemli olabileceği gibi, daha ayrıntılı olarak da incelenmesi gerekebilir. Bu nedenle her örgüt kendi özelliklerine göre dış genel çevre unsurlarını arzu ettiği şekilde sınıflamalı ve analiz çalışmalarını buna göre yapmalıdır.

a. Uluslararası (Küresel) Çevre

Günümüzde uluslararası çevrede oluşan olumlu veya olumsuz tüm politik olaylar, devletler arasında geçerli olacak yasal düzenlemeleri gerektirmekte, sadece meydana geldiği ülkede etkili olmamakta, hemen hemen tüm dünya ülkelerini ve o ülkede faaliyet gösteren örgütleri doğrudan ve dolaylı olarak etkileyerek onlar için fırsat ve tehditler yaratmaktadır. Ayrıca bu çevre içerisinde yer alan uluslar üstü yasal kurumlar tüm üye devletleri bağlayıcı kararlar da alabilmektedir¹²⁸.

Tüm bunların sonucunda, sınırların kalktığı, ticari engellerin kaldırıldığı, mal, hizmet ve üretim faktörlerinin serbestçe, arzu ettiği ülkede faaliyette bulunduğu, bu gelişmeleri destekleyen uluslar arası kuralların ve yasaların geçerli olduğu bir dünyanın herhangi bir yerinde ortaya çıkan teknolojik bir yenilik, kısa sürede çok uzaktaki bir ülkenin herhangi bir işletmesinin teknolojisini verimsiz kılabilen, aynı şekilde dünyanın çeşitli yerlerindeki siyasi bir gelişme, yeni bir ekonomik birlik veya askeri bir harekât, giderek bir başka ülkenin ekonomisini ve işletmelerini krize sokabilmektedir¹²⁹.

Bu durum, örgütlerin sadece kendi ülkesi içerisinde faaliyette bulunsalar bile, dış dünyadaki değişme ve gelişmeleri takip etmeleri, stratejilerini belirlerken uluslararası gelişmeleri göz önünde bulundurmalarını zorunlu hale getirmiştir. Öyleyse

¹²⁷ Daft, s.73.

¹²⁸ Ülgen ve Mirze, s.90.

¹²⁹ Dinçer, s.80.

bu gibi gelişmelerin önceden tahmini veya daha sonra dünyada, ülke içinde ve örgütte ne gibi sonuçlar doğuracağını belirlenmesi, stratejik yönetim için önemli bir yükümlülüktür diyebiliriz.

b. Politik (Yasal) Çevre

Günümüz dünyası her gün yeni bir değişiklik yaşamakta ve karşılaşılan her değişiklik yasal düzenlemeleri de beraberinde getirmektedir. Bu yasal düzenlemeler toplumun siyasi örgütlenmesi olan devleti idare eden, siyasi iktidarlar tarafından yapılmakta ve bu siyasi iktidarların çıkarmış oldukları yasalar, yönetmelikler ve kararlar işletmeleri olumlu veya olumsuz yönde dolaylı olarak etkileyebilmektedir. Diğer bir ifadeyle siyasi iktidarlar tarafından, çalışanların hakları, asgari ücretler, fiyat kontrolleri, kuruluş yerlerinin belirlenmesi, organize sanayi bölgeleri, teşvik politikaları, iş güvenliği, istihdam şartları, çevre koruma yasaları gibi pek çok konuda yapılan hukuki düzenlemeler işletmelerin stratejik seçimleri üzerinde etkili olmakta, işletmelere yönelik tehlike ve fırsatları ortaya çıkarmaktadır¹³⁰.

Bu nedenle her işletme stratejik kararlarını alırken, devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, iktidar – muhalefet ilişkileri, güç dengeleri, politik istikrar veya istikrarsızlık, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, özelleştirme veya devletleştirme eğilimleri vb. politik çevre analizinde kendileri için fırsat veya tehdit oluşturacak ulusal ve uluslararası yasal düzenlemeler ile her hukuk (özel hukuk ve kamu hukuku) dalındaki değişim ve gelişimleri izlenmeli ve gerekli önlemleri almalıdır¹³¹.

c. Ekonomik Çevre

Ekonomik çevre, organizasyonun faaliyette bulunduğu ülke veya bölgenin genel ekonomik durumunu ortaya koyar¹³². Bu bakımdan ekonomik çevre unsurları mal, para, enerji ve bilgi değişimlerinin düzenlenmesiyle ilgili değişkenlerden ya da güçlerden meydana gelmektedir. İşletme faaliyetlerinin başarısı ise her şeyden önce bu

¹³⁰ Dinçer, s.86.

¹³¹ Ülgen ve Mirze, s.82

¹³² Daft, s.76.

güçlerin dengelenmesine bağlıdır. Bu dengenin sağlanabilmesi içinse ekonomik yapı incelenmeli ve bu inceleme sırasında milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist ve deflasyonist eğilimler, ekonominin gelişme (kriz, gelişme, refah ve gerileme dönemi) devresi, hükümetin ekonomik politikaları, dış ticaret ve ödemeler dengesi gibi hususlar dikkate alınmalıdır¹³³;

d. Teknolojik Çevre;

Teknoloji çevre, işletme için fırsat veya tehdit oluşturan bilimsel gelişmeler ve yenilikleri kapsamaktadır¹³⁴.

Bu kapsam dâhilinde hükümetlerin araştırma ve geliştirme çalışmalarında yapmış olduğu toplam harcama, işletmelerin araştırma ve geliştirme için yapmış olduğu toplam harcamalar, teknolojik çabalara odaklanma eğilimleri, buluşları patentlerle koruma üretilen yeni ürün sayıları, otomasyon yolu ile verimliliği artırma, internet olanaklarına sahip olunabilme ve kullanabilme, internet, intranet ve extranet sistemlerinin kurulabilmesi için gerekli olan telekomünikasyon alt yapısına sahip olunması gibi hususlar yer almaktadır¹³⁵.

Ayrıca bir işletmedeki mevcut hammaddeler, üretim usul ve süreçleri, kullanılan makinelerdeki değişme ve gelişmeler, belirsizlik ve riski ortaya çıkarmakta, bu durum örgüte büyük fırsatlar sunduğu gibi onun mevcudiyetini de tehlikeye sokabilmektedir. Ancak teknolojik değişiklikler, ekonominin her sektöründe aynı oranda böyle bir etki göstermeyebilir. Bunun için şu noktalara dikkat etmek gerekir¹³⁶;

- Teknolojik değişiklik; işletmenin çevresindeki yenilikçi ortama, faaliyet kolunun yeni icatlara açık olmasına, devlet desteği ve teşvikin bulunup bulunmamasına bağlı olarak hızlı veya yavaş gerçekleşir. Bu sebeple işletme faaliyette bulunduğu sanayi kolundaki ar-ge çabalarının yoğunluğunu iyi bilmelidir.

- Teknolojinin değişme hızı göz önünde bulundurulmalıdır. Bir ülkedeki

¹³³ Dinçer, s.85.

¹³⁴ Wright, Kroll ve Parnell, s.27.

¹³⁵ Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.127-129.

¹³⁶ Dinçer, s.83.

teknolojik değişmelerin hızını ölçmek kolay olmamakla birlikte, patent ve markaların sayısı ile bunlardaki yıllık artış oranları esas alınabilir.

- Ülke içindeki ve dışındaki teknolojinin mevcut yapısı ve gelişme potansiyeli belirlenmelidir. Bunun için ar-ge fonlarının, hangi faaliyet alanlarında toplandığını tespit etmek gerekecektir. Böylece teknik ilerlemelere, hangi dallarda daha fazla önem verildiği, gelecekte en fazla ümit bağlanmış faaliyet kollarının neler olduğu hakkında fikir yürütmek kolaylaşacaktır.

Bu çevresel faktör ister fırsat, ister tehdit olarak algılsın çok hızlı bir şekilde değişmesinden dolayı en önemli çevresel unsur olarak kabul edilmeli ve gelişmeleri yukarıdaki hususlar da dikkate alınarak yakından izlenmelidir.

e. Sosya – Kültürel Çevre

Gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişmeler, gerekse tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişmeler, bu insanların ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş bulunan işletmelerde de değişmeye sebep olacaktır. Bu çevre faktöründeki deęişkenler¹³⁷:

- *İşletmede çalışanların değerleri:* Bu faktör, çalışma şartları, çalışma saatleri, yer değiştirme, hayatın niteliğini geliştirme gibi işe yönelik beklentilerin yanında belirli bir otoritenin yakın kontrolü altında çalışmak istememe gibi değerler oluşmaktadır. Ayrıca son zamanlarda çalışan insanların, yaptığı işe hâkim olma istekleri ve ayrıca kendi işinde çalışma eğilimleri artmıştır.

- *Tüketicilerin değer ve davranışları:* Bu faktör ise, tüketicilerin gelir seviyesi, içinde bulunduğu hayat safhası, şahsi ve ailevi özellikleri, sayısı, değer ve tutumları ve bunlarda meydana gelebilecek değişiklikler göz önüne alınmalıdır.

- *Tüketicilerin ve çalışanların üyesi bulunduğu grupların tutum ve davranışları:* Bu grupların norm ve değerleri üyeler üzerinde önemli bir etkiye sahip olup, grup normları ve davranışlarında meydana gelebilecek her hangi bir değişiklik,

¹³⁷ Dinçer, s.83-84.

tüketiciler ve çalışanlar vasıtasıyla işletme stratejisini de değiştirecektir.

- *Toplumun tutum ve değerleri, ahlaki yapısı ve demografik özellikleri:* İşletmenin mallarını pazarladığı çevredeki tutum ve değerleri ile bunlarda ortaya çıkacak değişiklikler, işletme stratejisini etkileyecektir. Bu sebeple faaliyette bulunulan çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçlarının özellikleri gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, yaşı, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri incelenmelidir. Ayrıca örf ve adetler, ahlaki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletmenin faaliyetleri için belirleyici faktörler olarak dikkate alınmalıdır.

- *Sosyal değişimin hızı, mahiyeti ve sebepleri:* Genel anlamda sosyal değişimler, hızlı olmamakla birlikte, moda gibi bazı heves ve anlayışlar oldukça çabuk değişebilir. Bu sebeplerden dolayı sosyal değişimin hızı ve niteliği iyi tanımlanmalı ve değişikliği ortaya çıkaran sebepler belirlenmelidir.

3. İş (Yakın) Çevre

İşletmenin girdilerini temin ettiği, üretim faaliyetlerinde bulunarak ürettiği mal ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve burada benzer mal üreten çeşitli rakipleri ile mücadele ettiği çevre işletmenin iş/yakın çevresidir¹³⁸. Bu çevre içerisinde işletmeyi doğrudan etkileyen çeşitli faktörler yer almaktadır. İşletmenin faaliyetlerini doğrudan etkileyen ve iş çevresini oluşturan bu faktörler; rakipler, satıcılar (Tedarikçiler), alıcılar (müşteriler), hükümet politikaları, finansal kurumlar ve sendikal kurumlar olarak sıralanabilir¹³⁹.

a. Rakipler

Rakipler, organizasyonla aynı sektörde ya da iş kolunda yer alan, aynı müşteri grubuna mal ve hizmet satan diğer organizasyonları ifade etmektedir¹⁴⁰. Rakipler olarak adlandırdığımız bu unsurların analizi ise, analizi yapan işletmenin rakip veya rakiplerinin ne yapmak istediklerini, neleri nasıl yaptığı ve nasıl yapabileceği hakkında

¹³⁸ Ülgen ve Mirze, s.90.

¹³⁹ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.141.

¹⁴⁰ Daft, s.78.

bilgi sahibi olmasına imkân verir. Bir diğer ifadeyle sektörün gelecekteki koşullarının tahmin edilmesinde, mevcut ve potansiyel tüm büyük rakiplerin analizi önemli bir girdi olarak kullanılabilir. Rakiplerin analizinde incelenmesi gerekli unsurlar aşağıdaki gibi özetlenebilir¹⁴¹:

- Gelecekle ilgili amaçlarının,
- Sektör ve kendi firması ile ilgili oluşturduğu varsayımlarının,
- Uyguladığı mevcut stratejilerinin,
- Sahip olduğu yeteneklerin neler olduğuna ait unsurlardır.

Bu sayede her bir rakibin olası hamleleri ve değişikliklere karşılık verebilme kapasitesi ile ilgili bilgiler bir araya getirilebilir. Analiz sonucunda elde edilen bilgilere göre rakibin olası davranış profili oluşturularak, rakibin sektördeki olası hareket tarzı ve nasıl rekabet edebileceğini gösterecek ve işletmenin buna uygun olarak karşı stratejik karar ve davranışlarını geliştirecektir.

b. Satıcılar (Tedarikçiler)

Satıcılar; bir işletmede mal ve hizmet üretmek için gerekli olan her türlü hammadde, yarı mamul, hizmet alımları, enerji gibi girdileri temin eden kişi veya örgütleri ifade eder¹⁴². Ancak tedarikçileri sadece diğer firmalar olarak düşünmemeli, işçiler de tedarikçi olarak ve birçok sektörde büyük bir gücü elinde tutan kişiler olarak algılanmalıdır¹⁴³.

İç çevre analizi yapılırken bu kapsamda yer alan tedarikçiler ile işletme arasındaki ilişkiler de, tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup olmadıkları da incelenmelidir. Çünkü tedarikçilerle işletme arasındaki ilişkiler de, tedarikçilerin yüksek pazarlık gücüne sahip olup, olmadığı işletmenin stratejik karar ve davranışlarını olumlu ya da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Diğer ifadeyle tedarikçilerin pazarlık

¹⁴¹ Ülgen ve Mirze, s.101.

¹⁴² Daft, s.79.

¹⁴³ Porter, Michael E., Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 2000, s.35.

gücünün yüksek olması işletme ile ilişkilerinde her zaman kendi kararlarını kabul ettirmelerine imkân vermekte, bu nedenle de işletme kendi stratejik karar ve davranışlarını seçme ve uygulama konusunda tam esnekliğe sahip olamamaktadır. Pazarlık gücünün az olması durumunda ise, işletme tedarikçilerle olan ilişkilerinde arzu ettiği konuları tedarikçilere kabul ettirebilecek ve dolayısıyla kendi stratejilerini özgür olarak uygulayabilmektedir¹⁴⁴.

Tedarikçilerin pazarlık gücünün yüksek veya düşük olması ise bazı koşullara bağlıdır. Bu koşullar¹⁴⁵:

- Tedarikçinin pazarda tek üretici olması veya ürünlerinde farklılık yaratmış olmasından dolayı alternatif ürünlerin bulunmaması,
- İşletmenin başka tedarikçilere bir kereye mahsus geçiş yapması esnasında kalite, teslim zamanı, üretim maliyetleri, müşteri memnuniyeti vb. unsurların maliyetinin yüksek olması,
- İş çevresinde yer alan satıcılar arasında anlaşma, ittifak ve birleşmelerin olması,
- Tedarikçinin ürünlerinin ikame mal olarak alternatifinin bulunmaması,
- Tedarikçinin toplam satış cirosu içersinde işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre yaptığı satışlarının önemli bir yer tutmaması,
- Tedarikçinin ürünlerini sattığı işletmenin faaliyette bulunduğu sektöre girebileceği düşüncesi tedarikçilerin pazarlık gücünün yükselmesine veya azalmasına neden olabilir.

Bahsedilen bu koşullar çerçevesinde işletmeyi doğrudan etkileyen, mevcut üretim faktörlerinin her zaman bulunabilir olması, maliyetleri, ülke içinde üretilip üretilmediği, üretim teknolojisi, ithalatı, uluslararası gelişmelerden etkilenip etkilenmemesi, yerine ikame edilebilecek başka faktörlerin bulunup bulunmadığı,

¹⁴⁴ Ülgen ve Mirze, s.97.

¹⁴⁵ Porter, s.34.

Üretim teknolojilerindeki değişme ve gelişmeler gibi konular üzerinde durulmalıdır. Ayrıca satıcılar pazarının serbest rekabet içinde olup olmadığı (monopol veya oligopol özellikleri) da incelenmelidir¹⁴⁶.

c. Alıcılar (Müşteriler)

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevrede en önemli baskı gruplarından biri olan müşteriler, bazen işletmenin kararlarına uymak ve onları kabullenmek zorunda kalmakta, bazen de müşteri talep ve isteklerine, işletme kendini uydurmak ve her türlü davranışını ona göre ayarlamak zorunda kalmaktadır. İki durumdan birinin vuku bulması işletme stratejilerini olumlu veya olumsuz olarak etkileyeceğinden, alıcılar pazarı ve tüketicilerin özelliklerinin, pazarın türünün, tüketicilerin ve onların ihtiyaçlarının incelenmesi stratejik kararlar açısından kritik bir nitelik tařımaktadır¹⁴⁷.

Burada bahsedilen müşteri kavramı, organizasyonlardan mal veya hizmet alabilecek, mevcut veya muhtemel tüketicisi durumundaki tüm kişi, grup ve örgütleri ifade etmektedir¹⁴⁸. Bu unsur genel bir sınıflamayla mal veya hizmetlerin kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla satın alındığı veya kiralandığı *Tüketicisi Pazarı* ve aracılık görevi yapan toptancı ve perakendeci gibi satıcı (ticari) işletmeleri, malı kendi üretiminde kullanan sanayi ve tarım işletmeleri ile çeşitli kurumları kapsayan *Kullanıcı Pazarı* olmak üzere iki grupta toplanabilir. Tüketiciler pazarı nihai tüketicilerden oluşur ve ülkedeki her insan nihai tüketicisi olabileceği için ülke nüfusuna eşittir. Kullanıcı pazarı ise, sanayi üreticileri, tarım işletmeleri, kamu kuruluşları, ulaştırma ve nakliye şirketleri, inşaat firmaları, maden işletmeleri, kar amacı gütmeyen kuruluşlar ve hizmet işletmelerinden meydana gelmektedir¹⁴⁹.

Özetle işletme; kendisinin, kullanıcı ve tüketicisi pazarında yer alan alıcıların pazarlık gücüne göre strateji ve amaçlarını şekillendirmeli ve bu nedenle de alıcıların pazarlık gücüne sahip olmasındaki etkenlerin neler olduğunu bilmelidir. Bu bakımdan

¹⁴⁶ Dinçer, s.99.

¹⁴⁷ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.147.

¹⁴⁸ Daft, s.78.

¹⁴⁹ Dinçer, s.92.

aşağıdaki koşulların var olduğu ortamlarda alıcılar işletmeye nazaran daha kuvvetli bir pazarlık gücüne sahip olur ve bu durumlar işletmeyi olumsuz yönde etkileyebilir¹⁵⁰:

- Ürünlerin büyük bir bölümünün belirli bir alıcı tarafından satın alınması
- Sektörden alınan ürünlerin alıcıların maliyetlerinin küçük bir bölümünü oluşturduğundan alıcılar genellikle fiyata daha az duyarlı olması,
- Sektördeki satın alınan ürünlerin standart veya farklılaştırılmamış olması,
- Çok düşük geçiş maliyetinin söz konusu olması,
- Alıcıların ciddi bir geriye entegrasyon tehdidi sergilemeleri,
- Alıcıların ürün kalitesine göre fiyata daha az duyarlı olmaları,
- Alıcıların; talep, gerçek piyasa fiyatları ve hatta tedarikçilerin maliyetleri hakkında eksiksiz bilgiye sahip olmasıdır.

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alınmak şartıyla, alıcıların analizinde kullanıcı ve tüketici pazarındaki tüm kişi, grup ve örgütlerin analizinde; yaşları, gelir seviyesi, cinsiyeti, mesleki durumları, sosyal itibarları, tüketim alışkanlıkları, mamule yönelik beklentileri, satın alma güdülerini, teşvik uygulamaları vs. gibi özellikleri ile ihtiyaçlarındaki artış veya azalışlar, değişme ve farklılaşmalar, bu gelişmelerin eğilimleri vs. göz önüne alınmalıdır¹⁵¹.

d. Hükümet Politikaları

Hükümet işletmelerin faaliyetleri üzerine gittikçe artan bir biçimde etki yapmaktadır. Bu etki işletmenin içinde bulunduğu sektöre göre belirlediği stratejilerini de etkilemekte, oluşturduğu imkân ve fırsatlar sonucu tehlikeleri artırıcı etki olabileceği gibi işletmeler üzerinde yardım edici ve cesaretlendirici düzenlemeler şeklinde olabilir.

¹⁵⁰ Porter, s.30-33.

¹⁵¹ Dinçer, s.92.

Hükümetlerin ortaya koydukları bu davranış şekli, yaşama ve gelişme gücünü tehlikeye düşürücü yasa ve düzenlemeleri ile stratejik seçimleri sınırlandırabilir. Bu sınırlandırma ve yasaklamalar¹⁵²;

- Antitrust kanunlarla, suni tekelleri yasaklayarak,
- Bazı yatırım alanlarında sermaye miktarlarını artırarak,
- Bazı bölgelerde kurulacak şube ve büro sayılarını sınırlayarak,
- Reklam ve benzeri tutundurma çalışmalarını kısıtlayarak,
- Bazı endüstri alanlarına girerek işletmelere rakip olması,
- Pazarı paylaşması,
- İthalat rejimini kolaylaştırıp, gümrükleri azaltarak iç pazarı dış rekabete açması,
- İhracattan vergi indirimlerini ve teşvikleri azaltarak dış pazarların cazibesini azaltması şeklinde gerçekleştirebilir.

Bu sınırlamalar haricinde hükümetlerin işletmeler üzerinde olumlu etkileri de mevcuttur. Bu etkiler¹⁵³;

- İşletmelerin ürettiği ürünlere geniş ölçüde talepkar olması,
- Bazı işletmeler ve endüstrilerin yaşaması ve gelişmesi için parasal destekler veya yardımlar yapması (vergi indirimleri sağlamak, personel eğitim masraflarının bir kısmını veya tamamını sağlamak, iflasa giden işletmelerin hisse senetlerini almak veya kredi sağlamak)
- Yabancı malların rekabeti karşısında yerli üreticileri korumak için ithalat kısıtlamaları, gümrük vergileri ve anti dumping tedbirler alması,

¹⁵² Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.142.

¹⁵³ Glueck, s.95.

- Yeni fırsatlar ve yeni işlerin artmasında önderlik etmesidir.

e. Finansal Kurumlar

İşletmeler amaçlarına daha çabuk ulaşabilmek ve uygun şartlarda faaliyetlerine genişletmek için yabancı sermaye kaynaklarına başvurarak borçlanmaktadır. Burada sermaye maliyetini meydana getiren faiz haddi ve komisyon oranları işletmenin karlılık oranının altında ise işletme stratejik fırsatları değerlendirmek için borçlanmaktan çekinmeyecektir. Ancak Merkez bankasının atıl ankes oranlarını artırması, reeskont hadlerini yükseltmesi, piyasada tasarruf sahiplerine ödenen mevduat faiz oranlarının yüksekliği ve bankalar arasındaki rekabet gibi faktörler işletmenin borç aldığı fonların maliyetini yükseltmekte, borç verebilir kaynakların miktarını azaltmaktadır¹⁵⁴.

Diğer taraftan devletin vergi borçlarını geç tahsil etmesi, alacaklarını faizsiz erteleme, piyasa koşulları dışında özel borçlanma imkânları sağlanması, teşvik uygulamaları ve vergi indirimleri, kar ortaklığının teşvik edilmesi gibi hususlar ise sermaye maliyetini azaltmaktadır. Bu sebeple, stratejik yönetim para piyasasını, menkul kıymetler piyasasını, merkez bankasının kararlarını, devletin para-maliye ve kredi politikalarını dikkatle izlemeli ve bu durumun stratejiyi nasıl etkileyeceği analiz edilmelidir¹⁵⁵.

f. Sendikal Kurumlar

Sendikalar, özellikle direkt işgücü maliyetlerinin şekillenmesinde, çalışma hayatının niteliğinin artmasında ve çalışma ortamında barışın sağlanmasında etkili olarak işletmenin rekabet avantajı elde edebilmesini önemli oranda etkileyebilmektedir. Bu bakımdan işgücü ücretlerinin düşük veya yüksek olması, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamı ve benzeri konular, stratejik yönetimin göz önünde bulundurması gereken faktörler arasında yer almaktadır¹⁵⁶.

¹⁵⁴ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.142.

¹⁵⁵ Dinçer, s.103.

¹⁵⁶ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.143.

Eğer işletmeler ile sendikalar arasında anlaşma ve karşılıklı saygı varsa, iş gücü ve sendikalar yönetime katılma biçiminde, işletmenin amaçlarını daha etkili bir şekilde gerçekleştirmesine katkıda bulunacak şekilde işbirliğine aktif olarak katılıyorsa, işletmenin büyüme ve gelişmesi fırsatları doğacaktır. Aksi halde mevcut varlıkları etkili ve verimli bir şekilde çalıştırma veya faaliyet seviyesini koruma ön plana çıkacaktır.

C. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İşletmenin dış çevre analiziyle belirlenen strateji ve planların, gerçekçi olabilmesi işletmenin içine yönelik bir analizin yapılmasıyla mümkündür. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler, nelerin yapılabileceğinin veya yapılamayacağının ortaya konulması sonucu rakiplerine kıyasla mevcut güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi, analiz edilmesi kaynaklardan bağımsız bir şekilde oluşturulan vizyonu, rasyonel ve gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürmeye ve stratejistlerin işletme için en uygun stratejileri seçmelerine imkân verecektir.

Örgütün kendini fark etmesi, kimliğini ortaya koyması olarak değerlendirebileceğimiz bu içe dönük bakış, bir taraftan örgütün başarılarını ve eksikliklerini belirlerken, diğer taraftan, rakip işletmelerle karşılaştırma yapmasını ve dolayısıyla üstünlük ve zayıflıklarını ortaya koymasını sağlayacaktır¹⁵⁷.

Bu bakımdan işletme içi unsurların analiz edilmesi, işletmenin mevcut faaliyetlerinin düzeltilmesi ve hatta yeni faaliyetlerdeki başarı şanslarının değerlendirilmesinde işletmeye rehberlik eden ve hatalarını düzeltme olanağı sağlayan bir içe bakış olarak nitelendirilebilir¹⁵⁸. Diğer bir ifadeyle iç çevre analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek, içinde bulunduğu mevcut durumu, sahip olduğu güçlü yönü ile zayıf yönlerini belirlemesine ve bunun sonucunda işletmenin neler yapmaya kabiliyetli olduğu ve hangi kaynaklara sahip olduğu konusunda bilgi edinmesine imkân vermektedir. Ancak elde edilen bu bilgiler, işletmenin ne yaptığı veya ne yapmayı arzu ettiğiyle ilgili bilgilerden farklıdır.

¹⁵⁷ Ülgen ve Mirze, s.116.

¹⁵⁸ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.170.

İç çevre analizi yapılırken aşağıdaki konular üzerinde de dikkatle durulmalıdır¹⁵⁹:

- İşletmenin mevcut amaç ve stratejileri, örgütün fiziki ve sosyal yapısı ile süreçleri ve fonksiyonel (pazarlama, üretim, finansman, insan kaynakları ve ar-ge vb.) alanlar değerlendirilmelidir.
- Ayrıca işletmenin analizi ile dış çevrenin analizi birlikte ve bir bütünlük içinde ele alınmalıdır.
- İşletmenin analizi bir amaç değil bir araçtır.
- Analizde kullanılacak ölçü ve kriterler mümkün olduğu kadar açık ve objektif olmalı ve yöneticilerin algılamaları işe karıştırılmamalıdır.
- Bu analiz, her işletmenin kendi özelliklerine uygun olmalıdır.

1. Örgütsel Yetenek

Yetenek, işletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararılandıkları maddi veya maddi olmayan tüm unsurların bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amaca uygun bir faaliyeti gerçekleştirme kapasitesidir¹⁶⁰. Örgütsel yetenek ise, işletmeyi diğerlerinden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan, rakipleri tarafından kolayca görülemeyen ve taklit edilemeyen bilgi, beceri ve yeteneği ifade etmektedir¹⁶¹.

Aynı zamanda tespit edilen örgütsel yetenekler; temel yetenekler (core competence) ve ayırt edici yetenekler (distinctive competence) olmak üzere iki kısma ayrılabilir. Temel yetenek, örgüt içi faaliyetlerinde görece olarak daha iyi yaptığı işleri ifade ederken; ayırt edici kabiliyet, rakiplerine göre daha iyi yaptığı faaliyetleri belirtir¹⁶².

¹⁵⁹ Dinçer, s.110.

¹⁶⁰ Ülgen ve Mirze, s.117.

¹⁶¹ Koçel, s.387.

¹⁶² Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.176.

Bu bakımdan bir örgüt etkin bir strateji geliştirebilmek için her şeyden önce temel kabiliyetini belirlemelidir. Bu belirleme süreci içersinde örgüt kabiliyetlerinin bir listesi hazırlandığında stratejik açıdan fazla önemi olmayan uzun bir liste elde edilecektir. Bu bakımdan üst kademe yönetimin her faktöre eşit ölçüde dikkat edememesi de göz önünde bulundurulduğunda, hangi faaliyetlerin uzun vadede örgütün stratejik başarısına daha fazla katkıda bulunacağı konusunda bir seçim yapması zorunluluk haline gelmiştir. Bu seçim ise işletmenin sahip olduğu ana kaynakların aşağıdaki dört ölçüte göre değerlendirmesi ve bunların işletmeye o endüstride ne ölçüde güç veya kuvvet sağlayabildiğinin ortaya koyması sonucu gerçekleşebilecektir. Bu ölçütler¹⁶³:

- **Değer (value):** Kaynaklar işletmenin, çevrede oluşan fırsat ve tehditlere cevap verebilmesini sağlıyor mu?
- **Nadir Olma (rarity):** Kaynaklar sadece çok az sayıda işletmenin sahip olabildiği türden midir?
- **Taklit edilebilirlik (imitability):** Kolayca tasarlanabilir ve herkes tarafından uygulanabilir bir yenilik midir?
- **Örgütlenme (Organization):** Örgütün, bu kaynakları kullanma yeteneği var mıdır?

İşletmenin ana kaynaklarını bu beş ölçüte göre değerlendirdikten sonra stratejik seçim süreci aşağıdaki aşamalardan oluşur¹⁶⁴:

- **Birinci Aşama:** Stratejistler firma kaynaklarını; değer, nadir olma, taklit edilebilirlik ve örgütlenme ölçütlerine göre değerler ve güçlü ve zayıf olma durumuna göre sınıflandırır.
- **İkinci Aşama:** Güçlü taraf olarak belirlenen hususlar temel ve ayırt edici kabiliyetler olarak iki grup halinde sınıflandırılır.

¹⁶³ Dinçer, s.111.

¹⁶⁴ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.176.

- *Üçüncü Aşama:* Bu aşamada kaynaklar, kar elde etmek için düzenlenmeli ve kar potansiyeli ortaya konarak sürdürülebilir bir rekabet durumu belirlenmelidir.
- *Dördüncü Aşama:* dış çevrenin sağlamış olduğu fırsatları değerlendirmek için temel ve ayırt edici kabiliyetleri harekete geçirilerek strateji belirlenir.
- *Beşinci Aşama:* fırsatları değerlendirirken rakiplerin göstermiş olduğu tepkilerden kaynaklanan tehditleri karşılamada firmanın ortaya çıkan zayıflıklarını azaltma girişimlerinin başlatılmasıdır.

Bu süreç içerisinde örgütsel yetenek analizi yapılırken, üzerinde durulması gereken husus belirli bir ürün değil, o ürünün üretilmesi için geliştirilen ve sahip olunan bilgi ve kabiliyetlerdir¹⁶⁵. Bu bilgi ve kabiliyetler aynı zamanda çevre ile de uyumlu olmalıdır. Çevrenin çok hızlı bir şekilde değişmesi ve böyle bir çevrede meydana gelen yeni oluşumlar bazı temel yeteneklerin çekiciliğini ve önemini azaltabilir. Yeni çevre koşullarına uyumlu olmayan bu gibi temel yetenekler, eğer kolayca terk edilemediği takdirde işletmenin çevreye uyumunu da engelleyebilir. Bu nedenle temel yeteneklerin değişen çevre koşulları ile uyumlu olan yetenekler olup olmadığı sistematik bir şekilde analiz edilmelidir. Bu analiz ayrıca işletmeye, sahip olduğu temel kabiliyetlerle doğrudan ilgili iş ve faaliyetleri kendisinin yapmasına, diğer işleri dış kaynaklara bırakmasına yönelik stratejileri seçmesinde yardımcı olacaktır¹⁶⁶.

2. Mevcut Amaç ve Stratejilerin Analizi

İşletmenin geçmişteki ve şimdiki amaçları, program hedefleri ve normları belirlenir ve bunların başarıma oranları incelenir. Amaçların incelenmesinin iki önemli sebebi vardır¹⁶⁷:

- Mevcut amaçların neler olduğunun bilinmesi, yeni amaçların tespitinde anlamlı bir hareket noktası oluşturacaktır.
- Amaçların işletmenin ve bölümlerinin başarısını ölçmede standart

¹⁶⁵ Koçel, s.389.

¹⁶⁶ Ülgen ve Mirze, s.121.

¹⁶⁷ Dinçer, s.118.

oluşturmasıdır.

Diğer taraftan bu amaçlara bağlı olarak ne tür strateji ve politikaların kullanıldığı, bunlardaki etkililik derecesi belirlenmelidir. Mevcut strateji ve politikalarda varsa yetersizlikler ortaya konulmalıdır. Özellikle mevcut stratejiler ile çevre arasındaki açıklığın boyutları ve sebepleri ayrıntılı bir şekilde belirlenmeye çalışılmalıdır.

3. Örgüt Yapısının Analizi

İşletmelerde örgüt yapısı gözden geçirilerek, örgüt yapısı ile stratejiler arasında uyum olup olmadığı veya stratejiler değişirse, örgüt yapısında ne gibi düzenlemeler yapılması gerektiği analiz edilmelidir. Bu tür bir inceleme örgütün fiziki ve sosyal yapılarının analizini kapsar.

a. Fiziki Yapı

Örgütün fiziki yapısı, bina, makine, kuruluş yeri (mekân), bölgesel konum gibi fiziki unsurlar ve bunlar arasındaki ilişkilerin oluşturduğu yapıdır. Bütün bu fiziki faktörler; örgütsel coğrafya, yerleşim ve mimari tasarım olmak üzere üç grupta toplanabilir¹⁶⁸:

İşletmenin bulunduğu yer (Örgütsel coğrafya): işletmeler günümüzde giderek çok uluslu işletmeler, ortak yatırımlar, franchising, zincir işletmeler, farklı bölgelerde kurulan satış örgütleri şeklinde birden fazla coğrafi bölgede yer almaktadır. Coğrafyanın seçiminde daha çok ulaşım, haberleşme, işgücü ve hammadde temini, bilgi paylaşımı ve pazar gibi kuruluş yeri faktörleri etkili olur. Mevcut coğrafi konumu seçmede etkili olan bu faktörlerin geçerliliği ve yeni faktörlerin etkinliği incelenmelidir.

Sabit varlıkların verimli üretime yönelik fiziki yerleştirilmesi (Yerleşim): Birden fazla bina, bunlar arasındaki ilişkiler, teknik ve sosyal yerleşim bir bütünlük içinde koordine edilmelidir. Bu koordinasyon için işlem etkinliği, çatışma ve farklılaşmaların kontrolü göz önüne alınmalıdır.

¹⁶⁸ Ülgen ve Mirze, s.343.

İç mimari ve dekorasyon: işletmenin iç ve dış paydaşları nezdinde ki statü, imaj ve kimliğinin göstergesidir. Bina içi tasarım, mobilyalar, ışıklandırma, duvar bölmeler ve kullanılan renkler gözden geçirilir. Aynı zamanda örgüt kimliği renklerle ödeştirilmektedir. Bu faktörlerin örgütün vermek istediği imaja uygunluğu, örgütün kültür ve kimliğini yansıtıp yansıtmadığı incelenmelidir.

b. Sosyal Yapı

Örgütün sosyal yapısının analizi ise birçok unsuru şekillendirip, işletmenin amaçlarına ulaşmasını kolaylaştıran, çevrenin istek ve amaçlarına cevap verecek bir yapının oluşturulması hedeflemektedir. Bu bakımdan sosyal yapı incelenirken; farklılaşma, biçimselleşme ve merkezileşme dereceleri ile bölümlere ayırma yöntemlerinden oluşan dört temel hususa dikkat edilmesi gerekir.

(1) Farklılaşma

Örgüt yapıları, *dikey* ve *yatay* olmak üzere iki yönlü olarak farklılaşabilir¹⁶⁹:

Dikey farklılaşma; bir yöneticinin kaç kişinin faaliyetlerini denetlediğini gösteren kontrol alanına göre örgütsel bir hiyerarşinin meydana gelmesini ve bu hiyerarşinin seviyesini ifade etmektedir. Burada kontrol alanının dar olması hiyerarşik olarak çok basamaklı ve dik bir örgüt meydana getirirken, tersi durumda ise, basık örgütler meydana getirir. Bu alanda meydana gelen farklılaşmaların etkili bir şekilde koordine edilebilmesi için; kumanda zinciri, hedef birliği ve yetki devri gibi ilkelerin uygulanması gözden geçirilmelidir.

Yatay farklılaşma; faaliyet sayısının artması sonucu meydana gelen yatay yönde karmaşıklık anlamına gelir. Yatay farklılaşma sonucunda örgüt bölümlere ayrılır. Bu bölümlerin neler olduğu, hangi esaslara göre bölümlere ayıldığı gözden geçirilmelidir. Ayrıca bu hususta plan ve politikalar, standart ve usuller, genelgeler ve komiteler de incelenmelidir.

¹⁶⁹İsmail Efil, *İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması*, Bursa : Alfa Akademi Basım, 2005, s.48.

(2) Bölümlere Ayırma

İşletme ile ilgili faaliyetlerin sıralanarak gruplara ayrılması yoluyla görev ve sorumlulukların oluşturulması ve bu görev ve sorumlulukların ayrı ayrı kesimlerde toplanarak bu kesimler arasındaki yetki ilişkilerinin belirlenmesi ve gösterilmesi işlevidir. Görevlerin gruplandırılmasında veya bu alt birimlerin oluşturulmasında yedi temel ölçü kullanılmaktadır¹⁷⁰:

- *Fonksiyon esasına göre bölümlere ayırma*; Örgütü oluşturan benzer veya aynı türden faaliyetler ile görevlerin niteliklerine göre bir araya getirilerek gruplandırılmasıdır. Bu gruplamaya göre işler veya görevler; pazarlama, üretim, mali işler, personel, araştırma-geliştirme gibi temel işletme fonksiyonlarına dayanır. Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma yönetim hiyerarşisinin her kademesinde uygulanabileceği gibi hemen her örgüt yapısında da görülür.

- *Üretilen mal veya hizmet esasına göre bölümlere ayırma*; Bu esasa göre bir mal veya hizmet ile doğrudan doğruya ilgili bütün iş veya görevler bir araya toplanır. Üretilen mal veya hizmete göre faaliyetlerin gruplandırılması, bütün işletmeyi kapsayacağı gibi sadece bir bölümün içinde de yapılabilir. Ayrıca ürüne göre bölümlenmiş bir örgütte bölüm yöneticisi, ürettiği ürün ile ilgili tüm eylemlerden sorumlu olur.

- *Bölge esasına göre bölümlere ayırma*; Bir ülkenin sınırlarını aşarak coğrafi bakımdan çok geniş ve değişik alanlara yayılmış olan işletmelerde daha çok görülen bölge esasına göre bölümlere ayırma, belirli bölgelerdeki faaliyetleri, o bölge yöneticisinin sorumluluğuna vermektedir.

- *Müşteri esasına göre bölümlere ayırma*; üretilen mal veya hizmetleri, müşterilere daha iyi sunabilmek önemli ise müşteri esasına göre bir bölümlenme yapılabilir. Bu tür bir bölümlere ayırma daha çok müşteriyle doğrudan doğruya karşılaşmayı gerektiren iş alanlarında ve özellikle satış faaliyetlerinde kullanılır.

- *İşlem veya makine (Süreç) esasına göre bölümlere ayırma*; yapılan iş

¹⁷⁰ Mucuk, s.168-172 ve Efîl, s.55-61.

veya görevlerin işlem süreci ve safhaları önemli ise veya kullanılan araç gereçler zorunlu kılıyorsa, bu tür bir ayırıma gidilir. İşlem veya makine esasına göre gruplandırma, özellikle üretime yönelik faaliyetleri güçlü olan işletmelerde uygulanır.

- *Zaman esasına göre bölümlere ayırma;* aralıksız çalışan örgütlerin daha çok kullandığı bu uygulamada faaliyetler vardiya veya posta şeklinde zaman esasına göre gruplandırılır. Bu tür bölümlere ayırma artan talebi karşılamak için veya yapılan işin özellikleri sebebiyle uygulanır.

- *Sayı esasına göre bölümlere ayırma;* Başarısı büyük ölçüde insan gücüne dayanan işletmelerde belli sayıda insanın bir araya gelmesiyle oluşan bölümlemedir. Ordu yönetiminde ve tarım işletmelerinde daha çok kullanılır. Otomasyon sebebiyle sanayi işletmelerinde fazlaca kullanılmaz.

Diğer taraftan bir işletme oldukça çok kaynağa ve enerjiye sahipse, bu yapılardan herhangi birini seçerek işini yürütebilir. Ancak, yönetim açısından herhangi bir yapı değil; etkililiği ve verimliliği sağlayacak bir yapı önemlidir. Bu sebeple yönetim işletmenin her kademesi için uygun düşecek bölümlere ayırma şeklini tespit etmeli ve amaçları için en elverişli örgüt yapısını kurmaya çalışmalıdır.

(3) Biçimselleşme Derecesi

Bir örgütün biçimselleşme derecesi, onun kurumsal özelliğini yansıtır ve kurallar, usuller, talimatlar, standartlar, politikalar ve prosedürlerin yazılı biçimde belirlenmesi olarak ifade edilmektedir¹⁷¹. Aynı çatı altında biçimsel örgüt ve biçimsel olmayan örgüt olmak üzere iki farklı yapı yer alır¹⁷²:

- **Biçimsel örgüt;** personelin görev ve sorumlulukları ile işletme içersindeki diğer ilişkilerini belirleyen emir, ilke, kural ve yönetmeliklerden oluşmuştur. Resmi yapının biçimselleşme derecesi, elemanların inisiyatiflerini kullanması ve karar verme hakkına sahip olması açısından önemlidir. Ayrıca biçimselleşmenin, rutin işlerde mi, yoksa her alanda mı olduğu da belirlenmelidir. Bu husus da resmi yapının

¹⁷¹ Can, s.152.

¹⁷² Güney, s.25.

esnekliğiyle ilgilidir.

- ***Biçimsel olmayan örgüt;*** bireylerin ilişkileri sonucu kendiliğinden meydana gelen bir kişisel ve sosyal ilişkiler şebekesidir. Bu örgüt, kanun ve kurallarla tanımlanmayan gruplaşmaları ifade eder. Örgüt içindeki gayri resmi grupların sayısı, özellikleri, normları belirlenmeye çalışılmalıdır. Ayrıca her iki örgüt arasındaki etkileşim göz önüne alınarak, aralarındaki mesafe ve farklılıklar tespit edilmelidir.

(4) Merkezileşme

Merkezileşme kavramı, karar almanın örgüt içersinde tek bir noktada toplanmasını ifade etmekte ve sadece formel yetkiyi içermektedir. Burada merkezileşme derecesinin yüksek olması Kriz dönemlerinde fayda sağlayabilmekte iken, diğer zamanlarda bireysel yeteneklerin kısıtlanması, yenilikçi olmaması, değişikliklere çabuk uyum sağlayamaması veya beşeri kapasiteyi tam olarak kullanamaması gibi bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir¹⁷³. Bu sebeple örgüt yapısının merkezileşme derecesi, karar alma süreçlerini doğrudan doğruya etkilediği için stratejik yönetim açısından oldukça önemlidir.

Bir işletmede merkezileşme derecesi belirlenirken kullanılacak kriterler aşağıdaki gibidir¹⁷⁴:

- *Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı:* Yetki ve sorumluluklar tepe yönetimin de toplanabilir veya alt kademelere devredilebilir.
- *Yönetim alanı:* Bir yöneticinin yakından kontrol ettiği kişi veya ilişki sayısı fazla ise, merkezileşme derecesi yüksek olacaktır.
- *Dik veya basık örgüt:* Bir yönetici az sayıda asta sahip ise, dik örgüt ve yetkilerin farklılaştırılması; çok sayıda eleman kontrol ediyorsa, basık örgüt ve fonksiyon farklılaştırması söz konusudur.

Örgüt yapısının büyüklüğü ve esnekliği, değişikliklere uyum sağlayabilmede

¹⁷³ Efil, s.38.

¹⁷⁴ Dinçer, s.125.

etkili olabilmektedir. Büyük, coğrafik olarak fazla alana dağılmış, hantal ve katı bir örgüt yapısı, değişikliklere kolayca uyum sağlayamayacağı gibi, her stratejinin de uygulanmasına izin vermez. Bu açıdan bu faktörlerin gözden geçirilmesi her işletme için yararlı olacaktır.

4. Yönetim Süreçlerinin Analizi

İşletmelerde amaçlar, stratejiler ve yapı kadar bunların işleyiş süreçleri ve yöntemleri de önemlidir. Örgüt yapısı ile yönetim süreç ve politikaları arasında bir ahengin bulunması şarttır. Aksi halde bu uyumsuzluk, çatışmanın kaynağını oluşturabilir. Bu sebeple aşağıdaki üç unsur üzerinde önemle durulmalıdır¹⁷⁵:

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

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

- *Karar alma ve yönetime katılma*; Çalışanların yönetime katılıp katılmadıkları, hangi seviyede, ne tür bir katılımın sağlandığı ve çalışanların tavırları incelenmelidir.

5. Fonksiyonel Analiz

a. Üretim Faktörleri analizi

Üretim faktörleri, işletmenin mal ve hizmetlerinin üretilmesinde yer alan her türlü etkinliği kapsamaktadır¹⁷⁶. Bu bakımdan rekabette en büyük üstünlük üretim

¹⁷⁵ Dinçer, s.126.

¹⁷⁶ Ülgen ve Mirze, s.133.

maliyetleri ve kalitesiyle sağlanmaktadır. Dolayısıyla aşağıdaki hususlar üzerinde durulması ve incelenmesi önemlidir¹⁷⁷.

Tedarik şartları: İşletmenin kullandığı hammadde ve yardımcı malzemeleri temin etme şartları, satıcıların özellikleri, bu konuda rakiplerin sahip olmadığı avantajlar, depolama şartları ve masrafları, stok kontrolü, israf ve fire gibi hususlar tedarik şartları içinde incelenebilir.

Üretim sürecinin ve teknolojinin özelliklere: üretim yeri seçimi, uzmanlaşma derecesi, üretim süreci, tek-seri veya yığın üretimi, üretim standartları, otomasyon, teknolojiyi geliştirme ve üretim sürecinin esnekliği dikkate alınmalıdır.

Kalite kontrolü: Mamulün kalitesinin kontrolü, kontrol maliyetleri, kaliteyi geliştirme çabaları, israf ve fire oranları belirlenmelidir.

Kapasite kullanımı ve ölçek ekonomisi: Azami üretim miktarı ve üretim kapasitesi, normal kapasite, kapasite kullanım oranı, kapasiteyi arttırma imkânları teşhis edilmelidir. İşletmenin ölçek ekonomisinden yararlanabileceği en uygun büyüklük ve kapasiteler tespit edilmelidir.

Yatay ve dikey bütünleşme: Üretilmekte olan mamulün ne oranda ve hangi parçalarının başkalarından (konularında uzmanlaşmış firmalardan) sağlanmakta olduğu, bu bütünleşmenin yatay veya dikey yönü ve işletme üzerindeki etkisi incelenmelidir.

b. Mali Analiz

Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır. İşletmenin finansal faaliyetlerinde rakiplerine oranla üstünlüğe sahip olması rekabet avantajı sağlamaktadır. Bu sebeple mali yapıyı etkileyen unsurlar detaylı olarak analiz edildiğinde, elde edilen bilgiler örgütün stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde gerekli olan kaynak ihtiyaçlarını karşılama yeterliliğini ortaya

¹⁷⁷ Dinçer, s128.

koyabilecektir. Mali yapı analiz edilirken aşağıdaki faktörlerin incelenmesinde yarar vardır¹⁷⁸.

Sermaye yapısı: İşletmenin ödenmiş öz sermayesi, kısa ve uzun vadeli borçları, hazır kıymetleri, çalışma sermayesi ve sabit sermayesi, sermaye kaynakları ve özellikle oto finansman imkânı, hisse senedi ve tahvil çıkarma şartları vs. incelenir.

Finansman planlaması ve yatırım bütçelemesi: Sermayenin planlanmaması, tahsilât ve tediyelemlerin denkleştirilmesi, finansman maliyetleri, yeni yatırımların karlılığı ve geri dönme oranları, verimlilik oranı vs. ele alınır.

Finansal oranlar: Toplam sermayenin karlılığı, likidite oranları, faaliyet oranları, finansal yapı oranları, karlılık oranları, devir hızı oranları ile bilânço, kar/zarar tabloları, fon akımı tabloları incelenerek yorumlanmalıdır.

Muhasebe düzeni ve hesap planları: Hesap planlarının kullanışlılığı, muhasebe sisteminin karar almada etkililiği vs. gözden geçirilmelidir.

c. Ar&Ge Analizi

Teknik gelişmeler, yenilikler ve buluşlar, keşif ve bunlarla ilgili ar-ge faaliyetleri sonucunda ortaya çıkarlar. Bu tür yenilik ve gelişmeler, yeni ürünlerin piyasaya sürülmesine, yeni üretim veya satış usullerinin uygulamaya konulmasına olanak vermeye ve bu sayede yönetime bilgi sağlamaya yöneliktir. Bu sebeple, ar-ge fonksiyonu pazarlama, üretim ve finansman gibi diğer işletme fonksiyonlarından ayrı olarak düşünülmemelidir.

Günümüz dünyasında teknik gelişmeler ve endüstriler arasındaki ilişkileri üç grupta incelenebilir¹⁷⁹:

- Teknik gelişmeler, çeşitli faaliyet kollarını izleyerek çeşitlenirler.
- Teknik gelişmeler hızlı bir seyir takip ederler.

¹⁷⁸ Dinçer, s.129.

¹⁷⁹ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.193.

- Teknik gelişmeler masraflı ve rastlantıya bağlıdır.

Araştırma kapasitesi; yani yeni bir teknolojiyi, bilgiyi veya mamulü ortaya çıkarabilme yeteneği bu konuda oldukça ağırlıklı bir faktördür. İşletmenin piyasaya ve teknolojiye yönelik araştırma yapabilecek hem teorik hem de uygulamalı beşeri, teknik ve mali gücü analiz edilmelidir. Ayrıca ar-ge faaliyetlerinin maliyeti, İşletmenin rakiplerine göre teknolojik liderlik durumu, yenilikleri uygulamaya koyabilme şartları ve süresi üzerinde durulmalıdır¹⁸⁰.

6. İnsan Kaynakları Analizi

Rekabetin yoğun olarak yaşandığı küresel pazarlarda insan kaynaklarının yönetimi, stratejik yönetimin başarısı açısından önemli bir karar ve uygulama alanı haline gelmiştir. Bu bakımdan bir işletmenin en önemli unsuru olan insan gücü, işletmenin başarısının odak noktasını oluşturmakta, diğer kaynaklar ise insan gücü yanında ancak tamamlayıcı bir unsur olarak yer almaktadır. Bu açıdan işletmenin sahip olduğu beşeri güç ve kabiliyetleri teşhis etmeye ve tanımaya hepsinden çok ihtiyaç vardır.

Herhangi bir işletmenin beşeri gücünün ve örgüt geliştirme kapasitesinin analizinde göz önüne alınacak faktörler şunlardır¹⁸¹:

- *Çalışanların özellikleri:* İşletmede çalışanların sayısı, yaşı, cinsiyeti, kıdemleri, görevleri, işlerindeki başarı oranları, işletmede gözlenen hatalar, başarısızlığı etkileyen insan gücü yetersizlikleri, devamsızlık, işe geç gelme ve personel devir oranları ve nihayet işgücünün verimliliği ayrı ayrı incelenmelidir.
- *Örgüt kültürü:* Çalışanlar arasındaki destek ve güven, örgüt problemlerini açığa çıkararak çözüme kavuşturma, herhangi bir mevkiye ait bilgi ve ehliyeti pekiştirme, açık bir haberleşmeyi gerçekleştirme, yatay-dikey-çapraz ilişkileri güçlendirme, çalışma gruplarında işletme amaçlarını benimseme, işbirliği ve dayanışma, işletme amaçlarının gerçekleştirilmesinde çalışanların sorumluluğu, beşeri sinerji gibi

¹⁸⁰ Dinçer, s.130.

¹⁸¹ Dinçer, s.131.

çalışma ortamını önemli ölçüde etkileyen ve kişileri başarıya yöneltebilecek faktörler dikkatle izlenmelidir.

- *Örgüt geliştirme kapasitesi:* bir işletmede örgüt geliştirme kapasitesi; tüm örgüt sisteminin etkililik ve verimliliğini artırmak ve örgüt üyelerinin inanç, tutum ve davranışlarını değiştirmeye dayalı; kültür, yapı, süreç ve teknoloji arasındaki ilişkileri düzenlemeye yönelik bir değişmeyi başlatma ve uygulama seviyesidir. Bu bakımdan örgüt geliştirme kapasitesinin ölçülmesi insanların inanç, tutum, değer ve davranışlarının, işletmenin amaçları ve stratejileri ile bütünleşmesi açısından gereklidir.

Beşeri Kabiliyetler Envanteri

Güçlü bir beşeri potansiyele sahip olan işletmeler, en büyük kaynağa sahipler demektir. Ancak daha üstün başarılarla ulaşmak için bu kaynaklara sahip olmak yetmez, aynı zamanda bu güçten istifade etmesini de bilmek gerekir. Bu sebeple işletmelerin sahip olduğu beşeri gücün bir envanteri hazırlanarak, analizi yapılmalıdır. Bu süreç¹⁸²;

Birinci safha; Gerçekleştirilen ve değer yaratan temel görevler hangileridir? Kar ve zararı belirleyen temel görevler hangileridir?, Kar ve zararı belirlemede arka planda kalan görevler hangileridir?, Bu görevleri kimler yerine getirmektedir?, Bu görevleri yürütenlerin başarı oranları nedir? Soruları cevaplanarak bu görevleri ifa eden kişi ve gruplar tanımlanır, belirli bir görevi yürüten personelden başarılı olanlarla, başarısız olanlar ayrı ayrı tespit edilir, başarı ve başarısızlık sebepleri belirlenir.

İkinci safha; Önemli görevleri yürüten personel için hangi bilgilere ihtiyaç vardır? Önemli görevleri yürüten personel hangi kabiliyete sahip olmalıdır?, Önemli görevleri yürüten personel için ne tür tutum, davranış ve kişilik yapısı gereklidir?

Üçüncü safha; bu envanteri etkileyebilecek diğer faktörler belirlenerek, beşeri kabiliyetlerin envanteri yorumlanır.

Dördüncü safha; beşeri kabiliyetler envanteri yorumlandıktan sonra işletmenin rakipleriyle arasında karşılaştırmalar yapılarak, üstün ve zayıf yönleri açığa

¹⁸² Dinçer, s.131-132

çıkarılır. Böylece işletme sadece neyi iyi veya kötü yapabildiğini değil, aynı zamanda neyi yapabileceği konusunda da bilgi sahibi olacaktır.

Beşinci safha; Benzer bilgi, tecrübe, kabiliyet ve davranışlarla daha başka ne tür işler başarılabilir? Beşeri olmayan diğer iç kaynaklarla daha sağlıklı bir bütünleşme nasıl sağlanır? Dış çevreden gelen fırsat ve tehditler karşısında beşeri potansiyel nasıl etkili hale getirilir? gibi sorular cevaplandırılarak kabiliyet envanterini veya analizini kullanabilir hale getirmek için çaba sarf edilir.

D. SWOT ANALİZİ

İngilizce “*Strength*” (güçlü), “*Weakness*” (zayıf), “*Opportunity*” (fırsat) ve “*Threat*” (tehdit) kelimelerinin baş harflerinden meydana gelen SWOT analizi, bir işletmenin iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin değerlendirilerek, işletmenin stratejik konumunun hızlı bir şekilde gözden geçirilmesine imkân veren, kullanımı kolay bir analiz tekniğidir¹⁸³.

SWOT analizinde üstünde durulması gereken temel nokta, işletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi sonucu ortaya konan iç çevre kapasitesi (güçlü ve zayıf yönlerinin) ile işletmenin, dış çevresinin sunduğu fırsat ve tehditlere karşı gösterdiği tepkiler arasında iyi bir uyumun elde edilmesi olmalıdır¹⁸⁴.

1. Fırsatlar ve Tehditler (Opportunity - Threat)

Bir işletme için *fırsat*, dış çevrenin analizi sonucunda, çevrenin işletmeye sunduğu ve amaçlarını başarıyla gerçekleştirmesi açısından işletme için olumlu sonuçlar oluşturabilecek unsurlardır¹⁸⁵. Yeni bir mamulün üretilmesi, dışa açılma politikasıyla uluslararası pazarların ortaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, ikame mallarının pazarında yetersizlik olması vb. birçok durum işletme için bir fırsat niteliği taşımaktadır.

Diğer taraftan meydana gelen herhangi bir değişik durumun işletme için fırsat

¹⁸³ Arthur A. Thompson, Jr and A.J.Strickland III, Stratejik Management: Concepts and Cases, Sixth Edition, Alabama: Irwin, 1992, s.87.

¹⁸⁴ Dinçer, s.142.

¹⁸⁵ Ülgen ve Mirze, s.160.

niteliği taşıması, aşağıdaki şartlara bağlıdır¹⁸⁶:

- *Yönetimin bugünkü duruma karşı, alternatif bir durumu araştırıyor olması gerekir:* Fırsatlar, işletmelerin bugünkü duruma göre yeni alternatif durumların düşünülmesi ve araştırılması çabaları sonucunda ortaya çıkar. Bu tür çabalardan sonuç alabilmek ise; geçmiş yıllarda çevrenin durumunu bilmeye, gelişme eğilimlerini tespiti ve geleceğe yansıtılabilmeye, istatistikî yöntemlerle geleceğin isabetli bir tahminini yapabilmeye bağlıdır.

- *Karşılaşılan yeni durumun, bugünkünden daha çekici olması:* Herhangi bir yeni durumun çekici olarak algılanması, işletmenin amaçlarıyla ilgilidir. Kendi şartları içinde çekici gözüken bir yeni durum, eğer işletmenin amaçlarının doğrultusunda değilse, bu bir fırsat sayılmaz.

- *İşletmenin ortaya çıkan bu fırsatı değerlendirebilecek kabiliyet ve kapasiteye sahip olması gerekir:* İşletme elindeki kaynaklara bağlı olarak, alternatif durumu benimseyip uygulama konusunda gerekli tedbirleri alır ya da almaz. Firmanın belirli bir fırsattan tam anlamıyla yararlanabilmesi için kâfi miktarda ve kalitede kaynağa sahip olması lazımdır.

Tehdit ise, işletmenin varlığını sürdürmesini ve amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olan uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen, yeni bir durum demektir¹⁸⁷.

Ancak herhangi bir gelişmenin işletme için bir tehdit oluşturabilmesi iki şarta bağlıdır; bu gelişmenin işletmeye veya onun herhangi bir alt sistemine yönelik olması ve buna cevap vermede işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin yetersiz kalması. Bu gibi durumlar da felaketler gibi beklenmedik olaylar haricindeki, çevrenin olumsuz gelişmeleri önceden araştırılarak açığa çıkarılmalıdır¹⁸⁸. Ayrıca tehlikeler, beşeri ve maddi kapasitenin daha üstün bir şekilde kullanılmasını zorlayacağı ve işletmenin zayıf

¹⁸⁶ Dinçer, s.144.

¹⁸⁷ Ülgen ve Mirze, s.161.

¹⁸⁸ Dinçer, s.146.

yönlerini belirgin hale getireceği için bazen olumlu bir işlev görebilir.

2. Üstünlükler ve Zayıflıklar (Strength - Weakness)

Üstünlük, işletmenin herhangi bir faaliyetini o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha iyi yapabilecek kuvvette olmasıdır¹⁸⁹. Bu bakımdan üstünlük; teknik bir beceri, kıymetli örgütsel kaynaklar, sürdürülebilir bir rekabet yeteneği ya da işletmenin (rakiplerine nazaran en iyi ürüne, daha güçlü bir isme, yüksek teknolojiye, daha iyi müşteri hizmetlerine sahip olması gibi) bir pazar avantajı elde etmesi, olarak ifade edilebilir¹⁹⁰. Zayıflık ise, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönler ve faaliyetler olup, örgütün performansını sınırlayan yada engelleyen bir iç çevre faktörüdür¹⁹¹.

Bir işletme için üstün taraflarının bilinmesi kadar, zayıf taraflarının da bilinmesi de önemlidir. İşletmenin kendi faaliyet alanında rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilmesi ise beş esas kritere göre olur¹⁹²:

- *İşletmenin pazardaki durumu, aynı faaliyet dalındaki en güçlü rakibinin durumuyla karşılaştırılır ve oranlanır:* Bu karşılaştırma gelecekteki muhtemel durumlar ihmal edilmeden içinde bulunulan zaman ve şartlara göre yapılmaktadır. Göreli pazar durumu Pazar payı, karlılık, riziko ve pazarlama avantajları olmak üzere dört güçten meydana gelmektedir.

- *Görelî mali yapı:* İşletmenin güçlü bir fon tedarik imkânı, iyi bir mali planlama, maliyet ve planlama için yeterli muhasebe sistemleri, bütçe ve kar planlaması hesap kontrol işlemleri, vergi avantajları işletmeye rakipleri karşısında üstünlük sağlayabilir.

- *Görelî üretim tekniği ve kapasitesi:* Bu grupta yer alan üstünlük faktörleri; modern üretim teknolojisi, yüksek kapasite ve bunları geliştirme imkânları, yeni ve etkili bir üretim süreci ve kuruluş yeri avantajları olarak üçe ayrılarak incelenebilir.

¹⁸⁹ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.173.

¹⁹⁰ Thompson ve Strickland, s.88.

¹⁹¹ Daft, s.245.

¹⁹² Dinçer, s.145.

- *Görelî ar-ge potansiyeli:* mamul çeşidi ve kalitesi, kullanma tekniği ve teknik yardımın bileşiminden oluşan bu potansiyele bağılı olarak ortaya çıkan yenilik yapma ve yenilemenin sürekliliği oldukça önemli bir üstünlük alanıdır.

- *Beşeri kabiliyetler ve yönetimin etkinliği:* Sahip olunan beşeri kadronun kapasitesi, karar alma kabiliyeti, atılım özelliği, maddi ve manevi değerleri, değişme ve gelişme kapasitesi, yönetim yapısı ve süreçlerinin özellikleri, kişiler ve sistemler arasındaki sinerji ve örgüt kültürü işletmeye önemli avantajlar sağlayabilir.

Üstünlük ve zayıflıklar sadece işletmenin sektör içersindeki çekiciliğini etkilememekte, aynı zamanda stratejik bir harekete de ihtiyacı olduğuna işaret etmektedir. Nihayet, bu inceleme sonunda işletme çoğu kez farkında olmadığı bazı imkân ve fırsatları yakalayarak gelişme yönünü görebilecektir.

IV. STRATEJİK TASARIM EVRESİ

Her işletme, yazılı olsun veya olmasın, çalışanların davranışlarını şekillendiren, işletme sahip ve yöneticilerinin inançları ve değerlerine göre oluşturulan bir misyona sahiptir. Bu misyon, herhangi bir örgütün en önemli varoluş sebebini ve onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştirileceğini belirleyen çerçeveyi oluşturmaktadır. Stratejik amaçlar ise, işletmenin çevresiyle iyi bir ilişki kurmasına yardımcı olarak, işletmenin aynı çevre içersinde varlığını devam ettirmesine imkân verir.

Ancak hem örgüt misyonu ve hem de amaçların işletmeye rehberlik edebilmesi için misyon ve amaçlar açık, anlaşılır ve detaylı bir şekilde tanımlanmalı, bu açıdan işletmelerde mevcut amaçların ne olduğu, çevreye uyum için ne gibi değişiklikler yapmak gerekeceği, ciddi bir incelemeyle ortaya konulmalıdır. Misyon, vizyon ve amaçlar üzerinde yapılacak olan bu inceleme stratejik tasarım safhasının ana hatlarını meydana getirmektedir. Bu safhada işletmenin yaptığı iş, örgütün misyon ve vizyonu ile genel, stratejik ve fonksiyonel amaçlar oluşturularak işletmenin hangi yönde ilerleyeceği belirlenmektedir.

A. MİSYON

1. Misyon Tanımı ve Unsurları

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını artıran, stratejik yönetimin etkili olmasını sağlayan ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Ayrıca bütün amaç ve planların geliştirilmesinin temelini de oluşturmakta olan misyon, örgütün var oluş nedenidir. Bu yönüyle de misyon, örgütün değerlerini, isteklerini ve varlık sebebini tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle misyon, örgütü benzerlerinden ayıran temel faaliyet alanları ve çalışmaların genel bir tanımını ifade etmektedir¹⁹³.

Kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelen misyon kavramı, örgüt yönetimi açısından, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde de ifade edilebilir¹⁹⁴.

Burada misyon iki farklı anlam taşımaktadır. Birinci yaklaşımda misyon, “yaptığımız iş nedir?” ve “ne olmalıdır?” sorularına verilecek cevabı içermekte, işletme stratejisi içinde tanımlanmış bir görev anlamında kullanılmakta ve işletmeyi benzer işletmelerden ayırmaktadır¹⁹⁵. İkinci yaklaşımda ise felsefi ve ahlaki bir içerik kazanmakta, paylaşılan bir değer ve ortak inançlar anlamı taşımakta ve ortak bir istikamet vermektedir¹⁹⁶. Ancak bu iki yaklaşım birbirinden bütünüyle ayrılmamakta, firmanın faaliyet yönünün ve üyelerin davranış biçimlerinin tamamını kapsamaktadır. Bu yaklaşımla belirlenen misyon, çalışanlara işin yapılması hususunda yol gösterirken topluma da işletmenin işini, değerlerini, felsefesini ve bir anlamda diğer işletmelerden farklılığını duyurmuş olacaktır.

Buraya kadar ki açıklamalardan da anlaşılacağı gibi bir misyon ifadesi dört

¹⁹³ Daft, s.209.

¹⁹⁴ Dinçer, s.10.

¹⁹⁵ Thompson and Strickland, s.3.

¹⁹⁶ Ülgen ve Mirze, s.175.

önemli ögeyi içermelidir¹⁹⁷. (bkz. Şekil 10)

1. **Amaç:** İşletmenin varoluş nedeni veya örgüt amacının özel bir şekli olup, daha çok soyut bir nitelik taşır ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.

2. **Strateji:** İşletmenin amaçlarını tanımlayarak, bu amaçları yürütecek planları yapar. Diğer bir ifadeyle işletmenin istikametine ve rekabet üstünlüğü sağlamaya yönelik kararlarını içerir.



Şekil 10: Misyon Unsurları

Kaynak: H. Rıdvan Yurtseven, Stratejik Yönetimde Misyon Kavramı, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi, 1988, Yıl:9, Sayı: 29, <http://www.merih.net/m2/str/wmisyon.htm> (19.04.2007) s.27.

3. **Değerler:** Şirket çalışanlarının, ortakların ve müşterilerin inandığı hususlar, önem verdiği ilkeler ve önceliklerini içerir.

4. **Davranış Standartları:** Rekabeti ve değer sistemini destekleyen politikalar ve davranış biçimleridir.

Bu öğeleri içeren bir misyon ifadesi özetle bir organizasyonun çalışma alanını, işlemsel faaliyetlerini ve hizmet ettiği baskı gruplarına olan sorumluluklarını, iş felsefesini ve değerlerini kapsamlı olarak tanımlayan kalıcı bir beyandır. Görüldüğü gibi, bir misyon ifadesi, yönetim felsefesini yansıtan ve fakat aynı zamanda örgütün te-

¹⁹⁷ H. Rıdvan Yurtseven, Stratejik Yönetimde Misyon Kavramı, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi, 1988, Yıl:9, Sayı: 29, <http://www.merih.net/m2/str/wmisyon.htm> (19.04.2007) s.30.

mel görevini tanımlayan cümlelerden oluşmaktadır. Bu ifadeler, tüm çalışanların katılımıyla hazırlanmalı, yazılı hale getirilmeli ve herkese duyurulmalıdır. Ancak bu misyon bildirgelerinin her zaman yazılı olması şart değildir. Çoğu işletme yaptıkları işi, önemsedikleri değerleri ve yaklaşımlarını çalışanlara ve topluma açıklamak gereksinimlerinden dolayı yazılı olarak ifade etmektedir¹⁹⁸.

Misyon bildirgelerinin bu sebeple yazılı olmasının yanı sıra belirli bir kararlılığa sahip olması da gereklidir. Bu bakımdan bir işletmenin misyonu zaman zaman yeniden değerlendirilmeli, değişiklikler nadiren yapılmalıdır. Büyük çaplı değişiklikler ancak şirketin temel değerleri ve vizyonunda bir değişim gündeme gelmediğinde gerçekleştirilmelidir. Örgütsel misyonun değişimine neden olan etmenler arasında ekonomik, politik, yasal, teknolojik, sosyal ve doğal çevre koşullarındaki değişimlerle birlikte kurucu ve yöneticilerin düşüncelerindeki değişimler, kurumsallaşma, özelleştirme, satın alma ve stratejik birleşmeler gibi birçok etmen sayılabilir¹⁹⁹.

2. Misyonun Özellikleri

Etkili bir örgüt misyonda bulunması gereken özellikleri kısaca aşağıdaki gibi özetlenebilir²⁰⁰:

1. Misyon, örgütün sıkça değiştiremeyeceği ve bazen bir örgütün hayatı boyunca bağlı kalacağı uzun dönemli bir amaçtır.
2. Misyon her zaman daha iyiye ve daha üstün başarılarla yöneliktir. Bu bakımdan hiçbir zaman ortadan kalkmaz ve ulaşamaz. Ancak misyon belirlenirken gerçekçi olmalı ve örgütü kendi kabiliyetinin çok uzağında bir yere yöneltmemelidir.
3. Paylaşılan, ortak değer ve inançlardır. Tanımlanmış bu inanç ve değerler, işletmede çalışanların hepsine bir anlam kazandırmakta ve ortak bir istikamet sağlamaktadır.

¹⁹⁸ Dinçer, s.13.

¹⁹⁹ Ülgen ve Mirze, s.179.

²⁰⁰ Yurtsever, s.29.

4. Firmada çalışanların hepsiyle ilgilidir. Tepe yöneticilerinden işçisine, yönetim kurulu başkanından güvenlik görevlisine kadar herkesin ortak kanaatidir ve hepsini bağlayıcı bir nitelik taşır.

5. Örgüt misyonu nicelikle ilgili değil nitelikle ilgili bir değerdir.

6. Misyon işletmenin içine değil dışına yöneliktir. Başka bir ifadeyle misyon, mamuller üzerinde değil, pazar üzerinde odaklaşır.

7. Misyon belirli bir örgüte özgüdür ve özeldir. Örgüte özgüdür, çünkü diğer işletmelerden ayırt eder; özeldir, çünkü alternatif faaliyetler arasından yönetimin tercih ettiği.

B. VİZYON

1. Vizyon Tanımı

Vizyonda misyon gibi stratejik yönetim sürecinde çok önemli bir başlangıç noktasıdır. Bir kişinin kendine özgü görüş açısını ifade etmekte olan vizyon, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatiflerin algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel bir süreç ve çabaların bütünüdür²⁰¹. Diğer bir ifadeyle vizyon, işletmenin mevcut gerçekleri ile geleceğin nasıl olabileceğine ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapılabileceğine ilişkin inançları bir araya getirerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı oluşturmaktır²⁰².

Görüldüğü gibi vizyon bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim sürecindeki tüm yönetsel kararlar ve uygulamalar belirlenen bu vizyon kavramının oluşturduğu bir çatı altında toplanır. Bu bakımdan yöneticinin bütün bunları tek başına başarması yönetim açısından mümkün olmadığı da göz önüne alındığında, vizyonun oluşturulması yalnız üst kademe yönetimin tekelinde kalmamalı, bu süreçte astları ile bu konuları görüşmesi, fikirlerini açıklaması, paylaşması ve onları motive ederek katılımlarını sağlamalıdır. Bu yaklaşımdan hareketle vizyon oluşturma da iki temel yol vardır. Bu yollardan ilki, kurucu veya liderin örgüt misyonunu gerçekçi bir şekilde tanımlayarak,

²⁰¹ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.18.

²⁰² Koçel, s.130.

örgüt üyeleri ile paylaşması ve geliştirmesidir. Böylece vizyonun ne istediği astlar ve çalışanlar tarafından anlaşıldığından gerekli destek sağlanmış olur. Diğerisi ise vizyonun çalışanlarla birlikte geliştirilmesidir²⁰³.

Önceden Belirlenmiş bir vizyonun çalışanlara anlatılarak paylaşılmasında ve çalışanlarla gerçekleştirilmesinde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekir²⁰⁴:

Çalışanlara anlatılarak paylaşılmasında;

- İfadelerde ve amaçta açık olmak gerekir.
- Vizyona temel oluşturan gerçekler açık bir şekilde, sürekli olarak vurgulanmalıdır.
- Vizyonun ancak çalışanlarla hayata geçebileceği, dolayısıyla çalışanların değerli olduğu belirtilmelidir.
- Vizyonun insanların biz anlayışıyla çalışmaktan gurur duydukları kuruluşa getirileri üstünde durulmalıdır.
- Vizyon hakkında çalışanların görüşleri alınmalı ve onlara danışılmalıdır.

Çalışanlarla birlikte geliştirilmesinde;

- Vizyon ile herkesin görüşüne eşit değer verilmelidir.
- Anlaşmadan daha ziyade birbirini tamamlayan görüşlere prim verilmelidir.
- Amacın vizyon bildirgesini oluşturmak değil, gerçek bir vizyon ortaya çıkarmak olduğu unutulmamalıdır.

Bu açıklamalardan sonra bir örgüt vizyonunun sahip olduğu özellikler

²⁰³ İrfan Çağlar, “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”, 1999, **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, Cilt: 10, Sayı: 32, s.26-31.

²⁰⁴ Ülgen ve Mirze, s.182.

aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁰⁵:

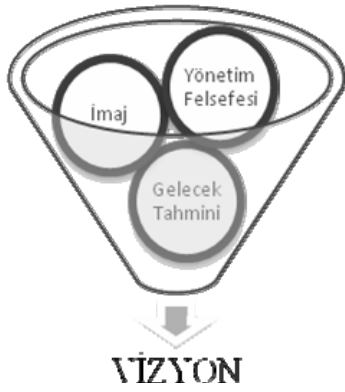
- Her yönetici ve lider için orijinaldır, yani kendilerine ait olup, farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.
- Her yönetici kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç, gereç, teknoloji vb.) neleri yapabileceğine bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirmesini ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin veya başında bulunduğu yada içinde çalıştığı kuruluşunun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır. strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve amaçları gerçekleştirmek için uygulanacak stratejilerini oluşturulmasına katkıda bulunur.
- Vizyon örgüt içersinde anlaşmazlıkları ve israfları önleyebildiği gibi bir sinerjide oluşturur.
- Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve örgüt kültürünün niteliğini ortaya koyar.
- Güçlü bir vizyon örgüt çalışanlarını bir arada tutup, geleceğe yönlendirmede motive eden bir rehber görevi görür.
- Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktasıdır.

²⁰⁵ Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.19.

2. Vizyonun Unsurları

Bir vizyonunun üç önemli öğeden oluştuğu söylenebilir: Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak hissedilebilir (etkili) bir imaj ve geleceğin tahmini²⁰⁶. (bkz. Şekil 11)

Yönetim Felsefesi; örgütün, onu oluşturan öğelerin (kişi, grup vb) düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünüdür. Bu bütünün "Temel inanç ve değerler" ve "misyon" olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.



Şekil 11: Vizyonu Meydana Getiren Unsurlar

Temel inanç ve değerler, hedefe ulaşmada örgüt ve öğeleri için hayatta ve iş de nelerin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, dünyanın nasıl işlediği ve neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içerir. Misyon ise kuruluşun var oluş nedeni olup, ona yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenir.

Hissedilen ve Etkili Bir İmaj; Örgüt vizyonun içinde yönetim felsefesi ile birlikte yer alan bir başka unsur imaj'dır. İmaj, zihinde yaratılan ve gelecekte olmasını çok istediğimiz bir durumun veya amaç ve değerlerimizin tam olarak gerçekleştiğinde örgütün nerede olacağının ifadesidir. İmajın da genel amaçlar ve açık bir tanım ifadesi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır.

Genel amaçlar örgütün temel inanç ve değerlerinin dışa yansıyan şeklidir ve insan ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı ile ilgili bir kaç cümleden oluşur. Hissedilebilir bir imajın ikinci unsuru olan "açık ve net tanımlama" ise, misyon ve diğer amaçların gerçekleştirilmesi halinde ne olacağının edebi bir ifadesidir.

Geleceğin Tahmini; Geleceğin tahmini, pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayalden

²⁰⁶ Dinçer, s.7.

öteye geçemez.

C. AMAÇLAR

1. Amaçların Tanımı ve Türleri

Örgütler belirli bir işi yapmak ve o işle ilgili faaliyette bulunarak toplumun gereksinimlerini karşılamak için kurulmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgütlerin varlık nedeni, onu oluşturan kişi veya grupların önceden belirlenmiş amaçlarını gerçekleştirmektir. Bu bakımdan amaçlar; örgütlerin faaliyetlerinin ve hatta varoluşlarının nedenini oluşturan, belirli bir süre içinde belirli bir takım faaliyetleri gerçekleştirerek ulaşmak istenilen geleceğe ait sonuçlar olarak tanımlanabilir²⁰⁷. Diğer bir ifadeyle amaçlar işletmelerin yaptığı işleri ve faaliyetleri niçin yaptığını ve neyi veya neleri elde etmek için yaptıklarını belirten sonuçlardır²⁰⁸.

Amaçlar örgütün tepe yönetimi tarafından belirlenmekte ve soyut veya somut, maddi veya manevi, beşeri veya sosyal niteliklerde de olabilmektedir. Bu açıdan ele alındığı zaman amaçlar; davranışları veya tepkileri yönlendiren beşeri veya sosyal olarak belirlenmiş maddi veya manevi değerler olarak ifade edilebilir²⁰⁹. Ayrıca amaçlar örgütü oluşturan kişi veya grupların tamamı tarafından benimsenmeli, geleceğe yönelik, ekonomik ve sosyal bir nitelik taşıyan kararlardan oluşmalıdır.

Diğer taraftan amaçlar, uzun veya kısa vadeli olabilmekte, bu durum örgütün yaptığı faaliyete ve elde etmek istediği sonuçlara bağlı olarak değişebilmektedir. Ancak stratejik yönetimde amaçlar genellikle nihai sonuç odaklı olduğundan uzun dönemlidir. Amaçlar kapsamı açısından ise örgütün ekonomik amaçları ve ekonomik olmayan amaçları olarak da iki grupta sınıflandırılabilir²¹⁰.

Ekonomik Amaçlar; temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal kar elde etmeye dayanır. Genellikle işletmenin pay sahiplerinin elde etmek istediği amaçlardır. Kendi içinde üç kısma ayrılmaktadır. Bunlar: *Karlılık, Büyüme, Süreklilik*

²⁰⁷ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.61.

²⁰⁸ Ülgen ve Mirze, s.185.

²⁰⁹ Dinçer, s.165.

²¹⁰ Ülgen ve Mirze, s.187.

Ekonomik olmayan (Sosyal) amaçlar; işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar veya baskı gruplarının elde etmek istedikleri sonuçlarla ilgilidir. Bu beklentilerin karşılanması örgüte meşruiyet sağlamaktadır. Sosyal amaçlar belirlenirken, sosyal paydaşların beklentileri (üst yönetim, kredi verenler, çalışanlar, tedarikçiler, satıcılar, müşteriler ve toplumsal amaçlar) göz önüne alınmalıdır.

2. Amaçların Özellikleri

Tepe yönetimi tarafından belirlenen amaçların etkin bir şekilde uygulanabilmesi ve başarıyla bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Bu özellikler²¹¹:

Amaçlar kabul edilebilir olmalıdır: Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmeli, aksi takdirde beklenen sonuca ulaşamayacaktır. Belirlenen amaçların bunu yerine getirecek olanlar tarafından yüzde yüz benimsenmesi gerekmez. Ancak amaçlar ne kadar çok kişi tarafından ve ne kadar çok benimsenirse o kadar yararlı olacaktır. Bu açıdan amaç belirleme sürecine bunu gerçekleştirecek insanları da dahil etmek etkili olacaktır. Böylece hem kararların kalitesi artacak hem de benimsenme ihtimali kuvvetlenecektir.

Amaçlar ulaşılabilir (gerçekçi) olmalıdır: Amaçlar belirli bir zaman dilimi içinde ulaşılabilir nitelikte olmalıdır. Ancak çıtayı yükseltebilecek şekilde belirlenmeli yani ne çok kolay, ne de çok zor olmalıdır. Amaçların kolay ulaşılabilir olması, çalışanların üstün çabasını azaltırken; zor olması kişilerin hedefe ulaşamayacakları düşüncesi ile çaba sarf etmelerini önleyebilir veya sonuçta arzu edilenin tersi sonuçlara neden olabilir. Bu açıdan amaçlar, ulaşılabilir bir sınır içinde insanları mümkün olduğu kadar zorlamalıdır.

Amaçlar açıkça tanımlanmış olmalıdır: Amaçların gerçekleştirilip gerçekleştirilemediği belirgin ve ölçülebilir olmasına bağlıdır. Bu bakımdan amaçlar açıkça ifade edilmeli ve mümkün olduğu kadar ölçülebilir nitelik taşınmalıdır. Bu nedenle sayısal amaçların konulması belirginliği yükseltecek ve ölçmeyi

²¹¹ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.17-18 ve Dinçer, s.167-169.

kolaylaştıracaktır. Ayrıca işletme içinde çalışanlar gerçekleştirmek zorunda oldukları amaçları ne kadar iyi bilirlerse çabalarını o kadar iyi yönlendireceklerdir. Burada dikkat edilecek bir nokta amaçların genel ifadelerle tanımlanmasının doğuracağı olumsuz sonuçlardır.

Amaçlar motive edici olmalıdır: Amaçlar tüm yönetici ve çalışanlara rehber olarak onları yeni başarılarla yönlendirmeli ve teşvik etmelidir. Ortaklaşa paylaşılan bir değer olarak insanları harekete geçirmeli ve yapılacak faaliyetler için ortak bir çıktı sunmalıdır.

Amaçlar birbirleriyle uyumlu olmalıdır: Farklı seviyelerdeki değişik kişi ve örgüt amaçları, birbirleriyle ahenkli ve uyum içinde olmalıdır. İşletmenin genelleştirilmiş bu iki amaç, kendi içinde çelişmezse de işletmenin farklı seviyelerinde çelişebilir. Özellikle her grup kendi amacını örgüt açısından en önemli değer olarak görmekteyse, bu durum zıtlasmaları daha da arttıracaktır. İşletmenin içinde buna benzer şekilde birbiriyle çelişebilecek pek çok amaçtan bahsedilebilir. Bu sebeple belirlenen amaçlar birbirlerini desteklemelidir. Daha önemlisi, uzun dönemde bu uyum ve ahenk mutlaka sağlanmalıdır.

Amaçlar sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsamalıdır: İşletmelerin amacı birden fazla olabilmekle birlikte her amacın önem derecesi aynı değildir. Elde edilmek istenen bazı sonuçların işletme için önem derecesi çok az olabilmekte ve bu nedenle, özellikle stratejik yönetimle ilgili olarak işletmede önemli sonuçlar getirebilecek hususlar amaç olarak belirlenmelidir. Diğer bir ifadeyle doğru amaçlar seçilmeli, bu amaçlar işletmeye ve duruma göre özel olmalıdır. Amaçlar alternatif durumlar arasından en uygununun seçilmesi ile netleşir. Amaç alternatiflerinin uygunluğunu ise işletmenin kaynak ve kabiliyetiyle dış çevrenin karşılıklı etkileşimi, işletmenin tarihi ve tecrübesi, yapılan işin ve içinde bulunulan durumun özellikleri etkilemektedir. Bu alternatifler arasından örgüt kültürüne ve yönetimin değerlerine, kısaca işletmenin tüm özelliklerine uygun olan amaçların seçilmesi doğru ve özel olacaktır.

Amaçların fırsat maliyeti göz önüne alınmalıdır: Amaçlar için göz önünde bulundurulacak bir başka özellik de fırsat maliyetidir. Fırsat maliyeti belirli bir amacı seçmesi sebebiyle, kişi veya örgütün vazgeçtiği faydayı ifade eder. Mesela A amacı seçildiği zaman, B ve C amacından vazgeçilmiş demektir. A amacının fırsat maliyeti B veya C amacının sağlayacağı fayda değeridir. Bu değer, A amacının sağlayacağı değerden daha düşük olması gerekir ki, amaçların kabul edilmesi ve başarılmasında etkililik artsın.

3. Amaçların Yapısı ve Hiyerarşisi

İşletmelerde genel amaçlar yanında, onlara bağlı olarak örgütün yukarisından aşağıya doğru inen bir dizi amaç söz konusudur. Ayrıca bu amaçlar arasında karşılıklı ilişki ve bağımlılık vardır. Tüm alt kademedeki amaçlar, daha üst kademedeki amaçlarla uyum içinde bulunmalı ve desteklemelidir. Aksi takdirde örgüt içinde her bir bölüm veya kişi kendisi için uygun bir yol tutacak ve örgütün bütünü gözden kaçıracaktır²¹².

İşletmenin en genel amacı olan vizyondan, kişilerin amaçlarına kadar yukarıdan aşağıya doğru gelişen amaçlar hiyerarşisi şekil 12’ de gösterilmektedir.

a. Stratejik Amaçlar

Stratejik amaçlar, örgütün gelecekte nerede olmak istediğini ve neler başarmak istediğini açıkça tanımlayan geniş ifadelerdir²¹³. Ancak stratejik amaçlar, sadece örgütün bir veya birkaç bölümüne değil; örgütün tamamına aittir. Ayrıca bu amaçlar doğrudan örgüt misyonuna yönelik olup, genellikle uzun dönemli olmasına rağmen kısa dönemlide olabilmektedir²¹⁴.

Etkili bir stratejik amacın sahip olması gereken özellikler ise şunlardır²¹⁵;

- Kuruluşun öncelikleri ve durum analizi sonuçlarına göre oluşturulmalıdır.

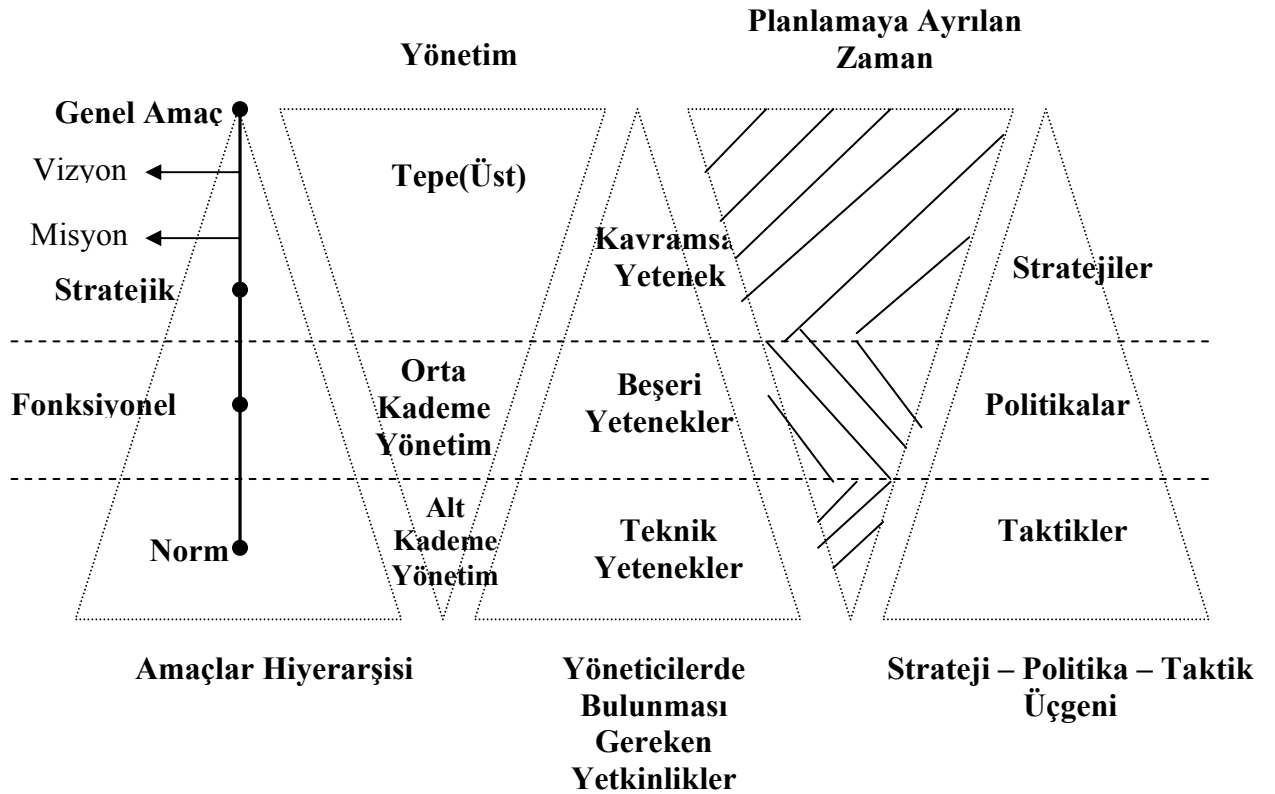
²¹² Dinçer, s.170.

²¹³ Daft, s.210.

²¹⁴ McGlashan ve Singleton, s.39.

²¹⁵ Sinan Güner, Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi, **Türk İdare Dergisi**, 2005, Sayı: 446, s.69. http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc (12 Mayıs 2007)

- İşletmenin genel amaçları, misyonu ve vizyonu ile uyumlu olmalı, örgütsel misyonun yerine getirilmesine katkıda bulunmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalı.
- Örgütün bütününe yön vererek, çalışanlara rehberlik etmeli, daha ayrıntılı alt kademe amaçlarının başlangıç noktasını oluşturmaktadır.
- Örgütün uzun dönemli önceliklerini ortaya çıkartmalı ve orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir
- Örgütün her seviyesinde istenen başarının standartlarını oluşturmali ve yönetimin bunları kontrol etmesini kolaylaştırmalıdır.



Şekil 12: Amaçlar Hiyerarşisi

Kaynak: Şadi C. Saruhan ve Ayla Ö. Özdemir. Değer Hedefli İşletmecilik, İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Vakfı Yayınları, 2004, s.31.

İşletmeler bu özelliklere sahip stratejik amaçlarını sadece bir alanda değil, birden çok alanda kendilerine amaç olarak belirledikleri takdirde, başarılarını daha gerçekçi olarak görebilirler. Mevcut yönetimlerde daha ziyade sadece karlılığa yönelik amaçların belirlenmesi, başarıların ölçülmesinde özellikle uzun vadede yanıltıcı olabilmektedir. Bu bakımdan stratejik amaçları oluştururken sekiz başlığa odaklanılabilir. Bunlar; piyasa durumu, inovasyon, üretkenlik, fiziksel ve finansal kaynaklar, karlılık, yönetim performansı ve yönetsel gelişim, çalışan durumu ve performansı, sosyal sorumluluktur²¹⁶.

b. Fonksiyonel Amaçlar (Hedefler)

Fonksiyonel amaçlar; bir örgütün stratejik amaçlarına ulaşmak için önemli fonksiyonlarının, bölümlerinin ya da birimlerinin her birinde erişmek istenilen performans standartları ya da hedefleri olarak ifade edilebilir. Fonksiyonel amaçlar stratejik amaçların bir fonksiyonudur ve stratejik amaçlara göre daha kısa vadelidir²¹⁷. Bunlar stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesiyle ilgili olan ve rakamlarla ifade edilebilen sonuçlardır. Tali (ikincil) stratejik amaçlar, taktik amaçlar, uygulama amaçları veya stratejik hedef de denilmektedir²¹⁸.

Etkili bir stratejik hedefe sahip olmak için aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir²¹⁹:

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

²¹⁶ Daft, s.210.

²¹⁷ McGlashan ve Singleton, s.43.

²¹⁸ Dinçer, s.174.

²¹⁹ Güner, s.70.

- Stratejik amaçla uyumlu olmalıdır

c. Normlar

Departmanlar, çalışan grupları ve bireylerden beklenen, ölçülebilir ve açıkça ifade edilmiş amaçlardır²²⁰. Bunlar işletmenin çok kısa süreli program amaçları veya kişisel başarı hedefleri olarak tanımlanabilir ve her yıl en azından bir defa bütçe kontrol sistemiyle denetlenir. Çünkü hiyerarşinin alt kademelerinde işleri yerine getirmekle görevli kişilerin verimleri, işletmenin gelecekteki başarısı veya başarısızlığı üzerinde önemli ölçüde etkili olacaktır²²¹.

Ayrıca belirlenen bu amaç ve normlar, çalışanlar için harekete geçirici bir faktör olurken, yönetim için başarı değerlendirme ve kontrol aracı olur. Bu açıdan normlar, mümkün olduğu kadar gerçekçi olmalıdır. Aksi takdirde motive edici bir yönetim aracı olmaktan çıkarak, olumsuz bir takım sonuçlar doğurabilir. Dolayısıyla normlar belirlenirken özenle hareket edilmeli ve işin özellikleri, çalışma şartları, çalışanların kabiliyet ve kapasitesi, mevsimlik veya aylık değişiklikler dikkate alınmalıdır.

²²⁰ Daft, s.211.

²²¹ Dinçer, s.175.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK UYGULAMA

Bu sayfaya gelindiğinde uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, örgüt sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini yürütmeye devam eder. Eğer uygulanacak olan stratejilerde değişiklik yapılmışsa veya ilk defa stratejik plan uygulanacaksa örgüt içinde her kademede pek çok karar yeniden gözden geçirilmeli ve bunun sonucu olarak birbirine bağımlı olan birçok alanda değişiklik yapılmalıdır. Ancak bu değişiklik, örgütün tamamının değişmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Burada vurgulanmak istenen husus, seçilen stratejilerin başarısının örgütün mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, politikaları ve yönetim sistemleriyle etkileşim içinde olduğudur. Bu nedenle örgüt içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekir.

Bu bakımdan uygulama sürecinde, uygulama için gerekli organizasyon yapısı, yıllık uygulama programları ve bunlara uygun kaynak dağılımları, bütçe oluşturma, prosedürler ve yeni stratejiye uygun liderler ve yöneticilerin atanması işlemleri yürütülmektedir. Bir diğer ifadeyle uygulama süreci seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yapacağı her türlü faaliyetlerden oluşmaktadır. Stratejilerin uygulanmasında bu faaliyetler iki grupta toplanabilir. Bunların ilki belirlenen stratejilerle, örgütün çevresi ve örgüt içi çeşitli unsurlar arasındaki uyumun sağlanması, diğeri ise politikalar, programlar, bütçe ve prosedürlerin yer aldığı uygulama planlarının hazırlanmasıdır.

I. ÖRGÜT İÇİ STRATEJİK UYUMUN SAĞLANMASI

İşletme bir sistem olarak görülürse, bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi örgütün tüm alt sistemleriyle birlikte bir bütün olarak onu desteklemesine, bir uyum içersinde olmasına bağlıdır. Ancak sürekli bir değişimin yaşandığı bir ortamda işletme ile çevresi arasında tam ve mükemmel bir uyum sağlanamaz. Bu bakımdan bahsedilen stratejik uyum, işletme ile çevresi ve örgütün çeşitli birim ile unsurları arasındaki işletmenin varlığını sürdürebilmesi için gerekli olan asgari uyumu ifade etmektedir.

Stratejik uyum aşamasında bir örgütün iç unsurları ile çevresi arasında ve farklı SİB'ler arasında bir uyumun sağlanması gerekmektedir. İlk olarak işletme içinde stratejik uyumun sağlanması için aralarında etkileşim ve bağımlılık bulunan yedi ögenin incelenmesi ve bu inceleme sonucunda uygulanacak strateji ile uyumlu bir yapı oluşturulmalıdır. Bu yedi öge²²²;

- **Strateji;** kendi pazarı içinde durumunu iyileştirme ve rekabet üstünlüğü kazanmak için amaçlanmış faaliyetler dizisi ve bunlara kaynak tahsisi,
- **Örgütsel Yapısı:** kimin kime bilgi vereceğini ve görevlerin nasıl dağıtıldığını gösteren örgüt şemasının oluşturulmasını kapsar.
- **Sistemler:** işletmenin günlük işlerini nasıl yaptığını anlatan; bilgi akış sistemi, sermaye bütçeleme sistemi, imalat süreci, kalite kontrol sistemi, başarı değerlendirme sistemi gibi süreçler ve iş akışlarını içerir.
- **Yönetim tarzı:** yönetim zaman ve çaba harcarken veya davranışlarını ortaya koyarken önem verdiği hususları içermektedir. Burada kastedilen husus yönetimin söylediği değil, yaptığı davranışlardır.
- **İnsan Kaynakları (Çalışanlar):** örgüt içinde yer alan insanları içerir. Burada da belirtilmek istenen tek tek insanların kişiliği değil, bir bütün olarak işletmenin demografik özellikleridir.
- **Örgüt Kültürü (Ortak değerler):** örgütün basit amaçlarının ötesindeki çalışanların çoğunluğu tarafından paylaşılan düşünce, duygu ve inançlardır.
- **Kabiliyetler:** işletmenin bir bütün olarak sahip olduğu gücü ifade eder.

Diğer taraftan stratejik uyum, işletmenin çeşitli SİB'leri arasındaki dengeyi sağlamakla ve aynı SİB içindeki çeşitli alt sistemler (öğeler) arasındaki uyumu sağlamakla gerçekleştirilebilir²²³. Şirket içerisinde eğer birden çok SİB'i varsa veya bir şirketler grubu söz konusu ise, her bir işletme veya SİB'nin stratejileri birlikte

²²² 7 S Modeli, http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html (10.06.2007)

²²³ Dinçer, s.308.

değerlendirilmeli ve bir bütün halinde şirketin amacı ve temel stratejileri ile uyumlu hale getirilmelidir. Böyle bir bütünleştirme bütün işletme veya SİB yöneticilerinin ortak katılımıyla ancak gerçekleştirilebilir.

A. ÖRGÜT YAPISI

1. Örgüt Yapısı ve Strateji

Bir işletmenin yapısı, herhangi bir örgütte görev ve sorumlulukların belirlenmesi, bunlar arasındaki davranış bağlantılarının kurulması ile ilgili bölümler ve kişiler arasındaki resmi iş ilişkisi demektir. Bu anlamda yapı, bir örgütü yaşatan güçlerin (haberleşme, bilgi, kurallar, ilişkiler, uygulamalar, vb.) dayanacağı iskelettir. Stratejik kararların verilmesi ve uygulanması ise yapı içinde yerleşmiş bulunan kadrolar aracılığı ile bir örgüt içersinde gerçekleştirilmektedir. Bu kadroların aralarındaki ilişkiler, süreçleri etkili kılacak veya engelleyecek güce sahip olduklarından dolayı işletmelerde yapı ile strateji arasında karşılıklı olarak sıkı bir etkileşim bulunmaktadır. Bu etkileşim iki türlü olmaktadır²²⁴:

Yapı Stratejiyi Takip Eder; stratejinin örgüt içindeki kararlarda belirleyici olduğunu ve dolayısıyla yapının ona bağımlı bir değişken olduğunu savunmaktadır. Buna göre sanayi yapısı ve rekabet şartları ve bunlarda meydana gelecek değişiklikler stratejiyi etkileyen en önemli güçtür. Bu güçlere bağlı olarak seçilen strateji gerçekte, işletmenin hangi amaçları gerçekleştireceğini ve bunun için hangi fonksiyonları yerine getireceğini ve dolayısıyla işbölümünün nasıl yapılacağını belirlenmesini gerektirir. Başka bir ifadeyle örgüt içindeki farklılaşmaların temelini strateji oluşturur ve yapı stratejiyi takip eder.

Strateji Yapıyı Takip Eder; Bu yaklaşıma göre bazı durumlarda örgüt yapısı stratejilerin seçiminde etkili olmaktadır. Yapı belirli bir stratejinin seçimi için yöneticileri teşvik edebilir, sınırlayabilir veya engelleyebilir. Yeniden yapılanma sürecine girildiği zaman, mevcut yöneticilere bağlı kalınarak yapısal değişiklik

²²⁴ Dinçer, s.310-311.

yapılmayabilir. Diğer taraftan, strateji sürecinin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya oluşması halinde de strateji büyük ihtimalle yapıya, bağlı kalacaktır.

Gerçekte, yapı stratejiyi veya strateji yapıyı takip eder varsayımlarının her ikisinin de geçerli olabileceği kabul edilmelidir. Çünkü örgüt içinde iki tür faaliyetten bahsetmek mümkündür: Şirketin planlanmış stratejilere dayalı faaliyetleri olabileceği gibi, beklenmedik durumlar karşısında yapılacak faaliyetlere dayalı stratejileri de olabilir.

2. Stratejik Örgüt Yapıları

Strateji ile yapı arasındaki sıkı bağımlılık göz önüne alındığında stratejilerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmeler daha etkili olmaktadır. Bu bakımdan belirlenen stratejilere göre hangi yapının uygun olacağını belirlemek gerekir. Strateji ve yapı arasındaki ilişkiler açısından başlıca yedi tür örgüt yapısının olduğu söylenebilir²²⁵:

- **Basit Örgüt Yapısı veya Girişimci Örgütler;** Genellikle tek mamul (veya aynı teknolojiyle dönüşümlü olarak birden fazla mamul) üreten küçük işletme yapısıdır.
- **Mekanik Bürokrasi;** Kamu kurumları, otomobil üreten işletmeler, bankalar, büyük alışveriş merkezleri gibi örgütler mekanik yapılara örnektir.
- **Profesyonel Bürokrasi;** Üniversiteler, hastaneler, sanat merkezleri ve kütüphaneler gibi örgütlerde genellikle birbiriyle etkileşim halinde iki paralel yapı söz konusudur. Her iki yapının ortak özelliği bürokratik fakat merkezileşmemiş olmasıdır.
- **Çok Bölümlü (Çeşitlendirilmiş) Örgütler;** Holding şirketlerde olduğu gibi, çok sayıda işletmeye (mamul pazara veya SİB) sahip olan büyük yapılardır.
- **Yenilikçi Örgütler veya Adhokrasi (Adhocrasi);** çeşitli mesleki uzmanlıklara sahip çok sayıdaki grubun birlikte çalışmasına fırsat veren bir yapıdır. Film yapım şirketleri, gazeteler, yönetim danışmanlığı yapan işletmeler, Uzay

²²⁵ Dinçer, s.312-324.

araştırması yapanlar bu tür yapılara örnek gösterilebilir. Ayrıca bu tür yapılara örnek olarak proje tipi veya matris örgüt ile şebeke örgüt yapıları örnek gösterilebilir.

- **Misyoner Örgütler;** yapısal olarak var olan değil, olmayan özellikleriyle tanımlanabilecek bir örgüt türüdür.

- **Politik Örgütler;** Vakıflar veya kar amacı gütmeyen bazı kurumlar, dini grupların örgütlenmesi ve nihayet inançların ön plana çıktığı işletmelerin yer aldığı gruptur.

Tablo 3
Örgüt Türlerine Göre Özellikleri

	Girişimci	Mekanik	Profesyonel	Çok Bölümlü	Yenilikçi	Misyoner	Politik
Genel Yapı	Organik	Mekanik	Mekanik	Mekanik	Organik	Organik	Organik
Koordinasyon	Yakın Kontrol	İş ve süreçler standartlaşır	Kabiliyetler Standartlaşır	Çıktılar Standartlaşır	Karşılıklı Uyarılama	Norm, Değer Standartlaşır	Hiçbiri
Stratejik Karar Gücü	Tepe Yönetimi	Teknik Eleman	İdari Kadro	Orta Kademe	Kurmaylar	İdeoloji	Çıkarlar
Yaş	Genç	Olgun	Olgun	Olgun	Genç	Genç	Genç
Ölçek	Küçük	Büyük	Küçük veya Büyük	Büyük	Küçük veya Büyük	Küçük	Küçük
Uzmanlaşma	Düşük	Fonksiyonel	Sosyal	Fonksiyonel	Sosyal	Düşük	Yok
Farklılaşma	Yetki	Yetki veya Fonksiyon	Yetki veya Fonksiyon	Yetki veya Fonksiyon	Fonksiyon	Fonksiyon	Fonksiyon
Biçimselleşme	Düşük	Yüksek	Düşük	Bölüm/Yatay	Düşük	Düşük	Düşük
Merkezileşme	Tam/ Yüksek	Dikey Yüksek	Tam/Düşük	Yatay/Düşük	Tam/Düşük	Tam/Düşük	Çeşitli

Kaynak: Ömer Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2003, s.326.

Buraya kadar açıklanan örgüt türlerinin özellikleri Tablo 3'de verilmiştir. Bu özellikler dikkatli bir şekilde incelendiğinde her bir örgüt türü kendi şartlarında idealleşmektedir. Başka bir ifadeyle, gerçek hayattaki bir işletme tam olarak bir örgüt türüne uymayabilir.

B. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

1. Örgüt Kültürü Kavramı

Toplumda bir grubun veya kuruluşun üyesi olmak o topluluğa uyum sağlamayı gerektirir. Uyum sağlamanın ve grup ya da kuruluş tarafından benimsenmenin temel koşulu ise, ortak amaçlar, standartlar ve değerler ile alışkanlıkları, felsefe ve ideolojileri paylaşma gereğini ortaya koymaktır. Bu ise örgüt kültürünün oluşturulması ile gerçekleşir.

Bu bakımdan örgüt kültürü, bir örgütü oluşturan üyelerin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğu olarak tanımlanabilir²²⁶. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, o örgütün çevrede tanınmasını, değerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini de yansıtan ve bu özelliği ile örgütü topluma bağlayan, onun toplum içinde yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen önemli bir araçtır²²⁷.

Sonuç olarak örgüt kültürü, işletmenin kimliğini, ne yaptığını, neler yapabileceğini ve işletmenin bir yerde diğerlerinden farklılığını göstermektedir. Ancak her örgüt kültürü, içinde yaşadığı toplumun sahip olduğu kültürü ve ilişkide bulunduğu diğer örgütsel kültürlerin etkilerini taşımakta ve ilişkide bulunduğu bu kültürlerin oluşumunda etili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle örgüt kültürü, tek bir parçadan oluşmamakta, aksine çok sayıda ve birbirinden farklı alt kültürlerden oluşmaktadır²²⁸.

²²⁶ Daft, s.86.

²²⁷ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.427.

²²⁸ Ülgen ve Mirze, s.382.

Yapılan bu açıklamalara göre bir örgüt kültürünün tanımlanması örgüte bir dizi fayda sağlamaktadır. Bu faydaları sıralamak gerekirse²²⁹;

- Örgüt kültürü, çalışanların belirli standartları, normları ve değerleri anlamalarına ve böylece kendilerinden beklenen başarıya ulaşmalarına ve yöneticileriyle daha uyumlu çalışmalarına yardımcı olur.

- Örgüt kültürü, iş yapma, teknik, yöntem ve süreçlerinde bir standart oluşturarak örgütsel verimliliğin artmasını sağlar.

- Örgüt kültürü, gelecekte örgütte görev yapacak yeni yöneticilerin yetişme ve gelişmelerine olumlu katkıda bulunur.

- Örgüt kültürü, örgüt içi iletişim sağlıklı olmasına yardımcı olur.

- Örgüt kültürü, geliştirdiği bazı standart uygulamalar ve süreçler yardımıyla, örgüt içinde oluşabilecek çatışmaları azaltmaya yardımcı olur.

- Örgüt kültürü, örgütsel kültür öğelerini nesilden nesille aktararak, örgütsel yaşamı sürekli kılar.

- Örgüt kültürü, örgütün bir kimliğini ifade ettiği için örgütün tanınmasını sağlar.

2. Örgüt Kültürünün Öğeleri

Bir örgüt kültürü, örgüt içersinde kültürün tanımlanması, yerleşmesi, kökleşmesi ve güçlenmesi için gerekli olan, semboller, hikâyeler, kahramanlar, sloganlar ve serenomilerden yer aldığı beş öğeden meydana gelmektedir²³⁰:

Semboller; kültürün yerleşmesinde ve kökleşmesinde yardımcı olan, çalışanlar için anlam taşıyan bir nesne (cisim), resim, faaliyet ve olaydır. Semboller, örgüt çalışanlarının ve örgüte yeni giren üyelerin faaliyet ve çalışmalarına ışık tutar, ilgi, arzu

²²⁹ Güney, s.191.

²³⁰ Daft, s.87-90 ve Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.428.

ve heyecanlarını artırır, onlara güç verir. Semboller üyelerin birbirlerini tanımalarına, yakınlaşmalarına ve dayanışmalarını güçlendirmelerine de aracılık eder.

Kahramanlar; güçlü bir kültürün niteliklerinin, karakterinin, eylemlerinin ne olması gerektiğine örnek olarak gösterilen kişilerdir. Bir diğer ifadeyle kahramanlar, örgütün kültürünün gerektirdiği rolü layıkıyla yerine getiren ve çalışanların izlemesi için model oluşturan kimselerdir. Bu insanlar geçmişte bu örgüte yapmış oldukları yararlı hizmetlerle devleşmiş, örgütü amaçlarına ulaşmada zafere ulaştırmış etkin kimseler olmuştur.

Hikâyeler; örgütte yaşanmış gerçek olaylara dayanan, örgüt çalışanları arasında sık sık tekrarlanan ve paylaşılan öykülerdir. Hikâyeler, kahramanları başarıya götüren davranışları ve bu davranışların altındaki değerler, inançlar, alışkanlıklar, sosyal ve ahlaksal normları ortaya koyarak, eski ve özellikle de yeni örgüt üyelerine davranışlarında rehber edinecekleri kültürü aşılırlar.

Sloganlar; bir örgütün bir değerini, bir amacını, bir inancını ya da bir normunu başarı ile ifade eden, cümle veya birkaç sözcükten oluşan açıklamalardır. Sloganlar, örgüt üyelerini duygulandırır, heyecanlandırır, enerjilerini açığa çıkartır ve onları hareket geçirir. Sloganlar aynı zamanda örgüt kültürün benimsendiğini ve üyelerin bunu gerektiği yerde uygulamaya hazır oldukları izlenimini etrafa, özellikle de, rakip örgütlere (işletmelere) duyurmak için kullanılan araçlardır.

Seremoni; özel bir olayı gerçekleştirmek için bir araya gelen bir grubun faydasına yönelik yapılan planlanmış bir faaliyettir. Bu faaliyetle örgütün amacına hizmet eden, değer ve normlarına kusursuz hizmet etmiş bulunan kimselerin başarıları dile getirilir. Bu kişiler oradalarsa ödüllendirilir ya da övgü ve saygı ile yad edilerek diğer üyelere örnek olmaları sağlanır.

II. UYGULAMA PLANLARININ HAZIRLANMASI

Uygulama planları amaçların gerçekleştirilmesi için hazırlanan ayrıntılı planlardır ve iki grupta toplanabilir²³¹:

Sürekli planlar: örgüt içinde yapılacak faaliyetleri ve davranışları tahmin edilebilir hale getiren, yöneticilerin yetki devrini kolaylaştıran, bütün üyelerin belirli bir durum karşısında davranışlarını standartlaştıran ve işletmenin yaptığı faaliyetlerde sürekli olarak kullandığı rehber planlardır. Bu planların belli başlıları; politikalar, yöntemler, süreçler ve kurallardır.

Bir kerelik planlar: Bunlar da sadece belirli bir durumda kullanılan davranış rehberleridir. Daha çok programlar, projeler ve bütçelerden ibarettir.

A. POLİTİKALARIN BELİRLENMESİ

1. Politika Tanımı

Türkçe literatürde “siyaset” kelimesiyle eşdeğer anlamda kullanılan politika, ağırlıklı olarak kamu yönetiminde yer almış ve “halka ait bir işi gözeterek, belirli yol ve usule göre yürütme” anlamında kullanılmıştır. Politika kavramı sözlükte “bugünkü ve gelecekteki kararlara bir yön verebilmek için birçok alternatif arasından seçilen belirli bir yol veya davranış tarzı, temel amaçlar ve kabul edilebilir yöntemleri kapsayan uzun süreli genel bir plan” şeklinde tanımlanmaktadır²³².

İşletme yönetiminde ise politika kısaca; yol gösterme ve belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol ve genel bir plan olarak ifade edilebilir²³³. Geniş bir tanımını yapmak gerekirse, politika, bir işletmenin veya örgütün daha önceden belirlenmiş bir takım amaçlara ulaşmak için ortaya konan strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve

²³¹ Dinçer, s.351.

²³² <http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm> (24.08.2007)

²³³ Eren, İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.21.

yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren, çalışana takdir hakkı veren, bir düşünce tarzı, rehber, bir pusuladır²³⁴.

Burada çalışanlar, politikanın öngördüğü sınırlar dâhilinde kendi konularında takdir haklarını kullanma yetkisine sahiptirler. Çalışanlar bulundukları işletmede işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığı ile öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen ve emredici olmayan yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır.

Politikalar; her şeyden önce işletmenin her kademesindeki amaçların gerçekleştirilmesiyle, kullanılacak araçların ve ortaya konulacak hareket tarzlarının seçilmesiyle ilgilidir. Ancak politikalar, yöneticiye karşılaştığı durumla ilgili olarak karar almada yardımcı olacak amaçlara ve araçlara sınırlar çizer. Politikalar, işletme içinde örgütün her kademesinde yer alır ve temel şirket politikalarından bölüm politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere kadar sıralanır. Ayrıca politikalar fonksiyonel olabilir veya belirli bir proje için seçilebilir²³⁵.

2. Politikaların İşletme Üzerine Etkisi

Politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan, belirlilik ortamında alınan kararlardan oluşmaktadır. Bu karar alma sürecin içersin de oluşturulan etkili ve verimli bir politika işletmeye bir dizi fayda sağlamaktadır. Bunlar²³⁶:

- Politikalar, sık sık karşılaşılan sorunlarla ve tekrar eden durumlarla ilgilidir. Bu yönüyle *Tekrar tekrar karar almayı önler ve örgüt yönetiminde önemli bir verimlilik sağlar.*

- Politikalar, benzer olaylar ve durumlar karşısında aynı kararın alınmasını sağlar. Dolayısıyla, kendi içinde tutarlılık ve kişiler arasında tarafsızlık hakim olur ve örgüt içersinde *Objektifliği ve tutarlılığı sağlar.* Politikalar, belirli bir durum hakkında

²³⁴ Ülgen ve Mirze, s.35.

²³⁵ Dinçer, s.26.

²³⁶ Ülgen ve Mirze, s.35.

önceden düşünmeyi ve analiz yapmayı sağladığı için tekrarları önler ve bütünleştirilmiş bir yapı sunar.

- Politikalar yöneticilerin davranışlarına rehberlik eden kuralları koyması sebebiyle, onların davranışlarını tahmin edilebilir hale getireceği için, alt kademelere yetki devrini kolaylaştırır ve böylece üst kademe yönetiminin etkililiğini artırır.

- Politikaların, yöneticilere belirli bir durum karşısında yapacağı tercihleri belirtmesi sebebiyle, onu tepe yöneticilerine bağımlı olmaktan kurtarır ve kendi başına karar vermeye zorlar. Bu yönüyle *Yöneticiyi öncelik kullanmaya zorlar*.

- Stratejik uygulamaların sonuçlarını kontrol ederek zamanında *düzeltilici tedbirlerin alınmasını sağlar*.

- Politikalar olaylar ve durumlar için karar yöntemi belirlediği için örgütü yöneticilere karşı bağımsızlaştırır ve onların ayrılması halinde bile, uygulamaların devamlılığını temin eder. Dolayısıyla, işletmelerin kurumsallaşmasında en önemli katkıyı sağlar.

Özetle politikalar, örgütlerin bir müessese olmasını ve kendilerine ait gelenekler oluşturmalarını temin eden ve işletmenin uygulamalarına hükmederek, karar vermede veya düşünme ve harekete geçmede yol gösteren genel ifade, anlayış ve tercih kurallarıdır. Bu kuralların mutlaka bir ifade şeklinde tanımlanmış olması da gerekmez. Çoğu kez bir yöneticinin davranış tarzı, yazılı olarak ifade edilmemiş olduğu halde belirli bir politikayı yansıtabilir.

3. Politika ve Strateji Arasındaki Farklar

Strateji ve politikalar, süreç ve amaç bakımından birbirlerine benzemekle birlikte, aralarında küçük farklılıklar da bulunmaktadır²³⁷:

- Politika ile strateji arasındaki en önemli fark olarak; politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu ve örgütün uymayı arzu ettiği prensipleri

²³⁷ Dinçer, s.30.

belirtirken, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı ve amaçları ve arzu edilen bu prensipleri yerine getirmede kullanılacak araçları sunmasıdır.

- Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Hâlbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sık sık değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla, politika bir kez belirlendikten sonra, sık sık değişmez.

- Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerektirir. Hâlbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir. Bu açıdan stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir.

- Aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları da işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Hâlbuki stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar.

Bu açıklamalardan anlaşılacağı gibi strateji ve politika kavramları, birbirinden farklı anlam ifade etmektedir. Stratejiler; daha çok ileriye görme ve gelecekte toplum içinde işletmenin yerini belirleme veya alacağı şekli tasarlama süreci iken politikalar; hem stratejik faaliyetler yerine getirilirken, hem de diğer yönetim kademelerindeki kararlar icra edilirken uyulması gereken kuralları ortaya koymaktadır.

4. Fonksiyonel Politikaların Oluşturulması

Seçilen işletme stratejileri nispeten genel ifadeler içerir ve bu sebeple genel yönelimleri ifade eder. Hâlbuki bunların gerçekleştirilebilmesi için işletmede çalışanların davranışlarına rehberlik edecek uygulama planları şekline dönüştürülmesi

gerekir. Bu açıdan, uygulama sürecinde öncelikli bölümlere dikkatler çevrilmeli ve bölüm politikaları, taktik ve planları hazırlanmalıdır. Bu kurallar, hem örgütün geneli için hem de hiyerarşinin her basamak ve kademesi için hazırlanabilir. Belirli bir bölüm için hazırlanan kurallar dizisi, o bölümün politikasını oluşturur.

Fonksiyonel strateji ve politikaların belirlenmesi süreci, işletme stratejisinin belirlenmesi sürecine benzer niteliktedir. Ancak aralarında bazı önemli farklılıklar bulunmaktadır. Bölüm strateji ve politikaları; işletme stratejisine göre daha kısa sürelidir, daha dar kapsamlıdır ve faaliyet yönelimlidir ve nihayet alt kademelerdeki yöneticilerin katılımını daha çok gerektirir.

Bu noktada, amaçlarımıza “Nasıl ulaşırız?”, “Ne kadar bir sürede gerçekleştirebilir?”, “Kimlerle yapabiliriz?” ve “Ne derecede etkili olmalıyız?” gibi soruların cevabını veren fonksiyonel politikaların sayısı, niteliği ve çeşitliliği firmanın büyüklüğüne ve faaliyet çeşitlendirmesine gidip gitmemesine göre değişmektedir. Ancak işletme kendi özelliklerine göre bunları düzenler. Aşağıda genel ve ana hatlar olarak bilinen bazı politik seçenekler yer almaktadır²³⁸.

Finansman Politikaları; Bir işletmenin muhasebe ve finansman stratejisi, hem uzun dönemli hem de kısa dönemli amaçlar için gerekli mali kaynaklara rehberlik eder. İhtiyaç duyulan sermayenin nereden bulunacağı, nasıl ve nerede kullanılacağı, tespit edilir. Bu alanda seçilecek plan ve politikalar, kaynak tahsisıyla oldukça yakından ilgilidir ve öncelikle çalışma sermayesi ile fonların işletme içersinde dağılımı gibi diğer kısa dönemli varlıkların yönetimini ve daha sonra sermaye temini ve kar dağıtımı gibi uzun dönemli kararların verilmesini kapsar.

Üretim Politikaları; Üretim plan ve politikaları; maliyet, kalite, mamulün geçerliliği ve hizmet konusunda işletmenin rekabet gücünü etkileyen önemli faktörler arasındadır. Üretim bölümüyle ilgili strateji ve politika belirleme alanları; kapasite ve yerleşim düzeni, üretim süreci, bakım-onarım ile tedarik ve depolama alanlarıdır.

²³⁸ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.349-384.

İnsan Kaynakları Politikaları; İşletmenin beşeri kaynakları, stratejilerin etkili bir şekilde uygulanabilmesinde merkezi bir role sahiptir. Bu açıdan personel planları hazırlanırken doğru ve yeterli politikaların seçilmesi oldukça önemlidir. Personel açısından politika belirleme alanları işe alma ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, ücret ve maaş politikaları, ödüllendirme sistemleri kariyer planlama, sağlık ve güvenlik, işletmede çalışanların fiziki ve ruhi sağlığı, iş kazalarına karşı güvenlik tedbirleri ve çalışma hayatının kalitesi olarak özetlenebilir.

Araştırma Geliştirme Politikaları; Bu fonksiyon, öncelikle şirketin mamul ve üretim sürecinin geliştirilmesinden sorumludur. Ancak bir mamulün geliştirilmesi, tüketicilerin istek ve ihtiyaçlarına göre düzenleneceği için pazarlama bölümüyle koordineli bir şekilde yapılmalıdır. Bu açıdan araştırma ve geliştirme politikaları, üretim ve pazarlama bölümlerinin politikalarının ortak alanında yer alır. Araştırma ve geliştirme stratejisi ve politikaları özel veya genel bir araştırma, Pazara yönelik veya doğrudan yeni bir teknolojinin ortaya çıkmasına yönelik araştırma, araştırma çalışmalarının tüm işletme için merkezi bir yerden yürütülmesi veya her bölümün kendi geliştirme programının uygulanması, iç kaynaklarla veya dış kaynaklarla araştırma yapılması alanlarını içermektedir.

B. YÖNTEMLER VE ÖRGÜTSEL SÜREÇLERİN TASARLANMASI

Örgütsel politikaların oluşturulmasından sonra, örgütün stratejilerini gerçekleştirmeye yardım edecek faaliyetlerin nasıl yapılacağı ve hangi usul ve yöntemler kullanılacağı belirlenmelidir. Bu bakımdan ilk olarak belirli bir işin başarılmasında kullanılan standart iş yapma usulleri olan yöntemler, faaliyetler icra edilirken rehberlik ederler ve o faaliyetlerin yürütülmesinde içinden geçilecek safhaların ayrıntıları açıklanır. Yöntemlerin esası, bir amacın başarılması veya bir kararın alınabilmesi için gerekli işlemlerin yapılış sırasına göre açıklanmasına dayanır.

Yöntem, işletmenin her kademesinde kullanılan araç ve planlardır. Ancak daha çok ve kesin olarak alt kademelerde kullanılmaktadır. Çünkü daha dikkatli kontrol ihtiyacı, ayrıntılara bölünmüş işbölümünün ekonomik faydaları, azalan inisiyatif ve

rutin işler daha çok alt kademelerde yer alır. Dolayısıyla bu kademelerdeki işlerin ayrıntılı bir reçetesinin yapılması, daha etkili ve verimli olmasını sağlayacaktır.

İkinci olarak da örgütsel süreçler belirlenir. Bu süreç, bir işi yaparken takip edilecek ardışık safhalardır. Stratejilerin başarılmasında örgüt yapısı uygun bir zemin sağlarken, bu yapı biçimsel veya biçimsel olmayan birçok süreç vasıtasıyla çalışır. Bu süreçler bir yönüyle işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili safhaları planlarken diğer yönüyle biçimsel bir kontrol aracı olarak görev yapar. Bu açıdan süreçler stratejilerin başarılmasında uygulama desteği sağlayabileceği gibi engeller de oluşturabilir. Bu bakımdan stratejik amaçlara ulaşabilmek ve etkili stratejilere sahip olmak için iş yapma usuller yani yöntemler ile süreçler gözden geçirilerek uyumlaştırılması gerekmektedir.

C. PROGRAMLAR, BÜTÇELER VE PROSEDÜRLERİN OLUŞTURULMASI

Programlar; Programlar hedeflerin, politikaların yöntemlerin ve görevlerin bağlantı kısmını oluşturur. Yapılacak faaliyetlerin ve tahsis edilecek kaynakların ayrıntılı dökümünün hazırlanması, yer ve zamanlarının belirlenmesi, kim tarafından ve ne zaman yapılacağının tespit edilmesi sürecidir. Tam belirlilik halini ve çok az bir riski içermektedir. Programlar işletmede alt kademe yöneticilerinin bir fonksiyonudur ve bir defa kullanılan plan niteliği taşır.

Bütçeleme; yapılan planların ve beklenen sonuçların rakamlarla ifadelendirilmesidir. Bu sebeple bütçelere; rakamlandırılmış plan ya da program adı verilir. İşgücü, üretim miktarı, makine saati, kullanılacak araç-gereçler vb. bütün faaliyet unsurları ölçülendirilir, rakamlara dönüştürülür ve parayla ifadelendirilir.

Kaynak Tahsisi; hangi bölüme, SİB' ne veya faaliyet programına ne kadar para sarf edileceğinin, hangi araç-gereçlerle ve kimler vasıtasıyla işlerin yürütüleceğinin belirlenmesi demektir. Kaynak tahsisi ile ilgili kararlar verilirken portföy matrisleri de bir araç olarak kullanılmakla birlikte daha çok bütçeler vasıtasıyla ortaya konulur.

Prosedürler; biçimsel olarak tanımlanmış standart uygulama planlarıdır. Başka bir ifadeyle, prosedürler belirli bir süreç veya faaliyetin nasıl yapılacağına dair

tanımlanmış bir yöntemdir. Prosedürler orta kademe yöneticilerine, nezaretçi personele ve çalışanlara kesin olarak yapılması gereken şeyi, beklenen davranışları ve diğer bölüm veya görevlilerle nasıl ilişki kurulacağını belirtir. Prosedürlere, imalat prosedürü, kalite kontrol prosedürü, ürünleri test ve muayene prosedürü, üretim planlama prosedürü vb. örnek verilebilir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK KONTROL

Misyon ve vizyon ifadeleri, stratejiler, stratejik amaçlar, politikalar, örgütün yapısı ve kültürüyle ilgili çalışmalar tamamı işletmede yapılması gereken faaliyetlerin kapsamını ve sınırlarını belirlemektedir. Bu aşamadan sonra stratejik planlar ve uygulama planları, ayrıntılı yöntem ve iş süreçleri ve uygulama programlarının hazırlanmasıyla uygulama başlatılmış olur. Uygulama faaliyetlerine geçer geçmez bunların devamlı biçimde takip ve kontrolü de gerekmektedir. Çünkü stratejilerin uygulanmasından sonra uygulama sonuçlarının, planlanan durumlara uygunluğu ve beklenen başarının sağlanıp, sağlanamadığı kontrol safhasında belirlenir. Bu bakımdan kontrol süreci oldukça hassas bir şekilde yürütülmeli ve stratejik uygulama planlarına uygun kontrol teknikleri kullanılmalıdır.

I. KONTROL VE STRATEJİK KONTROL

Kontrol, çalışanların aktivitelerin izlenmesi, uygulamaya yönelik planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının karşılaştırılması ve bu karşılaştırma sonunda bir sapma mevcut ise gerekli düzeltmelerin yapılması sürecidir²³⁹.

Stratejik kontrol ise, stratejik yönetim olgusunun gereklerinin yerine getirilip getirilmediğinin, uygulamanın bu çerçevede uygulanıp uygulanmadığının araştırılması ve uygulanmasının sağlanması çabalarını kapsamaktadır²⁴⁰. Diğer bir ifadeyle stratejik kontrol, işletmenin kontrolü altındaki iç unsurlar ile işletmenin kontrolü dışındaki dış unsurlarının işletme faaliyetleri üzerindeki etkilerini ölçmeye yöneliktir²⁴¹. Bu ölçüm, yatırım harcamaları, yönetim kadrolarının gelişimi, stratejilerin uygulanması ve stratejilerin değişmesi durumunda bütçelerin tahsisi gibi stratejik planlama çalışmalarının performans ölçümlerini kapsamaktadır²⁴². Bu kapsam dâhilinde stratejik kontrol, işletmede her gün süregelen birçok ayrıntılı tedbirlere ve değerlendirmelere

²³⁹ Daft, s.10.

²⁴⁰ Pamuk ve diğerleri, s.298.

²⁴¹ Ali Coşkun, **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.2.

²⁴² Dinçer, s.375.

karışmamakta ve bu noktada diğer kontrol süreçlerinden ayrılmaktadır. Bu ayırt edici özellikler kısaca Tablo 4 de olduğu gibi özetlenebilir.

Tablo 4
Kontrol ve Stratejik Kontrol Arasındaki Ayırt Edici Özellikler

	Kontrol	Stratejik Kontrol
Zaman Periyodu	Bir yıl veya daha az	Birkaç yıldan, 10 yıla kadar
Ölçütler	Sadece niceliksel	Hem niceliksel hem de niteliksel
Çevre	İç çevre	İç ve dış çevre
Odak Noktası	Günlük problemler ve rutin faaliyetler	Uzun dönemli problemler ile yeni amaç ve stratejilere yönelik faaliyetler
Kabiliyet	Geleneksel ve bürokratik	Kaliteli ve yenilikçi
Düzeltilici Tedbirler	Bütçe dönemi ile sınırlı	Sürekli

Kaynak: Wright, Peter; Mark J. Kroll ve John A. Parnell, Strategic Management: Concepts and Cases, New Jersey: Prentice Hall, s.245.

II. STRATEJİK KONTROL TÜRLERİ

İşletmelerde kontrol işlevi üç şekilde gerçekleştirilmektedir²⁴³:

Geriye Yönelik (feedback) Kontrol: Bu kontrol türünde genellikle yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra, en son evrede yer alan kontrol mekanizması ile son kontrol ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılmaktadır.

İleriye Yönelik (feedforward) Kontrol: işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, hammadde ve diğer yardımcı maddelerin, işgücünün, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı ile diğer kaynakların ve iş süreçlerinin seçim sürecinden itibaren kontrol edilmesidir. Bu kontrol süreci, faaliyetler sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesini, uygulanan faaliyetlerin standartlara daha uygun olarak yapılabilmesine ve işletmede verimliliğin artmasına imkân verir.

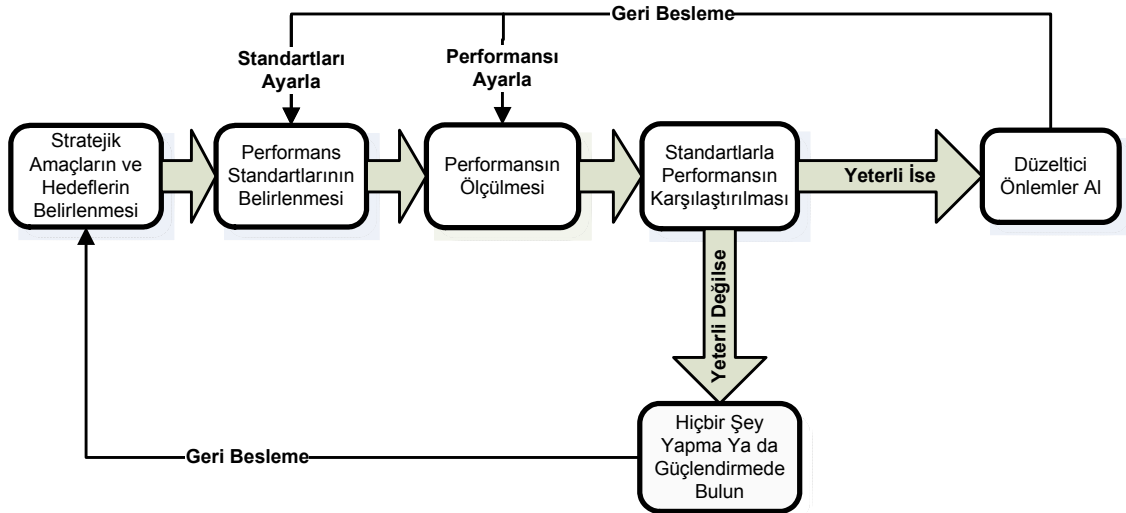
Eş Zamanlı (Concurrent) Kontrol: sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan veya birbiriyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her

²⁴³ Daft, s.640-642.

evresinde belirli noktalarda kontrollerin yapılmasıdır. Ancak son zamanlarda kontrollerin belirli noktalarda yapılmasından daha ziyade, faaliyet yapılırken anında yapılması önem kazanmıştır. Stratejik yönetim sürecinin dinamik ve birbiriyle karşılıklı etkileşim içerisinde bulunan bir takım faaliyetlerden oluşması, bu süreç içerisinde de eş zamanlı kontrol uygulamalarının yapılmasını gerekli kılmaktadır.

III. STRATEJİK KONTROL SÜRECİ

Her kontrol sisteminin dört temel unsuru vardır. Bu bakımdan stratejik değerlendirme ve kontrol süreci, şekil 13’de da görüldüğü gibi birbiriyle bağımlı dört safhadan meydana gelir²⁴⁴:



Şekil 13: Geri Besleme Kontrol Modeli

Kaynak: Richard L. Daft, Management, 5. Edition. Dryden, 2000, s.642.

A. PERFORMANS HEDEFLERİNİN VE GÖSTERGELERİNİN (BAŞARI STANDARTLARI) BELİRLENMESİ

İşletmelerin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığının veya hangi ölçüde başarı sağladığının belirlenmesi, bazı ölçü ve standartların varlığı ile anlaşılabilir. Standartlar ise, gerçek sonuçların ölçülebilmesi için ortaya konmuş kıstaslardır ve performans göstergeleri olarak adlandırılmaktadır. Bu sebeple üst yönetim ilk olarak organizasyon içersinden veya çevresinden hangi unsurların gözleneceğine,

²⁴⁴ Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, s.461-487. Wright, Kroll ve Parnell, s.245. ve Dinçer, s.375-380.

değerlendirileceğine ve kontrol edileceğine karar vermelidir. Daha sonra örgütün gerçekleşen performansını karşılaştırmak için seçilmiş stratejilere, fonksiyonel politikalara, kullanılacak yöntemlere göre başarı standartları, verimlilik ölçüleri ve amaçlardaki sınırlar belirlenmelidir.

Burada performans göstergeleri, ölçülebilir ve niteliksel olmak üzere iki farklı şekilde oluşturulabilir:

Ölçülebilir performans göstergeleri: Net kar miktarı, karlılık oranı, pazar payı, satış tutarı, sermaye ve yatırım dönüş hızı, üretim miktarları, büyüme oranı, hisse senedi fiyatı, hisse senedi başına düşen kar dağıtım oranı ve kazanç, işe devamsızlık, işgücü devri hızı, üretim ve dağıtım maliyetleri ile etkileri, verimlilik oranları, etkililik ve yenilik yapma kapasitesi gibi konularda belirlenecek standartlar ölçülebilir nitelikte ki performans göstergeleridir. Bu standartların temel özelliği rakamlarla ifade edilebilmesidir. Ancak parayla ifade edilmesi şart olamayıp, fiziki, maliyetlerle ilgili, gelir veya sermayeyle ilgili olabilir.

Niteliksel Performans Göstergeleri: Rakamlarla ifade edilemeyen veya para ve fiziki birimlerle ölçülemeyen göstergelerdir. Bu göstergeler sayısal ölçütlerin yetersiz kaldığı hallerde kullanılmakta ve hedef ve planların tutarlılığı, hedef, strateji, plan ve kaynakların risk tercihi ve zaman ufku ile uygunluğu, hedefler bütünü ilgilendiren kapsamlı planların uygulanabilirliği ve personeli teşvik edebilme durumu, strateji ve planların çevresel ihtiyaçlara uygulanabilirliği gibi durumlarda sonuçların dolaylı olarak ölçülmesi mümkün olabilmektedir.

Aynı zamanda performans göstergelerinin belirlenmesi aşamasında özellikle önemli kontrol noktalarının belirlenmesine dikkat edilmelidir. Bu önemli kontrol noktalarının tespitinde;

- Düzeltme gerektiren sapmaların zamanında anlaşmasına.
- Sürekli gözlemlerin kolaylığına ve verimliliğine,
- Ayrıntılı faaliyetlerin bloklar şeklinde bir kerede kontrolüne ve

- Yönetim faaliyetlerinin çeşitli yönlerinin kontrol edilmesinin dengeli olmasına yardımcı olacak şekilde hazırlanmasına özen gösterilmelidir.

B. PERFORMANSIN ÖLÇÜLMESİ

İşletmelerin performansa göre yönetilmesi ve bu performansın sürekli olarak ölçülmesi gerekmektedir. Bu performans ölçümleri ise, kurumsal (Stratejik), iş süreçleri ve çalışanlar düzeyinde yapılabilir.

Bu düzeylerdeki performans ölçümlerinde uygulamaların sonuçları üzerinde çalışılır. Faaliyetler sonunda ulaşılan durum veya halen yürütülmekte olan bir faaliyet doğrudan doğruya incelenerek karşılaştırma için gerekli bilgiler toplanır. Gerçek durumu tam ve yeterli bir şekilde belirleyebilmek için sadece gözlemek yetmez, aynı zamanda analiz etmek ve yorumlamak da gerekir.

Performansın ölçülmesi için gerekli bilgiler ise, kontrol raporlarıyla elde edilir. Kontrol raporları, gerçekleştirilen sonuçlar hakkında bilgi veren raporlar olup, etkili bir kontrol süreci için bu raporların; muhteva, şekil, çabukluk, sıklık, dağılım düzeni vs. bakımından daha önceden bir takım kurallarla tanımlanması şarttır. Kurallar, raporların sapmaları sorumlu yöneticilere vaktinde bildirecek şekilde düzenlenmelidir.

C. HEDEFLER İLE PERFORMANS ÖLÇÜMLERİNİN KARŞILAŞTIRILMASI

Bu safhada performans değerlendirmeleri, önceden belirlenmiş olan standartlarla karşılaştırılacaktır. Eğer gerçekleşen performans, belirlenen standartlara eşdeğer veya daha yüksekse her hangi bir düzeltici faaliyete gerek yoktur. Ancak gerçekleşen performans, standartları aştığı zaman yöneticiler mevcut standartların uygun olup olmadığını değerlendirmeli ve yükseltilip yükseltememesi gerektiğine karar vermelidir. Eğer gerçekleşen performans, standartların altında kalırsa yöneticiler iyileştirici faaliyetler gerçekleştirmelidir. Ayrıca böyle bir durum ya planlama ya da uygulama yanlışlıklarından kaynaklanmış olabilir.

Eğer problemler planlama yanlışlıklarından kaynaklanmakta ise, stratejik yönetim sürecinin ilk safhasına dönülerek, yapılan planlama çalışmaları gözden

geçirilir, çevre ile örgüt arasındaki ilişkiler, işletmenin güçlü ve zayıf yönleri, pazarın durumu ve rakiplere ait tanımlamalar yeniden incelenir. Daha sonra seçilen amaç ve standartlara göre tespit edilmiş başarı standartları ve verim ölçüleri gözden geçirilir. Eğer bu ölçü ve standartlar gerçekçi değilse değiştirilir.

Eğer problemler uygulama yanlışlıklarından kaynaklanmış ise hammadde teminindeki darboğazlar, işleme ara vermeler, grevler, işletmenin fiziki ve mali şartlarındaki değişimler gibi somut nedenler veya örgüt kültürüyle ilgili faktörler incelenmelidir. Örgüt kültürüyle ilgili yetersiz uzmanlık, görevlerin yanlış elemanlarla doldurulması, yanlış anlaşmalar, yetki anlaşmazlıkları ve güç çatışmaları, Sorumluluktan kaçınma gibi personelle ilgili uygulama yanlışlıkları çok sık görülen problemlerdir.

D. GEREKLİ DÜZELTMELERİN YAPILMASI

Planlama veya uygulama yanlışlıklarının teşhis edilmesinden sonra bunların çözümü ile ilgili alternatif tedbirler belirlenir ve bunlar arasından en uygun olanı seçilir. Düzeltici tedbirlerin alınması ve uygulanması, bir taraftan stratejik yönetim sürecinin tamamlandığı anlamını taşıırken, diğer taraftan yeni bir yönetim sürecinin başlangıcını oluşturur.

IV. STRATEJİK KONTROL ARAÇ VE YÖNTEMLERİ

Stratejik yönetime, gerek işletmenin iç fonksiyonlarına ve gerekse işletmenin dış çevresine bağlı hususları, bunlardaki değişimleri ve bu değişimlerin işletmenin faaliyetleri üzerindeki etkilerini inceleme konusunda yardımcı olacak birçok planlama ve kontrol tekniği bulunmaktadır. Bu tekniklerin bazıları uzun vadeli ve stratejik planlamalarda doğrudan doğruya, bazıları ise operasyonel hususların ön görülmesinde kullanmakta, ancak dolaylı olarak stratejik ve uzun süreli tahminlerde yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetim sistemi içinde işletme sonuçlarını değerlendirmeye yönelik tekniklere stratejik kontrol teknikleri adı verilmektedir. Bu tekniklerin en çok bilinen ve

kullanılanları; Faaliyet Esaslı Maliyetleme²⁴⁵, Balance Score Card²⁴⁶, sorumluluk merkezleri ve bütçelerdir.

A. FAALİYET ESASLI MALİYETLEME

Faaliyet esaslı maliyetleme, üretim hattında katma değer yaratan her bir faaliyeti kontrol etmek ve buna göre kaynak tahsisi yapabilmek için kullanılan bir muhasebe tekniğidir. Bu muhasebe tekniği mamul maliyetlerinin hesaplanmasında kullanılmakla birlikte, imal edilebilirlik analizi, genel imalat maliyetlerinin değer analizi ve performans ölçümü amacıyla da kullanılmaktadır²⁴⁷. Bu bakımdan ABC değer zincirine göre örgütlenmiş firmalarda ve dış kaynak (outsourcing) kullanan şirketlerde oldukça yararlı olabilir.

ABC geleneksel maliyet dağıtım yöntemlerinin indirekt maliyetleri dağıtırken sebep – sonuç ilişkisini gözetmeyerek gösterdikleri eksikliği gidermektedir. Geleneksel maliyet muhasebesi yöntemi belirli bir birimin maliyetini bulabilmek için o birimle ilgili kullanılan hammadde ve malzeme giderlerinden, doğrudan işçilik giderlerinden ve genel giderlerden oluşan maliyet kalemlerini o birime düşen paylar üzerinden ayrı ayrı toplar. Aynı zaman da bu uygulamada maliyet analizi yapabilmek için işçilik, hammadde, enerji, bakım ve onarım, genel giderler gibi tasnif edilen kalemler toplam maliyete göre oranlanarak kontrol edilmeye çalışılır²⁴⁸.

ABC de ise tüm ürünlerin fiyatlandırılması yerine, işletme içersindeki maliyet kalemlerini faaliyetler açısından ele alarak, maliyetlerinin tek tek ölçülmesi esastır. Başka bir ifadeyle, ABC yöntemi maliyet muhasebe sistemini değer yaratan faaliyetlere veya SİB²⁴⁹ne göre düzenler, böylece faaliyetlerin maliyeti daha doğru bir şekilde ortaya konarak, işletme üst yönetimi ve stratejistlere bu faaliyetlerin iyileştirilmesi, geliştirilmesi veya bu faaliyetten vazgeçilmesi ile ilgili stratejik kararların alınmasını sağlar²⁵⁰. Ayrıca performans ölçümü yapılırken, faaliyetlerin kontrolünde ve stratejik karar vermede ABC kullanılması, stratejilerle ilgili hedeflerin belirlenmesi, hedeflenen

²⁴⁵ ABC (FTM) : Activity Based Costing (Faaliyet Temelli Maliyetleme)

²⁴⁶ BSC: Balance Score Card

²⁴⁷ Coşkun, s.37.

²⁴⁸ Dinçer, s.388.

²⁴⁹ SİB: Stratejik İş Birimi

²⁵⁰ Ülgen ve Mirze, s.154.

performans ile gerçekleşen performansın karşılaştırılması ve gerekli iyileştirme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi gibi faaliyetleri kolaylaştırmaktadır²⁵¹.

Özetlemek gerekirse ABC' de geleneksel maliyet sistemlerinden farklı olarak²⁵²;

- Geleneksel maliyetleme yöntemlerinde sadece imalatla ilgili giderler ürünlerin maliyetlerinde yer alırken ABC' de imalatla hiç bir ilgisi ve ilişkisi olmayan giderlerde ürünle ilgili maliyetlerde yer alabilmektedir.

- Geleneksel maliyet yöntemlerinde imalatla ilgili sayılabilecek dolaylı ve doğrudan giderler ürün maliyetlerinde yer alır. ABC' de ise bu ve bunun gibi bazı dolaylı imalat giderleri, ürünle ilgili karar vericilerin kararlarını etkileyecek düzeyde olup olmadığına göre faaliyet maliyetleri içersinde gösterilir veya gösterilmez.

- Ayrıca ABC' de maliyetlerin hesaplanmasında safha ve sipariş maliyet sistemlerinde kullanılan ölçümlmelerden çok farklı faaliyet odaklı ölçümleme teknikleri kullanılmaktadır. Bu teknikte bir işle ilgili kullanılan kapasite giderleri ürün ve faaliyet maliyetlerinde yer almakta, fiilen kullanılmamış kapasite ile ilgili giderler maliyetler içersinde gösterilmemektedir.

Bu sebeple ABC bir alternatif maliyet sistemi olarak düşünülmemeli, yönetici ve stratejistlere yol gösteren bir karar destek sistemi olarak düşünülmelidir.

B. SORUMLULUK MERKEZLERİ

İşletmeler içersinde yerine getirilen önemli faaliyetler ve işlevler, neden oldukları giderler ile yarattıkları gelirler sebebiyle sürekli incelenmek amacıyla, birer finansal sorumluluk merkezi olarak düşünülmekte ve benzer faaliyetler, sebep oldukları finansal sonuçlar itibariyle bir araya getirilerek finansal sorumluluk merkezleri oluşturulmaktadır. Oluşturulan bu sorumluluk merkezlerine göre, belirli bir bölüm, birim veya işletmenin sorumlusu olan yönetici kendi yetkisi altındaki alanda fiyat ve

²⁵¹ Coşkun, s.38.

²⁵² Ülgen ve Mirze, s.156.

miktar kararlarını verebilmekte ve dolayısıyla kendi sorumluluk alanının gelir ve giderlerini kontrol edebilmektedir²⁵³.

Sorumluluk merkezleri; işletmenin örgüt yapısına uygun olarak sorumluluk merkezleri ve yöneticilerinin belirlenmesi, her yöneticinin kontrolünde olacak maliyetlerin, gelirlerin ve varlıkların saptanması, yönetici tarafından kontrol edilebilir nitelikte olan unsurlara ilişkin hedefler belirlenerek devamlı izlenebilecek bir hesap planının hazırlanması ve yürütülen faaliyetlerin sorumluluk merkezleri itibari ile izlenmesi yoluyla belirli dönemlerde ilgili üst düzey yöneticilere sunulması sürecinden oluşmaktadır²⁵⁴.

Bu süreç içerisinde oluşturulan sorumluluk merkezleri dört ana grupta incelenebilir²⁵⁵:

Maliyet Ve Harcama Merkezleri; Maliyet merkezleri, işletmenin genellikle işçilik, hammadde, enerji gibi mal ve hizmet üretimine yönelik kullandığı doğrudan ve dolaylı masraflardan meydana gelen değerlerin maliyetlerini ifade eder. Maliyet merkezleri genellikle bölümler şeklinde örgütlenir. Ancak belirli bir bölüm içinde de birden fazla mal oluş merkezi bulunabilir. Burada önemli olan mal oluş merkezlerinin stratejik kontrolü etkili bir şekilde sağlayacak bir yapıya sahip olmasıdır. Mal oluş merkezlerinin yöneticilerinin en önemli görevi ise, üretilen mal veya hizmetlerin maliyetlerini planlamak ve kontrol etmektir. Ancak görevleri aynı zamanda bu mal veya hizmetlerin kalitesi ve miktarını da kapsar.

Harcama (masraf) merkezleri ise, mal veya hizmetlerin üretim masraflarının dışında kalan işletme harcamalarını da kapsarlar. Bu merkezler genel olarak yönetim giderleri merkezi, ar-ge giderleri merkezi ve pazarlama giderleri merkezi olarak üç grupta toplanmaktadır. Burada ki, yönetim giderleri merkezi, genel yönetim masraflarının bir arada toplandığı ve belirli bir yöneticinin sorumluluğuna verildiği bir merkezdir. Araştırma ve geliştirme giderleri merkezi ise, işletmede yürütülen her türlü

²⁵³ Dinçer, s.389.

²⁵⁴ Özlem Özkanlı, Sorumluluk Merkezleri ve Transfer Fiyatlaması: Çokuluslu İşletmelerde Uygulama, 2003, Gazi Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:5, Sayı:3, s.2. (<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pubs.aspx?x=5&y=3>) (15 Mayıs 2007)

²⁵⁵ Coşkun, s.36.

mal ve süreç geliştirme çabalarına yönelik harcamaları kapsar. Pazarlama giderleri merkezi ise; satış, reklam, dağıtım ve depolama gibi giderlerden oluşur.

Gelir Merkezleri; Gelir, hem üretilen mal ve hizmetlerin pazarlanması ve satışı karşılığı, hem de üretim dışı işletmeye sağlanan değerlerdir. Burada yönetici sadece sürüm ve satışlardan sorumludur. Gelir merkezleri aynı zamanda herhangi bir mal oluş söz konusu olmaksızın, gelir elde edilmesi durumunda ortaya çıkar. Ayrıca bir gelir merkezinin performansı, hedeflenen toplam satış seviyeleri ile gerçekleşen satış miktarının karşılaştırılmasıyla ölçülür.

Kar Merkezleri; Kar merkezleri, örgüt yapısı içinde oluşturulan bağımsız bir birimdir ve sorumlu yönetici hem girdi maliyetlerinden, hem de üretilen mallardan veya hizmetlerden elde edilen gelirlerin ölçümlerinden sorumludur. Kar merkezlerinin performansı ise birimin elde ettiği kar ile ölçülmektedir. Performans ölçüsü olarak da, katkı marjı, kontrol edilebilir katkı, kontrol edilemez katkı ve vergiden önceki net bölüm kârı olmak üzere dört ayrı kâr endeksi kullanılmaktadır.

Yatırım Merkezleri; Yatırım merkezleri, gelir ve giderlerin yanı sıra, gelirlerin elde edilmesi için gerekli yatırımların da belirli bir yöneticinin sorumluluğuna devredildiği bölüm ya da birimlerdir. Yatırım merkezinin performansı birimin elde ettiği kâr ve bu kârı elde etmek için kullandığı varlık miktarı ile ölçülebileceği gibi varlıkların getiri oranı ve artık değer yöntemleri ile de ölçülebilmektedir.

Yukarıdaki açıklamalardan anlaşılabileceği gibi işletmelerin yapısı iç içe geçmiş sorumluluk merkezleri şeklinde oluşmaktadır. Her sorumluluk merkezi, belirli bir sorumlu yönetici tarafından yönetilmekte ve bu yöneticinin yetkileri, sorumluluk merkezinin türüne göre değişmektedir. Yönetimin kontrolü bu sorumlu yöneticiler tarafından yürütülür. Ayrıca bu merkezler birbirlerini kapsamaktadırlar. Yukarıdaki kavramlar birlikte incelendiğinde yatırım merkezi kar merkezini; kar merkezi de masraf ve gelir merkezini kapsamaktadır.

C. İŞLETME BÜTÇELERİ

Bütçe, yönetimin belli bir zaman aralığı içerisinde gerçekleştirmeyi planladığı yatırım veya faaliyetler de, işletmenin kaynaklarının ne oranda kullanılacağını gösteren ve faaliyetleri rakamla ifade eden planlardır. Bütçeler bu bakımdan işletmelerde planlama ve kontrol aracı olarak en çok kullanılan muhasebe araçlarından biri olup, yöneticilere planlarını uygulamaya koyarken izlemeleri gereken aşamaları da göstermektedir²⁵⁶.

İşletme bütçeleri genel olarak iki grupta toplanmaktadır. Bunlar; yatırım veya sermaye bütçeleri ile yıllık uygulama bütçeleri olarak adlandırılan genel bütçeler ve bölüm bütçeleridir. Burada yatırım bütçeleri ile genel uygulama bütçeleri genellikle stratejik yönetimin konusunu oluştururken, diğer bütçeler fonksiyonel yönetimin kontrolünde yaygın olarak kullanılmaktadır²⁵⁷.

Yatırım Bütçeleri; Yatırım her şeyden önce, bir işletmenin uzun süre gelir sağlayacak üretim faaliyetlerini yürütmek amacıyla üretim araçlarının, özellikle sabit varlıkların tedariki için yaptığı kaynak tahsisidir. Yatırım bütçeleri; yenileme yatırımları, genişleme yatırımları, mamullerle ilgili yatırımlar ve stratejik yatırımlar vb. gibi değişik şekillerde sınıflandırılabilir.

Genel Bütçeler Ve Bölüm Bütçeleri; Genel bütçe, işletmenin bütün faaliyet sahalarını ve fonksiyonlarını kapsayan ve faaliyet bölümleri tarafından düzenlenen bütçeleri bir araya getiren bütçelerdir. Bu bakımdan genel bütçe sadece belirli bir dönem planlamasını değil, aynı zamanda belirli bir proje ile ilgili çeşitli alternatifleri analiz eden ve en uygun alternatifi tavsiye eden proje planlamasını da içerir.

Diğer bütçeleme türleri ise işletme bölümleri veya faaliyetlerini esas alır. Pazarlama, üretim, araştırma geliştirme, personel bütçeleri veya satış, hammadde, işçilik, genel gider bütçeleri gibi değişik şekillerde hazırlanabilir.

²⁵⁶ Coşkun, s.33.

²⁵⁷ Dinçer, s.394.

D. BALANCE SCORECARD (DENGELİ BAŞARI GÖSTERGESİ)

Balanced scorecard veya dengeli başarı göstergesi; işletme stratejilerini uygulamaya yönelik hedeflerle ilişkilendirmek ve bu ilişkileri temsil eden göstergeleri (değişkenleri) izleyerek stratejilerin beklenen sonuçlara ulaşp ulaşmadığını kontrol etme şeklinde uygulanan bir performans yönetim tekniğidir²⁵⁸.

Bu performans yönetim tekniği klasik kontrol yaklaşımında olduğu gibi sadece iş bittikten sonra ve daha çok finansal nitelikteki göstergelerden hareket etmemekte, finansal performans ölçütleri ile birlikte finansal olmayan ölçütlerde kullanılmaktadır. Ayrıca işletmenin maddi varlıkları ile maddi olmayan varlıklarının değerini de dikkate alarak, performans yönetim sistemini işletmenin stratejik hedefleri üzerine kurmaktadır²⁵⁹. Diğer bir ifadeyle Balance Scorecard; işletmelerin geçmişteki finansal değerlerinin yanı sıra; geleceğe yönelik olarak müşteri odaklılığı, işletme içi faaliyetlerin geliştirilmesi ve mükemmelleştirilmesi, değişime ayak uydurabilmek amacıyla öğrenme ve gelişme gibi fiziksel olmayan değerleri esas alır. Ayrıca belirli göstergelerle bu değerleri ölçer, boyutlar arasında dengenin ve entegrasyonun sağlanabilmesi için stratejik geri bildirim sağlar, veriden stratejiye ulaşmayı ve stratejiyi uygulanabilir kılmayı amaçlar²⁶⁰.

1. Balance Scorecard ve Performans Ölçütleri

Amaçları itibarıyla, çeşitli performans göstergelerinden yararlanan bir kontrol ve performans ölçüm aracı olduğu gibi bütünleşik bir yönetim aracı ve bir kurumsal öğrenme aracı olan BSC, stratejik kararların sonuçlarının değerlemesi ile ilgili olarak dört temel alanda hedef belirlenmesini önermektedir. Bu boyutlar ve ölçütler şunlardır²⁶¹:

Finansal boyut ve ölçüleri: İşletmenin finansal olarak başarılı olabilmesi için hissedarlarına ne şekilde görünmesi gerektiği sorusuna cevap aramakta olan bu boyut,

²⁵⁸ Koçel, s.454.

²⁵⁹ Coşkun, s.53.

²⁶⁰ Ali Şahin Örnek, Balance Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, 2000, s.3. <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> (25 Haziran 2007)

²⁶¹ Coşkun, s.113-118.

stratejilerin karlılığını ölçmektedir. Finansal boyutta yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5
Finansal Boyutta Kullanılan Performans Ölçütleri

• Gelirler • Net Kar • Faaliyet Karı • Gelir Artış Oranı • Piyasaya yeni sürülen ürünlerden elde edilen kar • Brüt Kar • Brüt kar oranı • Kilit bölümlerde ulaşılan maliyet azalmaları • Ekonomik katma değer • Piyasa katma değeri • Yatırımların getirisi • Sermaye getirisi • Toplam varlıkların getirisi • Toplam varlıklar • Toplam varlıkların çalışan sayısına oranı	• Karın toplam varlıklara oranı • Karın satışlara oranı • Karın çalışan sayısına oranı • Katma değer çalışan sayısına oranı • Dağıtılan kar payları • Pazar payları • Hisse senedi fiyatları • Hissedarların bağlılığı • Nakit akışı • Toplam maliyetler • İşletmenin kredi derecesi • Borçlar • Borç oranı • Alacakların dönüşüm oranı • Satıcılara borçların ortalama ödeme süresi • Stok devir hızı
---	---

Kaynak: Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.114.

Müşteri boyutu ve ölçüleri: İşletmenin vizyonuna ulaşması için müşterilerine nasıl görünmesi gerektiği sorusuna cevap aramaktadır. Bu boyut içerisinde pazar payı, müşteri kazanma, müşteri devamlılığı, müşteri karlılığı ve müşteri memnuniyeti gibi ölçüm grupları ile hedeflenen pazarlar tanımlanmakta ve işletmenin bu pazar bölümlerindeki başarısı ölçülmektedir. Müşteri boyutundaki amaçlara ulaşıp ulaşılmadığını belirlemek için kullanılan performans ölçütlerine Tablo 6’da örnekler verilmiştir.

Şirket içi işlemler (Süreçler) boyutu ve ölçüleri: Bu boyutta; işletmenin hissedarlarını ve müşterilerini memnun etmek için, hangi iş süreçlerinde mükemmelleşmesi gerektiği sorusuna cevap aranır. Bu bakımdan BSC’nin süreçler boyutu, firmanın içyapısı ile ilgilenmekte, müşteri boyutuna ortak olarak müşteriler için değer oluşturmakta ve finansal boyutla birlikte hisselerin değerini artırmaktadır. Bu boyut aynı zamanda; yasal ve sosyal ilişkiler, yenileme, faaliyetler ve müşterilerle ilgili yönetim süreçleri olmak üzere başlıca dört grupta toplanır ve bunların gerçekleşmesi için yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 6
Müşteri Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

• Satış miktarı • Pazar payı • Müşteri memnuniyeti • Müşteri sadakati • Müşteri şikâyetleri • Müşteri isteklerini yerine getirme zamanı • İlk görüşmede çözölen şikâyet sayısı • Satış iadelerinin oranı • Ürün/Hizmet fiyatı • Ürünün/hizmetin müşteriye toplam maliyeti • Müşteri görüşmelerinin ortalama zamanı • Kaybedilen müşteri sayısı • Devam eden müşteri sayısı, müşteri elde etme oranı • Katılınan fuar sayısı	• Müşterilerin toplam sayısı • Müşteri başına yıllık satış miktarı • Sonuçlanan satışların bağlantılarına oranı • Müşterilerin işyerini ziyaret sayısı • Her bir müşterinin karlılığı • Müşteri başına düşen müşteri hizmetleri gideri • Pazarlama giderlerinin satışlara oranı • Verilen reklam ilanlarının sayısı • Markaların tanınmışlığı • Müşterilerle geçirilen zaman • Çalışan başına düşen müşteri sayısı • Her bir satış kanalının satış miktarı • Satış işlem sayısı • Yeni müşterilerden elde edilen gelirin yüzdesi
--	---

Kaynak: Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.115.

Öğrenme ve gelişme boyutu ve ölçöleri: Bu boyut ise organizasyonun müşterileri ve hissedarları memnun etmek için hangi alanlarda uzmanlaşmasını gerektiğini tanımlar ve işletmenin vizyonuna ulaşmak için, değişim ve gelişim yeteneklerimizi nasıl sürdürebileceği sorusunu irdeler. Ayrıca bu boyuttaki amaçlar ise insan, bilgi ve kurumsal sermaye olmak üzere üç kısımdan oluşmaktadır. Öğrenme ve gelişme boyutunda yaygın olarak kullanılan performans ölçütleri Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 7
Süreçler Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

• Ürünlerin ve hizmetlerin müşterilere ulaştırma süresi • Zamanında ulaşan teslimatların oranı • Siparişlerin ortalama üretim süresi • Müşteri tekliflerine cevap verme süresi • Müşteri bilgi siteminin olup olmayışı • Ar&Ge giderleri, işlemlerin ortalama maliyeti • Stokların devir hızı • Toplam teklifler içindeki yeni ürün/hizmet sayısı, işgücü kullanım oranı • Yeni ürün/hizmet sayısı • Yeni ürün/hizmet geliştirme süresi • Yeni patent sayısı • Elimizdeki patent sayısı • Patentlerin ortalama yaşı	• Kusurlu ürün oranı • Yeniden işlenen ürün sayısı • Kurulum zamanları • Başa başnoktasına ulaşma zamanı • Sürekli iyileşme • Hatalı ürünlerin tamir veya değiştirme süresi • Ürününün kullanımı konusunda müşterilere verilen eğitim süresi • Garanti taahhütleri • Yoldaki ürünler/hizmetler • Yeni projelerin iç getiri oranı • Kapasite kullanımları • Alım iadelerinin sıklığı • Makinelerin boş durdukları zaman • İşletme hakkında bazında çıkan olumlu yazıların sayısı
---	--

Kaynak: Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.117.

Tablo 8
Öğrenme ve Gelişme Boyutunda Kullanılan Performans Ölçütleri

• Çalışanların mesleki dernek ve kuruluşlara üyelikleri • Çalışanların ortalama hizmet süreleri • Yüksek seviyede çalışanların oranı • Kendi bilgisayarı olan çalışan sayısı • Birden fazla işlev için eğitim almış çalışan sayısı • İşe gelmeme sayısı • Çalışanların yaptığı öneriler	• Lider geliştirme • Çalışanların memnuniyeti • İş kazalarında kaybolan zaman • Çalışan başına düşen katma değer • Hali hazırdaki iş başvuruları • Çalışma çevresi kalitesi • İç iletişim oranları • Yetki endeksi • Eğitim için harcanan zaman
---	---

Kaynak: Ali Coşkun, Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006, s.118.

Bu dört boyutta oluşturulan somut ölçütlerle geliştiren model, böylece stratejileri planlayıp, kontrol etmeye çalışmaktadır. Oluşturulan ölçütler şirket hissedarlarını ve müşterileri tatmin etmek için dış ölçüler ile kritik iş yöntemleri, yenileme, öğrenme ve büyüme gibi iç ölçütler arasında bir denge kurmaktadır. Ayrıca geçmişteki çalışmaların sonuçlarını ortaya koyan ölçütler ile gelecekteki performansı yönlendiren etkenlerin ölçüleri arasında da bir denge oluşturmaktadır²⁶².

Ancak burada dikkat edilmesi gereken husus BSC kullanan işletmelerde bu dört boyut değiştirilmeden kullanılabileceği gibi işletmelerin kendi yapısal veya yaptıkları işin özellikleri nedeni ile farklı boyutlar da kullanılabilir²⁶³.

2. Balanced Scorecard'ın Oluşturulması ve Uygulama Süreci

BSC uygulamasında her işletmenin kendine özgü şartları olması sebebiyle farklı boyutlar kullanılabileceği gibi kendi has bir yol da izleyebilir. Ancak genel olarak bir BSC oluşturma süreci aşağıdaki gibi oluşturulabilir²⁶⁴:

Birinci Safha: *Risklerin Ve Uygulama Biriminin Tanımlanması.* Bu aşamada uygun organizasyon birimi seçilerek, İşletme birimleri ile diğer birimler ve ana şirket arasındaki ilişkiler tanımlanır.

İkinci Safha: *Stratejik Amaçlar Üzerinde Fikir Birliği Sağlanması.* Bu aşamada ise proje yöneticisi ile üst kademe yöneticileri arasında yüz yüze görüşmeler

²⁶² Dinçer, s.398.

²⁶³ Coşkun, s.113.

²⁶⁴ Dinçer, s.399.

yapılarak, dört scorecard boyutunda yer alan amaçlar belirlenir ve önem sırasına konur ve üst kademe yöneticileri ile uygulamalı çalışma yapılır.

Üçüncü Safha: *Ölçülerin Seçilmesi ve Tasarlanması.* Üçüncü safhaya gelindiğinde, belirlenen amaçları en uygun yansıtacak ölçüler formüle edilir ve bu maksatla grup toplantıları yapılır. Ölçülerin belirlenmesinden sonra, ölçüleri örgüte tanıtmak maksadıyla diğer yöneticilerle toplantılar düzenlenir.

Dördüncü Safha: *Uygulama Planlarının Hazırlanması.* Bu son aşamada ise uygulama planları oluşturularak, üst kademe yöneticileriyle bu planları tartışmak üzere tekrar toplantılar düzenlenir. Bu toplantılar neticesinde uygulama planları kesinleştirilerek, süreleri belirlenir.

Görüldüğü gibi, Balanced Scorecard şirket stratejilerini operasyonel plan ve formüller haline dönüştürmesi sebebiyle bir stratejik yönetim sistemi olarak kullanılabilecek bir model sunmaktadır.

Ancak bu modelin başarılı olabilmesi için bazı hususlara dikkat edilmelidir. Bu hususlar²⁶⁵:

- BSC standart bir çözüm değildir; sadece genel bir çerçeve oluşturur. Çünkü her işletme ve yaptıkları iş farklıdır.
- Tepe yönetiminin desteği şarttır.
- BSC’ de strateji başlangıç noktasıdır.
- Amaçların ve ölçülerin sınırları belirlenmeli ve dengelenmelidir. BSC’nin önerdiği dört boyuttan başka boyutlar olabileceği gibi bu sayı üç boyuta da indirilebilir.
- Fazla derin analizlere girmeden yapılan iş rafine hale dönüştürülmeli, öğrenilmeli ve ilk olarak işletmenin belli bir bölümünde BSC test edilmelidir.

²⁶⁵ Örnek, s.9.

- Tabandan yukarıya doğru çıkan bir yaklaşım güdülmelidir. Ayrıca katılımcılığa ve üst düzey stratejilerle uyum sağlamaya yönelik hareket edilmelidir.
- BSC bir sistem parçası değildir, kendisi bir sistemdir.
- Performans ölçüm sistemlerinden ilk uygulamaya geçilecek birime kadar sistemin yeni baştan düşünülmesi gerekmektedir.
- Performans göstergelerinin işletmenin yönetim tarzı üzerindeki etkileri dikkate alınmalıdır.
- Bütün ölçümler sayısal olmayabilir, bir kısmı tahmine dayanabilir.

ALTINCI BÖLÜM

ÖRNEK UYGULAMA:

İSTANBUL BÜYÜKŞEHİR BELEDİYESİ ÖRNEĞİ

20. yüzyılın sonlarına doğru dünyadaki küreselleşme ile paralel olarak, kamu yönetiminde bir yeniden yapılanma sürecine girilmiştir. Bu yeniden yapılanma süreci içerisinde Türkiye'deki kamu kuruluşlarının mali ve yönetsel sorunları dikkate alındığında, kamu kuruluşlarının önümüzdeki dönemde planlı hizmet üretme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ve uygulamayı etkili bir şekilde izlemelerinin önemi artırmıştır.

Bu sebeple ülkemizde kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması kapsamında kamu kurum ve kuruluşları ile yerel yönetimlerde bir dizi önlemler alınmıştır. Bu önlemlerden birisi olarak da belediyelerin öncelikli alanlara yoğunlaşmasının, performans ve kaliteyi ön plana çıkarmasının sağlanması amacıyla stratejik planlamaya geçilmesine yönelik hukuki düzenlemelere gidilmiştir. Ülkemizde “kamu ve Yerel Yönetimler Reformu” kapsamında yapılan bu yasal düzenlemeler ile kamu yönetimi ve belediye yönetiminde bu yeni yaklaşımın gerçekleştirilmesi amaçlanmıştır.

Bu kapsamda 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda” yer alan 9 uncu maddedeki stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe konulmuştur. Bu kanun ile kamu idarelerine; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınmıştır. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir.

Bu yükümlölük 5216 sayılı Bükükşehir Belediyesi Kanunu, Bükükşehir Belediyesinin görev ve sorumluluklarını düzenleyen 7. maddesi (a) bendinde, “İlçe ve ilk kademe belediyelerinin görüşlerini alarak büyükşehir belediyesinin stratejik plânını, yıllık hedeflerini, yatırım programlarını ve bunlara uygun olarak bütçesini hazırlamak.” şeklinde yer verilmiştir.

Aynı kanunun büyükşehir belediye başkanının görev ve yetkileri düzenleyen 18. maddesi (b) bendi gereği Bükükşehir belediye başkanları ; “Belediyeyi stratejik plâna uygun olarak yönetmek, belediye idaresinin kurumsal stratejilerini oluşturmak, bu stratejilere uygun olarak bütçeyi hazırlamak ve uygulamak, belediye faaliyetlerinin ve personelinin performans ölçütlerini belirlemek, izlemek ve değerlendirmek, bunlarla ilgili raporları meclise sunmak” ile sorumlu tutulmuştur.

5393 sayılı Belediye Kanunda ise belediye meclisinin görevleri arasında stratejik planı görüşmek ve kabul etmek bulunmaktadır. Belediye encümeninin görevlerinden biri, stratejik planı inceleyip belediye meclisine görüş bildirmektir. Kanuna göre belediye başkanı, mahalli idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde, kalkınma planı ve programı ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans programı hazırlayıp belediye meclisine sunmakla yükümlü kılınmıştır. Stratejik plan, varsa üniversiteler ve meslek odaları ile konuyla ilgili sivil toplum örgütlerinin görüşleri alınarak hazırlanacak ve belediye meclisi tarafından kabul edildikten sonra yürürlüğe girecektir. Nüfusu 50.000'in altında olan belediyelerde stratejik plan yapılması zorunlu değildir. Stratejik plan ve performans programı bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edecek ve belediye meclisinde bütçeden önce görüşölerek kabul edilecektir.

5018 sayılı kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Yayımlanan bu yönetmelikte genel ve özel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ve sosyal güvenlik

kurumlarının stratejik planlamayı hazırlaması zorunlu tutulmuştur. Ancak bunlar içerisinde 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 tutulmamıştır.

Bu kapsamda DPT tarafından yönetmelikte isimleri yer alan kamu idarelerinin tümünde stratejik planlamayı yaygınlaştırılması koşulu ile aşamalı bir şekilde geçiş yapılarak uygulamaya konulması öngörülmüştür. İlk etapta DPT tarafından belirlenen belli sayıdaki kamu idareleri içerisinde pilot uygulamaya geçilmiş, ancak pilot uygulama yapılırken bu uygulama kapsamında olmayan diğer kurumlarında stratejik planlarını hazırlayabilecekleri belirtilmiştir.

Pilot uygulama yapılan kamu idareleri;

- 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 Başkanlığıdır.

Bu yönetmelik haricinde DPT kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere ilk sürümü Haziran 2003'te hazırlanmış olan bir kılavuz yayınlanmıştır. Daha sonra meydana gelen ihtiyaçlar doğrultusunda bu kılavuz güncellenerek 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte belirtilen kamu

idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirlemek amacıyla revize edilmiştir. Hazırlanan bu kılavuza göre şekil 14’de yer alan stratejik planlama

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

modeli bütün kurumlar için örnek model olarak gösterilmiştir.

Şekil 14: DPT’nin Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006, s.5.

Hazırlanan bu kılavuz ise, stratejik planlama süreci ve stratejik planların kapsam ve içeriği konusunda genel bir çerçeve sunmayı amaçlamakta ve kamu idareleri, ortaya konan ana ilkelere ve kılavuzun genel yapısına bağlı kalmakla birlikte, ana ve alt başlıkları kendi özelliklerini de dikkate alarak şekillendirebilmektedir.

I. STRATEJİK BİLİNÇ VE STRATEJİSTLERİN BELİRLENMESİ

5018 sayılı kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50.000’in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan hazırlamakla yükümlü kılınması ve bu hususta bir yönetmelik yayınlanması İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik planının hazırlanmasını ve uygulanmasını zorunlu hale getirmiştir. Bu doğrultuda İstanbul Büyükşehir Belediyesi, yasal süreci içersinde

tamamlanması amacıyla stratejik planlama çalışmalarına 2005 yılı içerisinde başlanmıştır.

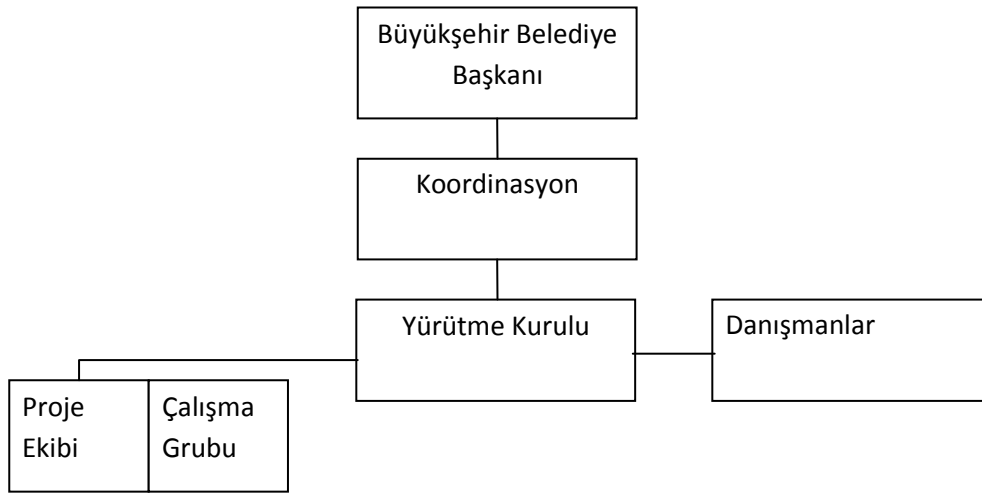
24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuş ve bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. Bu kapsamda stratejik planlamanın hazırlaması görevi İBB üst yönetimi tarafından strateji geliştirme daire başkanlığına verilmiştir. Yapılan bu görevlendirme sonrasında ilk olarak stratejik planlama çalışmalarını yürütecek olan stratejistler, sorumlu daire başkanlığı tarafından tespit edilmiştir. Bu doğrultuda aşağıda belirlenen stratejist grupları oluşturulmuştur (bkz. Şekil 15):

Büyükşehir Belediye Başkanına bağlı koordinasyon kurulu; Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Strateji Geliştirme Daire Başkanı ve Stratejik Planlama Müdürü...

Yürütme Kurulu; Strateji Geliştirme Daire Başkanı, Stratejik Planlama Müdürü, Proje Koordinatörü ve Danışman... Bu yapı koordinasyon kurulu tarafından alınan kararların operasyonel düzeyde takibinin yapılmasına, örgütün diğer birimlerinde planlama anlayışının yerleşmesine yardımcı olması amacıyla oluşturulmuştur. Kurul planlama çalışmasının her aşamasında, Stratejik Planlama Ekibini yönlendirerek projeyi yönetmiştir.

Stratejik Planlama Ekibi; Yürütme kuruluna bağlı olarak çalışan bu yapı içerisinde, Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı’na bağlı Stratejik Planlama Müdürlüğü bünyesinde görevlendirilen 15 kişilik personelden oluşan bir yapı meydana getirilmiştir. 3 işletmeci ve 12 endüstri mühendisinden oluşturulan bu ekip, plan unsurlarının yapılandırılması, örgütün mevcut durumunu ortaya koyan analizler ve sürecin modellenmesinden son bulmasına kadar, proje ile ilgili tüm saha ve masa başı çalışmalarında aktif olarak yer almıştır.

Çalışma Grubu Üyeleri; Stratejik planlama çalışması süresince işbirliği içinde çalışılmasını sağlamak üzere, İstanbul Büyükşehir Belediyesi müdürlükleri, genel müdürlükleri ve bağlı kuruluşlarından; iletişim kurulmasını sağlamak, proje sürecinde ihtiyaç duyulacak bilgi ve belgeleri temin etmek, ortak çalışmalarda görev almak üzere personel görevlendirmeleri talep edilmiştir. Bu talep doğrultusunda yaklaşık 100 kişilik bir çalışma grubu oluşturulmuştur. Çalışma grubu üyeleri, temsil ettikleri birimlerdeki stratejik planlama faaliyetlerinden sorumlu olup Stratejik Planlama Ekibine gerekli desteği sağlamakla görevlendirilmiştir.



Şekil 15 : İBB Stratejik Planlama Grupları Hiyerarşik Yapısı

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2007 – 2011 Stratejik Planı, 2006, s.13

Stratejistlerin belirlenmesinden sonra bu gruplar içerisinde yer alan kişilerde stratejik planlama ve stratejik yönetim anlayışının uyandırılması amacıyla tanıtım toplantıları düzenlenmiştir. Çalışmanın başlatıldığı kurum geneline duyurulması ve çalışmayla ilgili bilgilendirme ve eğitim yapılması amacıyla; 9 Temmuz 2005 tarihinde, öğleden önce ve öğleden sonra olmak üzere iki grup halinde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi yöneticilerine yönelik bilgilendirme toplantıları düzenlenmiştir. Toplantılara, Genel Sekreter, Genel Sekreter Yardımcıları, Daire Başkanları, Müdürler, İştirak ve Bağlı Kuruluş Genel Müdürleri ile İSKİ²⁶⁶ ve İETT²⁶⁷ Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Toplantılarda genel hatlarıyla stratejik planlama ve stratejik

²⁶⁶ İSKİ: İstanbul Su ve Kanalizasyon İşletmeleri

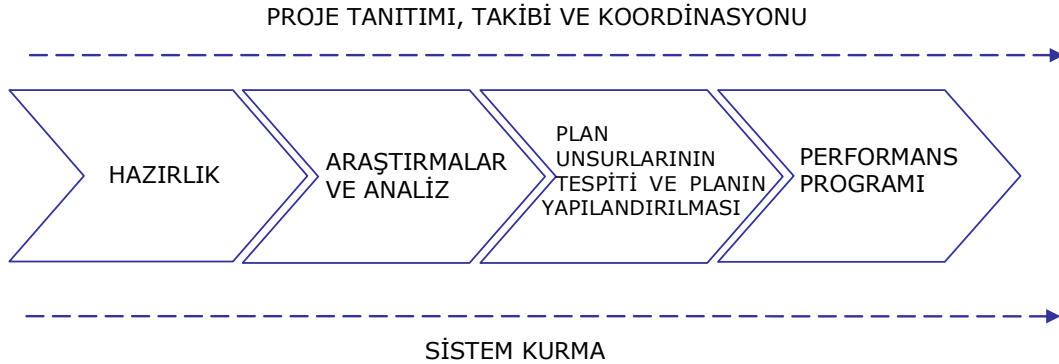
²⁶⁷ İETT: İstanbul Elektrik, Tramvay ve Tünel İşletmeleri

yönetim konularından bahsedilmiş olup proje süreci hakkında bilgi verilmiş, proje adımları ve takvimi açıklanmıştır.

Ayrıca, çalışma grubunda yer alan personelin stratejik yönetim konusu ve içinde yer alacakları çalışmanın kapsamı ile ilgili olarak bilgilendirilmesi amacıyla; 21 – 23 – 25 Kasım 2005 tarihlerinde, üç grup halinde ve yarım günlük programlar şeklinde bilgilendirme toplantıları gerçekleştirilmiştir.

II. STRATEJİK ANALİZ EVRESİ

Stratejistlerin belirlenmesinden sonra stratejik analiz evresinde ilk etapta çeşitli kurum ve yöneticilerden yapılan çalışma ile ilgili görüş ve önerileri istenmiştir. Ayrıca stratejik planlama hususunda literatür taraması yapılarak kamu kurumları için ortaya konan stratejik planlama modelindeki ana başlıkların atlıkları doldurulmuştur. Yaklaşık altı ay süren “hazırlık” aşamasında, dünya belediyeleri stratejik plan modelleri, mevcut planlama çalışmaları ve ülkedeki diğer stratejik planlama örnekleri incelenmiştir. Bu incelemeler sonucunda çalışma ile ilgili şekil 16’daki model oluşturulmuştur.

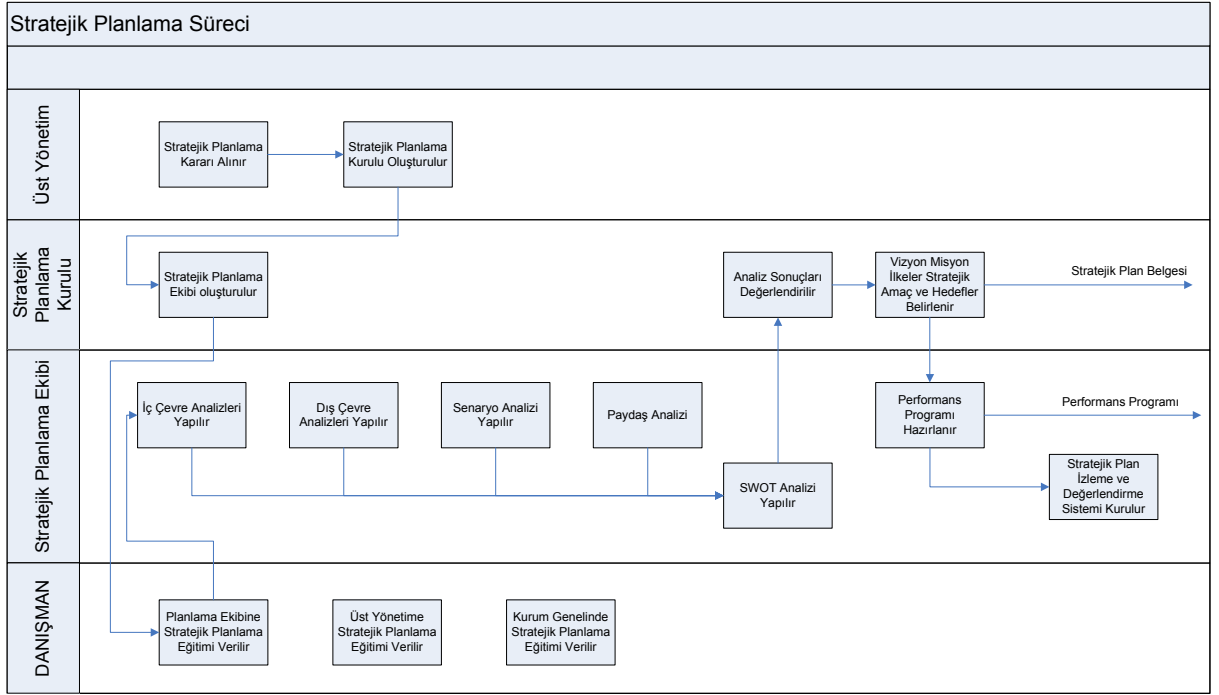


Şekil 16: İBB Stratejik Planlama Modeli

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2007 – 2011 Stratejik Planı, 2006, s.11

Bu model doğrultusunda ilk etapta, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin ilgili olduğu dış çevre ve kurum içine yönelik araştırma ve analizler gerçekleştirilmiştir. Kurum içine yönelik çalışmalar, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin mevcut yapısı, performansı ve sorunlarının ortaya konması ve geleceğe yönelik potansiyellerinin tespit edilmesi; dış çevre çalışmaları ise, İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nin faaliyet

alanlarında ülkemizdeki ve dünyadaki mevcut durumun incelenmesi, gelecekle ilgili öngörülerde bulunulması, karşılaşılabilecek riskler ve belirsizliklerin ortaya koyulmasına çalışılmıştır.



Şekil 17: Stratejik Planlama Süreci

Bütün bu süreçte İstanbul Büyükşehir Belediyesinin²⁶⁸ birimlerinin yöneticileri ile çalışanlarının; ayrıca, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin ilişkili olduğu paydaşların katılımı esas alınmış ve bu katılımın gerçekleştirilmesi için gerekli mekanizmalar sürece dâhil edilmiştir.

A. DIŞ ÇEVRE ANALİZİ

Dış çevre unsurlarının analizlerinin yanı sıra paydaş analizi, vatandaş memnuniyeti anketi ve gelecek senaryoları çalışmaları yapılmıştır. Dış çevre analizi kapsamında kurumun yetki alanının şehir sınırları olarak belirlenmesi nedeniyle İstanbul Büyükşehir Belediyesi faaliyetlerini doğrudan ilgilendiren,

- Nüfus,

²⁶⁸ İBB: İstanbul Büyükşehir Belediyesi

- Göç,
- Demografik yapı,
- Coğrafi alan,
- Kentsel gelişim,
- Ekonomik durum,
- Sosyal ve kültürel hayat,
- Sağlık ve turizm

Konuları ile ilgili olarak İMP²⁶⁹ raporu, Türkiye İstatistik Kurumu, Dış Ticaret Müsteşarlığı, İBB Birimleri, Milli Eğitim Bakanlığı, İstanbul Valiliği, İl Sağlık Müdürlüğü, İl kültür ve Turizm Müdürlüğü, İl Gençlik ve Spor Müdürlüğü ve diğer kurum kuruluşlar ile literatürden elde edilen veriler toplanarak analiz edilmiştir. Yapılan bu analizler, senaryo analizleri çalışmalarında katılım sağlayan uzmanların tecrübe ve bilgilerden yararlanılması ile küresel, ulusal ve yerel çevreler açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca senaryo ve paydaş analizlerinden elde edilen veriler doğrultusunda kurum için fırsat ya da tehdit oluşturabilecek konular belirlenmiş ve stratejik planda paylaşılmıştır.

1. Senaryo Analizi

Kurumun faaliyetlerine ilişkin gelecek öngörülerinde bulunmak için senaryo analizi çalışması gerçekleştirilmiştir. “Senaryo Oluşturma” çalışmasının amacı, İstanbul Büyükşehir Belediyesinin stratejik plan döneminde karşı karşıya kalacağı gelişim ve değişimleri anlamasına yardımcı olmak ve bunların kuruma ve kurum faaliyetlerine muhtemel etkilerini ortaya koymaktır. Böylece, kurumun gelecekte karşılaşılabileceği fırsat ve tehditler belirlenecek ve kurumsal stratejilerin oluşturulmasında dikkate alınacaktır.

²⁶⁹ İMP: İstanbul Metropolitan Planlama

Senaryo analizi çalışması çerçevesinde, 10 yıllık gelecek zaman dilimi dikkate alınarak, aşağıda belirtilen alanlarda çalışmalar yapılmıştır;

- İstanbul Büyükşehir Belediyesinin ve faaliyetlerinin geleceğini Dünya, Bölge, Türkiye ve İstanbul özelindeki hangi faktörler / eğilimler / gelişmeler belirleyeceğine ilişkin trendlerin belirlenmesi,

- Bu faktörler / eğilimler / gelişmelerin İBB faaliyetlerine etki ve önem derecelerinin belirlenmesi,

- Elde edilen bulgular ve trendler doğrultusunda, İBB'nin geleceğine ilişkin ana senaryoların belirlenmesi,

- Ana senaryonun İBB ve faaliyetlerine yönelik olarak yarattığı fırsatlar ve tehditlerin ortaya konulması hususlarına değinilmiştir.

Çalışmada izlenen yöntem ise aşağıdaki gibidir:

- Her bir sektör başlığı için davet edilecek uzman listeleri konuya ilişkin mevcut veriler ve öneriler dikkate alınarak 2 günlük ekip çalışması ile oluşturulmuştur.

- Listelerden her bir sektör için davet edilecek 10 asil 10 yedek isim belirlenmiştir.

- Davet yazıları hazırlanmıştır. Davet yazıları faks ve e-mail aracılığı ile davet edilecek kişi ve kurumlara gönderilmiş ve geri bildirimleri alınmıştır.

- Katılmayanlar ve katılamayanlar not edilmiş ve alternatif isimler davet edilmiştir.

- Davet ve geri bildirim sürecine, katılımcıların gönderilen mailleri zamanında açmaması ve telefonla ulaşmada zorluk çekilmesi nedeni ile toplantı tarihlerine kadar devam etmek durumunda kalınmıştır.

- Katılımcıların ön hazırlığı için çalışmada kullanılacak format ve sorular hazırlanmış ve senaryoanalizi@ibb.gov.tr adresinden tüm katılımcılara e-mail ile

gönderilmiştir. Ancak toplantıya yakın davet edilen kişilerin bu konuda hazırlık yapması beklenmemiştir.

- Hazırlık formu gönderilen katılımcılar ile sürekli e-mail ve telefon iletişiminde bulunulmuş, soru ve sorunlar zamanında giderilmiştir.
- Gelen cevaplar derlenerek odak grup toplantılarında tartışılacak formata getirilmiştir.

Bu çalışma kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademisyenler, üniversitelerin temsilcilerinden oluşan konularında uzman nitelikleriyle dikkat çeken 200 kişilik bir davetli listesinden 100 kişilik katılımı ile tamamlanmıştır. Çalışma öncesinde tüm katılımcılara kendi sektörleri ile ilgili formlar hazırlanarak moderatöre iletmek üzere gönderilmiş, çalıştay bu formlarda belirtilen katılımcı görüşleri doğrultusunda yürütülmüştür.

Çalışmadan çıkan sonuçlar diğer paydaş görüşleri ile birleştirilerek kurum yöneticilerine sunulmuş, stratejik amaçlar, stratejik hedefler, eylemler oluşturulurken ve vizyon – misyon – ilkeler çalıştaylarında dikkate alınmıştır. Çalışma sonuçlarına gelecek öngörüler başlığı altında planda yer verilmiştir.

2. Paydaş Analizi

Paydaş Analizi ile stratejik planlamanın bir gereği olarak, yönetim ilkesi doğrultusunda tüm tarafların İstanbul Büyükşehir Belediyesi ve faaliyetleri ile ilgili görüş ve önerilerine başvurulmuş, gelen görüş ve öneriler bir veri tabanında kayda alınıp değerlendirilmiştir.

Paydaş analizi çalışmasında aşağıdaki adımlar gerçekleştirilmiştir.

a. Ön Hazırlık Aşamasında

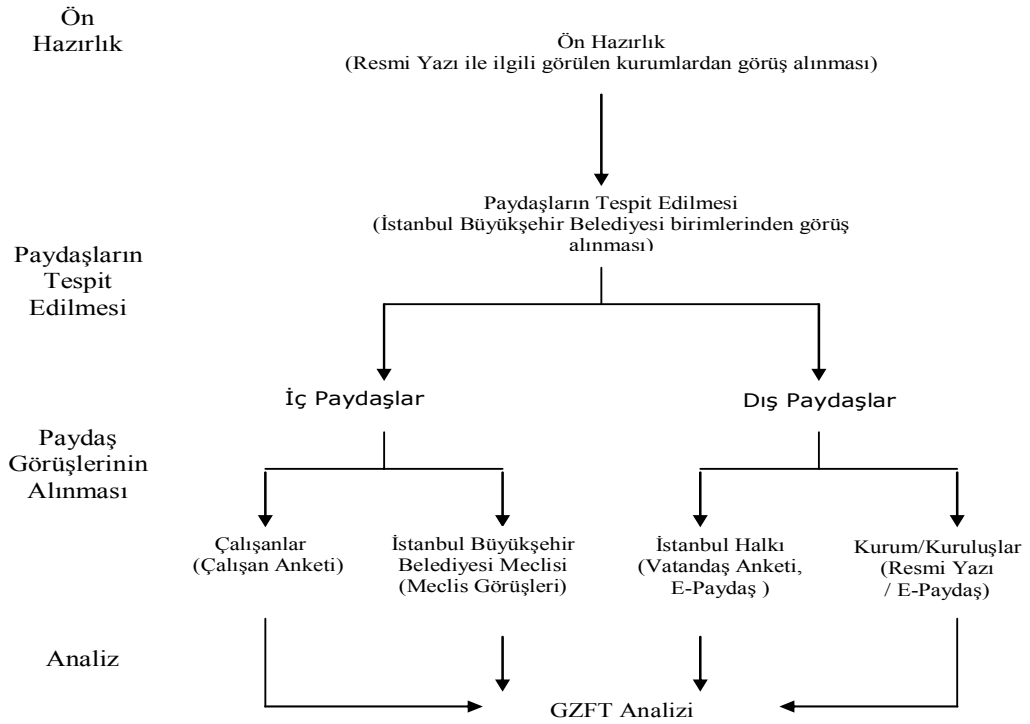
İstanbul'daki üniversitelere, sivil toplum kuruluşlarına, ilçe ve ilk kademe belediyelerine resmi yazı yoluyla yollanan Öneri ve Görüş Formu ile bu kuruluşların görüşleri istenmiştir.

b. Paydaşlarının Tespit Edilmesi

Bu aşamada özellikle birimlerin görüşlerinden faydalanılmıştır. İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimlerine resmi yazı ile “Paydaş Bildirim Formu” yollanmıştır

c. Vatandaş Anketi

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin en önemli paydaşı olan İstanbul halkının kurum ve kurum faaliyetleri ile ilgili görüşlerinin, memnuniyetlerinin, beklentilerinin ortaya konmasına yönelik olarak Vatandaş Anketi yapılmıştır.



Şekil 18: Paydaş Analizi Çalışma Süreci

Kaynak: İstanbul Büyükşehir Belediyesi, 2007 – 2011 Stratejik Plan, 2006, s.

İstanbul Büyük Şehir Belediyesi dışsal memnuniyet araştırmasına yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, İstanbul ili sınırları içerisinde yer alan 18 yaş ve üzeri bireylerin, İstanbul Büyükşehir Belediyesiyle ilgili belirlenen alanlardaki memnuniyetlerinin tespit edilmesine yönelik olarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak faaliyet ve hizmetler arasından belirlenen başlıkları kapsayan bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorulara ilişkin cevap şıkları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve değerlendirme işlemlerinde de bu ölçek baz alınmıştır. Anketin gerçekleştirilmesinde yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada incelenmek istenilen ana kütle İstanbul ili sınırları içerisinde yaşayan tüm bireyleri kapsamaya yönelik olup, bu kapsam dahilinde araştırmaya dahil edilen örnekleme ait örneklem büyüklüğü 2453 birey olarak tespit edilmiştir. Saha çalışmaları sonucunda 2544 adet denek ile görüşme yapılmış, örnekleme ait deneklerin ilçelere göre dağıtımında genel İstanbul demografik dağılımından hareket edilmiş olup yaş ve cinsiyet kotaları da uygulanmıştır. Örnekleme dahil edilen deneklerin seçiminde katmanlı tesadüfî örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırma İstanbul ili sınırlarında yer alan tüm ilçeleri kapsayacak şekilde yukarıda bahsi geçen örnekleme yöntemi ile tespit edilen deneklerle yüz yüze görüşme anket yönteminin kullanılmasıyla gerçekleştirilmiştir. Anketin bir denek ile gerçekleştirilmesi için harcanan süre ortalama 10 dakikalık bir zaman dilimini kapsamış olup günlük ortalama 400 anket yapılmış ve yaklaşık 7 günde saha çalışması tamamlanmıştır. Görüşmelerin yapılmasında ilçelere göre dağılımlardaki kota değerleri temel alınarak bu kotaları sağlayacak gündüz saatleri içerisinde ağırlıklı olarak 11.00 ile 17.00 saatleri tercih edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen verilerin analizinde verilere ait frekans tablolarının oluşturulması en başta olmak kaydıyla incelenmesine karar verilen değişkenlere ait ikili mukayeselerin gerçekleştirilmesi, çapraz tabloların oluşturulması, bunlara ait ortalama, standart sapma ve korelasyon katsayılarının hesaplanması işlemleri gerçekleştirilmiştir. İkili mukayeselerinde t-testi istatistiğinden ve korelasyon değerlerinden hareket edilmiştir.

d. Paydaş Katkı Formu

Kurum birimlerinin yönlendirmesi ile ilgili kişi ve kurumlara “Paydaş Katkı Formu” yollanmıştır. Paydaş Katkı Formu kullanılarak; bu kişi ve kurumların İBB ile

ilişkilerinde olumlu ve olumsuz görülen yönleri, bu kişi ve kurumların ilişkili olduğu faaliyet alanında İstanbul Büyükşehir Belediyesinden beklentileri belirlenmiştir.

e. E- Paydaş Katılım

İstanbul Büyükşehir Belediyesinin www.ibb.gov.tr adresinde, yayınlanan “Paydaş Katılım Formu” kullanılarak İstanbul halkının kurumla ilgili değerlendirmeleri alınmıştır.

f. Çalışan Anketi

Çalışan Memnuniyeti Araştırması ile İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağlı kuruluşlar (İSKİ ve İETT) ve iştiraklerde çalışanlarının, İstanbul Büyükşehir Belediyesine yönelik memnuniyetleri, kurumla ilgili görüş ve önerileri tespit edilmiştir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi içsel memnuniyet araştırmasına yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, İstanbul Büyükşehir Belediyesi, bağlı kuruluşları ve iştirakleri çalışanlarını kapsayan ve istatistikî olarak anlamlılığı sağlanmış bir örneklem oluşturulmuş ve yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak anket çalışması yardımıyla gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada kullanılan veri toplama aracı olarak çalışan memnuniyetinin tespitinde gerekli olan soruları içeren bir anket formu kullanılmıştır. Anket formunda yer alan sorulara ilişkin cevap şıkları 5’li likert ölçeğine göre düzenlenmiş ve değerlendirme işlemlerinde de bu ölçek baz alınmıştır. Anketin gerçekleştirilmesinde yüz yüze görüşme yöntemi kullanılmıştır.

İstanbul Büyükşehir belediyesi, bağlı kuruluşları ve iştirakleri çalışanlarına uygulanan anket çalışmasına dahil edilen deneklerin oluşturduğu örneklem; İstanbul Büyükşehir Belediyesi için 372, bağlı kuruluşlardan İETT için 362, İSKİ için 361 ve iştirakler için 373 çalışan olmak üzere toplam 1468 kişi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın örneklem birimini oluşturan deneklerin tespit edilmesinde basit tesadüfi örnekleme yönteminden yararlanılmıştır.

Araştırmaya dahil edilen denekler ile yüz yüze görüşme yöntemi kullanılarak gerçekleştirilen anket çalışmasında İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışma saatleri baz alınmış olup, çalışanların işlerini engellememeye çaba gösterilerek araştırmanın gerçekleştirildiği birimin de şartlarına uygun saatler tercih edilmiştir. Bu koşullar altında bir anket için gerekli olan süre maksimum 10 dakikalık bir zaman dilimini kapsamıştır. Günlük ortalama anket sayısı tüm birimlerde eşzamanlı olmak kaydıyla 210 adet olarak gerçekleştirilmiştir. Anket çalışması için toplam süre 7 iş günü olarak sonuçlanmıştır.

Araştırmadan elde edilen analizinde frekans tabloları, çapraz tablolar, korelasyon katsayıları, standart sapma değerleri ve ortalama değerlerden hareketle çift taraflı t testlerinden yararlanılmıştır.

g. Meclis Üyeleri Formu

İstanbul Büyükşehir Belediye Meclisine sunulan İlerleme Raporu ile birlikte meclis üyelerinin görüşlerini almak adına meclis üyeleri görüş öneri bildirim formu verilmiştir. Bu formların geri dönüşü ile meclis üyelerinin görüşleri de çalışmaya katılmıştır.

B. İÇ ÇEVRE ANALİZİ

İç çevre analizi kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar ise müdürlüklerle mülakatlar ve paydaş analizi içersinde de kullanılan çalışan memnuniyeti anketi şeklinde gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin kurumsal yetenek ve potansiyelini ortaya koymak ve tanıtım bilgilerini derlemek amacıyla, kurumun mevcut durumuyla ilgili olarak aşağıdaki konularda araştırmalar yapılmıştır:

- İBB'nin tarihçesi
- İBB'nin çevresiyle ilişkileri
- İBB'nin organizasyonel yapısı

- İBB yönetim süreçlerinin işleyişi
 - ✓ Planlama süreçleri
 - ✓ İç Kontrol süreci
 - ✓ Karar süreçleri
 - ✓ Koordinasyon süreçleri
 - ✓ Raporlama süreçleri
- İBB'nin sahip olduğu kaynaklar ve ilgili politikaları
 - ✓ Bileşim sistemi, Teknoloji Alt Yapısı, Teknoloji Kullanımı
 - ✓ İnsan Kaynakları ve Personel Politikası
 - ✓ Fiziksel Kaynaklar (araç, bina, diğer varlıklar)
 - ✓ Finansman Kaynakları
- İBB'nin faaliyetleri hakkında genel ve özet bilgiler

İç çevre analizinde ağırlıklı olarak mülakat yöntemi kullanılmıştır. Bu yöntem haricinde mevcut durum araştırmaları sırasında, belge tarama (kanunlar ve yönetmelikler), yazılı sorgulama, analiz ve raporlama yöntemlerine de başvurulmuştur.

Mülakat çalışması kapsamında, mevcut durum ve gelecek planları ile alakalı olarak, İBB'nin bütün müdürlük, bağlı birim ve iştirak yöneticilerinin görüşleri alınmıştır. Çalışma, her ne kadar “kurum içi araştırmalar ve analiz” üst başlığı altında gerçekleştirilmiş olsa da, çıktılar çok yönlü olmuş ve mevcut durum çalışmalarının tamamına yönelik olarak değerlendirilmiştir. Görüşme takvimi birim yöneticilerden alınan randevular doğrultusunda şekillenmiştir.

Görüşmelerde dile getirilen hususlar, öncelikle “mülakat notları” olarak düzenlenmiş; ardından çalışma amaçları doğrultusunda kodifikasyona tabi tutularak

bilgi veritabanına aktarılmış ve mevcut durumla ilgili tespit ve değerlendirme üretimine temel oluşturmuştur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi birimleriyle gerçekleştirilen mülakatlarda, birim yöneticilerine, temel faaliyetleri, mevcut durumla ilgili tespitleri, beş yıllık vadede gerçekleştirmek istedikleri amaçları ile hedefleri ve önerileri ile ilgili sorular yöneltilmiştir. Bu kapsamda elde edilen cevaplar, stratejik planlama çalışmasının amaçları doğrultusunda kurumsal ve sektörel değerlendirmelerde kullanılmak üzere bir araya getirilmiştir.

Görüşmelerle elde edilen bilgiler sınıflandırılarak, bilgi veritabanına aktarılmış; veritabanına aktarılan bilgilere, çeşitli filtrelemeler uygulanması yoluyla kurum geneline ilişkin ve faaliyet alanları (sektörler) için tespitler ve değerlendirmeler üretilmiştir. Birim özeline ilişkin bilgiler ikincil bir ürün olarak ayrıca derlenmiş ve arşivlenmiştir. Tespit ve değerlendirmeler, 22 başlık altında ve şu kategorilerde raporlanmıştır:

- Temel faaliyetler
- Avantajlar / Üstünlükler
- Dezavantajlar / Zayıflıklar
- Fırsatlar
- Tehditler
- Öneriler
- Amaçlar / Hedefler

Görüşme sonuçlarının değerlendirilmesiyle üretilen taslak rapor, yöneticilerin görüş ve önerilerini almak üzere kendilerine sunulmuştur. Kurumun iç yapısına dair yapılan bu çalışma sonucunda güçlü ve zayıf yönler belirlenmiştir.

Kurumun güçlü ve zayıf yönleri Stratejik Planda,

- Kurumsal yapı
- Çevre Yönetimi,
- Afet ve Risk Yönetimi,
- Sosyal hizmetler,
- Planlama ve İmar
- Halk Sağlığı,
- Tarihi Çevre ve Kentsel Tasarım,
- Ulaşım,
- Altyapı,
- Kültür ve Turizm başlıkları altında verilmiştir.

C. SWOT ANALİZİ

İç paydaşlar olarak çalışanlar arasında düzenlenen çalışan memnuniyet anketi ve İBB meclis üyelerinin görüşlerinden elde edilen bilgilerle kurumun güçlü ve zayıf noktaları tespit edilmiş, Vatandaş memnuniyet anketi, E paydaş ve kurum/kuruluşlardan elde edilen bilgiler kapsamında da kurumun fırsat ve tehditleri tespit edilerek SWOT (GZFT) analizi tamamlanmıştır. Fırsatlara (kurum için potansiyel olumlu sonuç doğurabilecek durumlar) ve tehditlere (kurum için potansiyel olumsuz sonuç doğurabilecek durumlar) ek olarak; güçlü yönlerin (kurumun ne yapabileceği) ve zayıf yönlerin (kurumun ne yapamayacağı) değerlendirilmesi sonucu anahtar noktaların tanımlanması ile birimlerin amaçlarının, hedeflerinin ve stratejik doğrultularının oluşturulmasına kolaylıkla kaynak sağlanmış olmaktadır.

III. STRATEJİK TASARIM EVRESİ

Bu aşamada stratejik planın belirleyici unsurları olarak vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler öne çıkmaktadır.

A. VİZYON, MİSYON VE İLKELER

Stratejik Planlama Ekibinin koordinatörlüğünde, İstanbul Büyükşehir Belediyesi bünyesindeki tüm müdürlerin ve daire başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştaylarda, İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nin gelecekte varmak istediği yeri anlatan **vizyonu**, var olma sebebini ifade eden **misyonu** ve temel prensiplerini ifade eden **ilkeleri** oluşturulmuştur.

Kurumsal stratejik planlama kapsamında gerçekleştirilen vizyon, misyon, ilkeler çalıştaylarında oluşturulacak ifadelerin İBB bünyesinde tüm birimlerce benimsenmesi için tamamen katılımcı ve bilimsel bir süreç izlenilmiştir. Bu doğrultuda kurumsal vizyonun, misyonun ve ilkelerin oluşturulması için iki çalıştay düzenlenmiştir.

Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I

“Vizyon, misyon ve ilkeler” çalıştaylarının birincisi, İstanbul Büyükşehir Belediyesi Müdürleri ve birimlerdeki stratejik planlama çalışma grubu personeli olmak üzere 130 kişinin katılımıyla sabah, öğle ve akşam toplantıları olmak üzere üç oturum halinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan sabah oturumunda 10, öğle oturumunda 10 olmak üzere 20 odak grup oluşturularak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmak üzere bir çalışma yapılmıştır. Çalışmada her grup için birer grup temsilcisi seçilmiştir. Sabah ve öğlen oturumlarından sonra sadece grup temsilcilerinin katılımıyla gerçekleştirilen üçüncü oturumda, sabah ve öğle oturumlarında oluşturulan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri dikkate alınarak beşer grup temsilcisinden oluşan dört grup halinde çalışma gerçekleştirilmiş ve her gruptan vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I sonucunda dörder vizyon ve misyon ifadesi ile ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Yapılan oturumlarda öncelikle katılımcılara vizyon, misyon ve ilke kavramları hakkında 30 dakikayı aşmayacak şekilde kısa bir ön eğitim verilmiş ve sonrasında vizyon, misyon ve ilke oluşturma çalışmaları yapılmıştır.

Vizyon oluşturulurken; katılımcıların öncelikle, 20 dakikalık bir süre içinde bireysel olarak çalışmaları sağlanmıştır. Bu çalışma esnasında her bir odak gruptaki

katılımcı, vizyona girmesini istediği vizyon unsuru ifadelerini kendilerine dağıtılmış olan forma maddeler halinde sıralamış, bu unsurları kapsayan bireysel taslak vizyon ifadesini yazmıştır ve müteakiben yapılan 30 dakikalık grup çalışmasında bireysel olarak yazılan vizyon unsurlarının üzerinde çalışılmış vizyon unsurlarının puanlanması sonucunda her bir odak grup, kendi içinde yüksek puan almış vizyon unsurlarının dahil edildiği grup taslak vizyon ifadelerini oluşturmuştur.

Vizyon çalışmasının ardından misyon ifadesi belirlenmesi sürecine geçilmiş ve burada ise gruptaki her bir katılımcı 20 dakikalık bir zaman diliminde misyon tanımına uygun olarak bireysel taslak misyon ifadesi oluşturmuştur. Katılımcılar kişisel çalışma sonucunda oluşturdukları misyon ifadelerini dahil oldukları odak grup içerisinde tartışmaya açarak, 40 dakika süren grup çalışması sonucunda tüm bireysel misyon ifadeleri üzerinde çalışarak grup taslak misyon ifadesini oluşturmuşlardır.

Oturumdaki son aşamada ise ilkelerin belirlenmesi çalışması yapılmıştır. Çalışma süreci, vizyon ifadesinin belirlenmesindeki adımların uygulanması ile gerçekleştirilmiştir. Gruptaki her bir katılımcı önce 15 dakikalık bir süreçte bireysel olarak ilkeleri belirlemiş ve kendilerine dağıtılmış olan forma maddeler halinde sıralamıştır. Böylece, bireysel taslak ilkeler elde edilmiştir. Bireysel çalışmayı müteakiben 35 dakika boyunca bireysel olarak belirlenen ilkeler üzerinde tartışılmış ve ilkeler puanlanarak puan sıralamasına göre her bir odak grup için grup taslak ilkeleri oluşturulmuştur.

Stratejik Planlama Ekibinin yönettiği Vizyon – Misyon ve İlkeler Çalıştayı I sonucunda, sabah ve öğle oturumları toplamında her bir odak grup için 20’şer adet taslak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri elde edilmiştir.

Aynı gün içerisinde düzenlenen akşam oturumunda, sabah ve öğle oturumlarındaki 20 odak grubunun her birinin temsilcilerinin beşerli olarak bir araya gelerek oluşturduğu dört grup, gün boyunca elde edilen vizyon, misyon ve ilke ifadelerini dikkate alarak, sabah ve öğle oturumlarından farklı olarak bireysel çalışma yapmadan, bir üst yönetim kademesinin incelemelerine sunmak üzere dörder adet vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri belirlemişlerdir.

Bu çalışmanın ardından stratejik planlama ekibi üyeleri Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı I'den elde edilen çıktılar üzerinde çalışarak katılımcıların değindiği tüm ifadeleri kapsayacak şekilde vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmuşlardır. Birinci çalıştayda 20 odak grubun ve daha sonra grup temsilcilerinden oluşan dört grubun yaptığı çalışmalardan elde edilen ifadeler değerlendirilerek benzer olan unsurlar gruplandırılmıştır. Böylece tekrar eden unsurların tek bir başlık altında vizyona girmesi sağlanmıştır. Aynı yöntem misyon ve ilkeler için de kullanılmıştır.

Stratejik Planlama Ekibi tarafından üst yönetime sunulmak üzere elde edilen vizyon ifadesi üç farklı biçimde düzenlenerek gerek içerik, gerekse şekil açısından Başkanlık makamına sunulduğunda vizyon kararına temel oluşturacak alternatif vizyon ifadeleri oluşturulmuştur. Elde edilen misyon ifadeleri yeniden düzenlenerek iki ayrı biçimde misyon elde edilmiştir.

Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı II

Birinci çalıştayın ardından sadece Daire Başkanlarının katıldığı bir çalıştay düzenlenmiştir. İBB Daire Başkanlarının katılımıyla gerçekleştirilen çalıştayda 10 ve 12 katılımcıdan oluşan iki grup oluşturulmuş ve Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı I'dekine benzer bir yöntemle vizyon, misyon ve ilkeler ifadeleri oluşturmak üzere çalışma gerçekleştirilmiştir.

Toplantıya, toplanma nedeni, önemi ve stratejik planlama sürecinin anlatıldığı bir konuşma ile başlanmıştır. Öncelikle ilkeler, ardından vizyon son olarak da misyon çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Birinci çalıştayda elde edilen vizyon, misyon ve ilkelere ait ifadeler ve stratejik planlama ekibinin konsolide ettiği ifadeler katılımcılar ile paylaşılarak, bu ifadeleri dikkate almaları ve gerekli gördükleri değişiklikleri yaparak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri oluşturmaları istenmiştir. Vizyon, Misyon ve İlkeler Çalıştayı II'nin sonucunda başkanlık ve genel sekreterlik makamlarına sunulmak üzere ikişer adet taslak vizyon, misyon ve ilke ifadeleri elde edilmiş ve üst yönetimin onayına sunularak İstanbul Büyükşehir Belediyesi kurumsal vizyonu, misyonu ve ilkeleri son halini almıştır.

Bu çalışmalar sonucunda belirlenen ve kabul edilen vizyon, misyon ve ilkeler aşağıdaki gibidir.

İBB Vizyon İfadesi;

“Türkiye’nin görünen yüzü ve dünyaya açılan penceresi olan İstanbul’u eşsiz mirasına sahip çıkararak, yaşam kalitesi yüksek, sürdürülebilir bir dünya kenti yapan öncü ve önder belediye.”

İBB Misyon İfadesi;

“Medeniyetlerin buluşma noktası İstanbul’a karşı tarihi sorumluluğumuzun gereğini yerine getirerek şehrin yaşam kalitesini artırma, özgün kimliğini pekiştirme ve saygın bir dünya kenti haline gelmesine katkı sağlama adına; yerel hizmetleri adaletli, kaliteli, gelişime açık, verimli ve etkili bir yönetim anlayışı ile sunmak.”

İlke İfadeleri;

Adalet, Güven, Saydamlık, Kalite, Verimlilik, Katılım, Liderlik

B. STRATEJİK AMAÇ, STRATEJİK HEDEF VE EYLEMLER

İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde stratejik amaçlar ve hedeflerin belirlenmesi sürecinde aynı sektörde yer alan birimlerin birlikte stratejik kararlar alması uygun görülmüştür. Bu amaçla, sektörel toplantılar düzenlenerek stratejik amaçların oluşturulması öncesinde birim yöneticilerinin bilgilendirmesi ve birbirleriyle bilgi paylaşarak amaç ve hedef üretmeleri sağlanmıştır.

Stratejik Amaç Belirleme Çalıştayı adı altında düzenlenen toplantılar toplam dokuz sektörde gerçekleştirilmiştir.

Bu sektörler;

1. Kurumsal Yapı (Mali Yapı, İdari Yapı, Teknolojik Yapı)
2. İktisadi Faaliyetler

3. Kamu Düzeni, Afet ve Risk Yönetimi
4. Planlama
5. İmar ve Rekreasyon
6. Ulaşım
7. Sağlık, Sosyal Yardım ve Toplum Refahı
8. Kültür, Turizm ve Tanıtım şeklindedir.

Her sektör için yaklaşık 10 – 14 kişilik gruplar oluşturularak düzenlenen toplantılar beş gün sürmüştür. Öncelikle katılımcılara genel olarak stratejik planlama ve kamuda uygulamasının nasıl gerçekleşeceği konusunda bilgi verilmiştir.

Aşağıdaki adımlar izlenerek amaç ve hedefler oluşturulmuştur.

Adım 1. Stratejik Planlama hususunda genel açıklama yapılması

Adım 2. Sektör ile ilgili sunum yapılması

Adım 3. Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

IV. STRATEJİK KONTROL (PERFORMANS DEĞERLEME)

Stratejik plan operasyonel düzeyde performans programı ile uygulama alanı bulmaktadır. Harcama birimlerinde (Daire Başkanlıkları) oluşturulan birim performans programlarının konsolide edilmesiyle İBB 2007 yılı performans programı hazırlanmıştır.

İBB performans programı üç yıllık bir perspektifle hazırlanmıştır. Program kapsamında yıllık hedefler, bu hedefler için performans göstergeleri, maliyet analizleri yapılarak faaliyet ve projeler belirlenmiştir.

A. PERFORMANS GÖSTERGELERİNİN OLUŞTURULMASI

Performans göstergeleri belirlenirken stratejik amaçlar ve hedefler göz önüne alınmıştır. Bu amaç ve hedeflere ulaşmada hangi göstergelerin kullanılacağına karar verilerek performans programına işlenmiştir.

Göstergeler belirlenirken birim yöneticileri ile mülakat yapılmış stratejik amaç ve hedeflere ulaşmada hangi göstergeler ile birimin ve kurumun takip edileceği ve yine stratejik planda geçen bu amaç ve hedeflere hangi faaliyet ve projeler ile ulaşılabileceği sorgulanmıştır. Mülakat yöntemiyle toplanan bilgiler ışığında göstergeler kalite, verimlilik, girdi, çıktı, sonuç açısından değerlendirmeye tabi tutularak performans programına işlenmiştir.

B. FAALİYET VE PROJELERİN BELİRLENMESİ

Stratejik amaç ve hedeflere ulaşabilmek için gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler birim bazında sorgulama yapılarak belirlenmiştir. Yine mülakat yöntemiyle alınan bilgilerle kurumun hangi faaliyet ve projeleri stratejik amaçlarına ulaşmak için kullanacağı araçlar olarak belirlediği ortaya konulmuştur.

C. KAYNAK İHTİYACININ TESPİT EDİLMESİ

Faaliyet ve projelerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan kaynağın ne olduğu belirlenirken faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) yerine yaklaşık tahmin yöntemi kullanılmıştır. Çünkü İstanbul Büyükşehir Belediyesi büyüklüğünde bir kurumda faaliyet ve proje maliyetlerini ABC yöntemi ile belirlemek başlı başına bir projedir. Zaman kısıdı da dikkate alınarak stratejik planlama çalışmasının kanunen öngörülen sürede bitmesini sağlamak amacıyla burada ABC yöntemine başvurulamamıştır. Ancak maliye bakanlığı performans esaslı bütçeleme rehberinde maliyet hesaplama yöntemi olarak ABC önerilmektedir.

SONUÇ VE ÇÖZÜM ÖNERİLERİ

Stratejik planlama temelde özel sektör kökenli bir yaklaşım olup, kamuda stratejik planlama süreci ve anlayışı yeni gelişen ve uygulama safhasında olan bir yönetim modelidir. Bu modelin sonuçları ancak 2008 yılı itibariyle ortaya çıkabilecektir. Çünkü 2006 yılı temmuz ayı itibariyle mahalli idarelerde tamamlanan stratejik planlar, 2007 yılında uygulanmaya başlanmıştır. Bununla beraber bu ilk planların yerel yönetimlerde yıllık uygulama takibini ve mali kaynak dağılımını sağlayacak olan performans programları da 2007 yılı içerisinde uygulanmaya başlanmıştır. 2007 yılında uygulanan bu performans programı sonuçları ise en erken 2008 yılı nisan ayının ikinci haftasında tüm belediye meclislerinde performans raporları hazırlanarak kamuoyuna açıklanabilecektir. Bu nedenle kamuda ortaya çıkacak değişimler ancak bu tarihten sonra tam anlamıyla gözlemlenebilecektir.

Ayrıca stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanmasının kanuni bir zorunluluk olması nedeniyle kamuda uygulanıp, uygulanmayacağı yönünde tartışmaktan daha ziyade bu yaklaşımın en iyi nasıl uygulanabileceği üzerinde durulmalıdır. Bu bakımdan çalışmamızda; stratejik yönetim uygulamasında karşılaşılan problemler tespit edilmiş ve bu problemlerle ilgili çözüm önerilerini ortaya konmuştur.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi'ne ait stratejik plan ve performans programında karşılaşılan;

Sorunlar:

- Makro düzeydeki plan ve programların kuruluş düzeyindeki stratejilere dönüştürülmesi arasında bölgesel ve il bazlı plan ve programların eksikliği,
- İBB bünyesinde yer alan genel müdürlükler (İETT ve İSKİ) ile Belediye şirketlerinin stratejileri ve politikaları arasında uyumun gözetilmemesi,
- Stratejik Planlamanın Türkiye'de daha önce herhangi bir kamu kurumunda uygulanmamış olması (Stratejik Planın Planlanması),

- Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılımın sağlanamaması (Üst yönetimde stratejik bilinç),
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Stratejik planlama ekibinde yer alan personelin uzmanlık alanlarının farklılık göstermemesi,
- Baskı gruplarının etkinliği,
- Kurum bünyesinde veri tutma alışkanlığının az olması ve Kamu kurumlarındaki verilerin kısa zaman aralıkları şeklinde güncellenmemesi,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki kanuni engeller,
- Stratejik yönetim kavramı yerine stratejik planlama kavramının kullanılması (Stratejik uyumun sağlanması),
- Fonksiyonel politikalar ve süreçlerin belirlenmemesi,
- Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde bürokratik yapının etkisi,
- Amaç ve hedeflere ulaştıracak performans göstergeleri, faaliyet ve projelerin belirlenmesindeki eksiklikler,
- Proje Maliyetlerinin Tahmin Yöntemiyle Belirlenmesi.

Çözüm Önerileri:

Makro düzeydeki plan ve programların kuruluş düzeyindeki stratejilere dönüştürülmesi arasında bölgesel ve il bazlı plan ve programların eksikliği:

DPT'nin yayınlamış olduğu “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu”nda ulusal düzeydeki kalkınma planları ve stratejileri ile varsa bölgesel ve il gelişim planları çerçevesinde kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamaları

istenmektedir²⁷⁰. Ancak ülke genelinde yer alan mevcut bölge ve illerin her biri için birer bölgesel ve il gelişim planının belirlenmemiş olması, kuruluş planları ile makro düzeydeki kalkınma planları arasında hiçbir ilişki kurulamamasına sebep olmaktadır. Burada dikkat edilmesi gereken husus kalkınma planlarında yer alan konuların bire bir alt düzeydeki kuruluşların görev ve sorumluluklarını yansıtmamasıdır. Buda doğal olarak daha alt düzeyde planların mevcut olmasını gerektirmektedir.

Bu duruma amaçlar hiyerarşisi açısından bakıldığında, amaçlar arasında karşılıklı bir ilişki ve bağımlılığın olması etkin bir planlama için önem teşkil etmektedir. Bu sebeple tüm alt düzeydeki amaçlar, daha üst düzeydeki amaçlarla uyum içinde ve birbirlerini destekler olmalıdır. Aksi takdirde her bir kurum veya kuruluş kendisi için uygun bir yol benimseyecek ve bütünü gözden kaçırabilecektir²⁷¹.

Örneğin, Pendik Belediyesinin belirlemiş olduğu ulaşım ile ilgili stratejik amacı “Kara, Deniz, Hava, Raylı Sistemlerinin entegrasyonunun sağlanması ile kolay, ekonomik, konforlu ve güvenli ulaşımın sağlanması” dır. Bu amacı gerçekleştirmesi eldeki kaynakları ile mümkün olmamasının yanı sıra böyle bir projenin yönetimini İBB üstlenmektedir. Ancak 2007 ile 2011 yılları arasındaki İBB’nin stratejik amaçlarına bakıldığında Pendik Belediyesinin bu amacıyla örtüşen bir amacın mevcut olmadığı görülecektir. Buda stratejik planların hazırlanırken bütünün gözden kaçırılmasına neden olmakta ve planlar arasında sağlanması arzulanan uyum gerçekleşmemektedir. Aynı zamanda bu durum sadece yerel yönetimler açısından sorun teşkil etmemekte aynı bölge veya il sınırları içerisinde görevlerini yerine getiren diğer kamu kurum ve kuruluşlarının da stratejik planlarını hazırlarken karşılaşacakları birer sorun olmaktadır.

Bu açıdan kalkınma planları ve kurumsal planlar arasında bölge ve il planları ve hatta sektör planları hazırlanmalıdır. Kademe planlarının tüm il düzeyinde faaliyet gösteren aktörlerin ortak kararları ile oluşturulmuş stratejilerle oluşması halinde kurumsal planlar daha gerçekçi hedeflere yönelen ve birbirini destekleyen bir yapıda olabilirler. Bu nedenle ilk stratejik planlar yalnızca faaliyet odaklı hedeflerle oluşturulmuştur.

²⁷⁰ DPT, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm, 2006, s.1-2. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (05.01.2007)

²⁷¹ Dinçer, s.170.

İBB bünyesinde yer alan genel müdürlükler (İETT ve İSKİ) ile Belediye şirketlerinin stratejileri ve politikaları arasında uyumun gözetilmemesi:

Kamu kurumları da aynı özel işletmeler gibi birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki bileşenlerden meydana gelmektedir. Bu bakımdan bütüne veya bileşenlerden herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman diğer bileşenler üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulmalıdır. Aynı zamanda Dinçer'in de belirttiği gibi stratejik yönetim, stratejilerin örgüt için temel istikamet göstermesi ve hedefler oluşturması sebebiyle, örgüt içindeki farklı birimler ve hiyerarşik kademeler arasında amaçlar hiyerarşisi oluşturarak, farklılaşmalarını önlemekte ve koordinasyon sağlamaktadır²⁷².

Bu bakımdan SİB olarak değerlendirebileceğimiz İETT ve İSKİ gibi iştirakler ile ULAŞIM A.Ş., SAĞLIK A.Ş. gibi BİT'lerin stratejik amaçları ile İBB'nin stratejik amaçları arasında bir uyumun gözetilmesi gerekmektedir. Bu uyumun sağlanabilmesi için ise amaçlar ve hedefler belirlenirken tümevarımdan daha ziyade tümdengelim anlayışının hâkim olması yani ilk olarak İBB stratejik amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda diğer SİB'lerin amaç ve hedeflerinin ortaya konması gerekmektedir. Yapılan stratejik planlama çalışmasında belirtilen kurum ve kuruluşların üst düzey yöneticileri çalışmalara dahil edilmiş ancak kendi stratejilerinin belirlenmesi yönünde sınırları belirten bir yapı oluşturulamamıştır.

Stratejik Planlamanın Türkiye'de daha önce herhangi bir kamu kurumunda uygulanmamış olması (Stratejik Planın Planlanması):

26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” gereği DPT tarafından yönetmelikte isimleri yer alan kamu idarelerinin tümünde stratejik planlamayı yaygınlaştırılması koşulu ile aşamalı bir şekilde geçiş yapılarak uygulamaya konulması öngörülmüştür. Bu doğrultuda ilk etapta DPT tarafından belirlenen belli sayıdaki kamu idareleri içersinde pilot uygulamaya geçilmiştir. Ancak İBB stratejik plan çalışmalarının başlatıldığı bir dönem içersinde DPT tarafından yaptırılan bu pilot

²⁷² Dinçer, s.36-37.

uygulamalardan sadece “Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü”ne ait stratejik planlama çalışması tamamlanmıştır. Diğer çalışmalar ise ya İBB stratejik planı hazırlandıktan sonra ya da hazırlık çalışmaların da büyük bir yol kat edildikten sonra sonuçlanmıştır.

Bu bakımdan yapılan bu çalışmanın tek ve ilk olmasından dolayı, hazırlık aşaması ile uygulama sonucunda karşılaşılan sorunlar net olarak ortaya konamamış ve İBB stratejik planlama çalışmalarına arzu edilen katkısı sağlanamamıştır. Ayrıca zaman kısıdı nedeniyle İBB olarak pilot uygulama yapılamadan doğrudan uygulamaya geçilmiştir. Buda stratejik planlamanın, özellikle belediyeler için nasıl oluşturulması gerektiği yönünde net bir sürecin ortaya konamamasına ve karşılaşılabilecek sorunlar ile bu sorunların çözüm yöntemlerinin neler olabileceği hususunda verilerin sağlıklı bir şekilde elde edilememesine neden olmuştur.

Eğer stratejik planlama kurum içersinde ilk defa yapılıyorsa, çalışmalara başlamadan önce kurum içersinde yer alan küçük birimlerde pilot uygulama yapılmalı ve bunun sonucu olarak stratejik planın, bir stratejik planı oluşturulmalıdır. Stratejik planın planlanması, sürecin daha iyi yönetilmesine ve elde edilecek sonuçların daha sağlıklı olmasına imkân verecektir. Kısaca, bu yöntemle hazırlanan bir planlama, hangi aşamalardan oluşur?, ne kadar zamanda tamamlanabilir?, raporların formatı ve zamanlaması nasıl olmalı?, sürece katılanların rolleri, stratejik planlama takımının görev ve rolleri neler olmalı? ve planlama için gereken kaynaklar nelerdir? gibi soruların öz bir biçimde cevaplanmasının yanı sıra stratejik planın hazırlanması aşamasında kamu kurumların da karşılaşılabilecek muhtemel sorunların neler olabileceği ve bu sorunların çözüm yöntemlerinin neler olduğunun tespit edilmesine imkan sağlayacaktır²⁷³.

Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılımın sağlanamaması (Üst yönetimde stratejik bilinç):

İBB stratejik plan hazırlama süreci içersinde üst yönetim (Başkan ve Genel Sekreter ile yardımcıları), stratejik planlama çalışmalarının başladığını ve bu

Çalışmalardan sorumlu birimin Stratejik Planlama Müdürlüğü olduğunu belediye çalışanlarına bir i genelge ile duyurmuştur. Ayrıca st yönetim tarafından ilgili birimlerin yapılacak olan toplantılara katılmaları ve her aştamada yer almaları hususunda stratejik planlama müdürlüğüne destek verilmiştir.

Ancak st yönetim bu toplantılara aktif bir biçimde katılım sağlamayarak destek ve kararlılığını net olarak ortaya koyamamıştır. Böyle bir destek ve katılım gerçekleşmediği takdirde liderin zihninde tasarladığı amaç ve hedefler stratejik planlama sürecine yansıtılamayacak olup, stratejik amaçlara ulaşılmaması yönünde ciddi sapmalara sebep olabilecektir. Örneğin, İBB stratejik planı onaylandıktan sonra Belediye Başkanı yıl içersinde satışa çıkartılmasına karar verdiği İETT'nin Levent'teki eski garajından elde edilecek gelir doğrudan İBB birimleri tarafından yatırım projelerinin gerçekleştirilmesinde kullanılacak olması, birimlerin kendileri için belirledikleri amaçlarına çok daha erken ulaşmasına neden olacak ve buda planlamada ciddi bir sapma oluşturacaktır.

Bunun sebebi olarak, kamu kurumları içersinde özellikle belediye gibi yapılarda, stratejik planlama gibi çalışmaların kanun nezdinde uygulama alanı bulabilmesi, bir ihtiyaçtan dolayı uygulanmasından daha ziyade kanuni bir zorunluluk olarak algılanması ve kamu yöneticilerinin hukuki dayanak içersinde hareket eden bir yapıda olmaları gösterilebilir. Bu nedenledir ki bu tür çalışmalar uygulama esnasında kamu yönetimi açısından bir öncelik oluşturmamakta, sadece bir matbu evrak şeklinde muamele görebilmektedir. DPT, bu konunun önemini stratejik planlamanın salt bir belge olmadığını, planın sahiplenilmesi ve eyleme geçirilmesi gerektiğini, asıl olanın stratejik plan belgesi olmadığı, stratejik planlama sürecinin daha önemli olduğunu şeklinde belirtmiştir²⁷⁴.

Aynı zamanda belediyede stratejik planlamaya geçilmesi köklü bir değişimi beraberinde getirmekte, girdi odaklı değil; çıktı odaklı, günü kurtarma değil; geleceği planlama, ben yaptım oldu değil; birlikte karar alma gibi temel paradigma değişimi söz konusu olmaktadır²⁷⁵. Böyle bir değişimin hayata geçirilebilmesi ve İstanbul

²⁷⁴ DPT, s.8.

²⁷⁵ Şentürk, s.139.

Büyükşehir Belediyesinde stratejik planlamanın başarıyla uygulanabilmesi için en başta başkan ve üst yönetimin stratejik düşünme ile planlamanın önemine ve yararına inanması ve bu konuda kararlılığını net olarak ortaya koyması gerekmektedir. Çünkü örgüt içersinde lider ve üst yönetimin konuya ilişkin inancı ve tam bir desteği olmadığı takdirde stratejik yönetimi uygulamak etkili ve verimli bir sonuç vermeyecek ve stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olmayacaktır²⁷⁶.

DPT’de yayınlamış olduğu kılavuzda, stratejik planlamanın özelliklerinden biri olarak katılımcı bir yaklaşım olduğunu belirtmekte ve planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından her aşamada desteklenmesi, ihtiyaç duyulduğu hallerde stratejik planlama ekibinin çalışmalarına yön vermesi, kuruluşun misyon, vizyon ve ilkelerinin belirlenmesi çalışmalarına katılması ve stratejik plan yaklaşımını benimsediğini kuruluş çalışanları ile paylaşması ve kurumsal sahiplenmeyi sağlaması gerektiği belirtilmektedir. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası, desteği ve en önemlisi planı sahiplenmesi olmaksızın, stratejik planlamanın başarıya ulaşamayacağını da ifade edilmektedir²⁷⁷.

Bu bakımdan stratejik yönetimin birinci aşaması kurum ya da örgüt içi ve dışındaki önemli karar mekanizmasında olan kişi veya kuruluşların stratejik planlama konusunda ikna edilmeleri ve üst düzeyde katılımın sağlanması gerekliliğinin belirtilmesi gelmektedir. Bu bakımdan stratejik planlama çalışmalarına başlamadan önce planlamadan sorumlu kişi veya gruplar önemli karar vericilerin (örgüt içi ve dışında) kimler olduğunu saptamalı, bu bireylerle diyaloga geçmeli ve stratejik planlama konusunda bu bireyleri ciddi bir biçimde ikna etmeli ve desteklerini almalıdırlar.

Diğer taraftan stratejik yönetim temelde, amaçlar oluşturma ve kaynakları bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirme süreci olduğuna göre; örgütün en önemli kaynağı olan personelin belirlenen örgütsel amaçları bilmemesi ve benimsenmemesi durumunda kurumun vizyon, strateji ve misyonu örgütün ortak değeri ve amacı haline

²⁷⁶ Aktan, s.111.

²⁷⁷ DPT, s.7.

gelemeyecektir²⁷⁸. Bu noktada örgüt ile örgüt çalışanlarının amaçlarının mümkün olan en yüksek düzeyde benzerlik taşıması veya aynılaştırılması gerekmektedir. Etkili bir motivasyon, tüm çalışanların amaçların belirlenmesinde görev almaları ve bilgilendirme işlemi ile örgüt çalışanları, kişisel amaçlarını büyük ölçüde işletmenin genel amaçları ile uyumlu hale getirmek durumunda kalacaktır²⁷⁹. Buda personelin stratejik amaç ve hedefler ile vizyon ve misyonu sahiplenmesine olanaklı kılacaktır.

Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması:

Gerek vatandaş memnuniyeti anketleri, gerek çalışan memnuniyeti anketi, gerekse yapılan diğer toplantıların birçoğunda katılım düşük seviyede gerçekleşmiştir. Katılım gerçekleştiren kesim içersinde ise yapılan çalışmanın önemi ve gerekliliği kavranmaması nedeniyle alınan cevaplar yönlendirici ve yapıcı olmaktan uzak bir tutum sergilemiştir. Örneğin; senaryo analizi çalışmalarında kamu kurum ve kuruluşları, sivil toplum örgütleri, akademisyenler, üniversitelerin temsilcilerinden oluşan konularında uzman 200 kişilik bir davetli listesinden 100 kişilik katılım sağlanmıştır.

Bu sebeple yapılan bu çalışmalarda örneklem ve katılım için davet edilen kişi sayısını çoğaltmak ve kurum içersindeki yöneticiler ile çalışanlar da dahil olmak üzere bütün davet edilenlere konunun önemi daha etkin bir şekilde aktarılmalıdır.

Stratejik planlama ekibinde yer alan personelin uzmanlık alanlarının farklılık göstermemesi:

Stratejik planlama ekibinde, yönetici veya yönetici olmayan bütün çalışanlar ve danışmanlar ile diğer uzmanlar görev alabilmektedir. Bu açıdan planlamayı başlatan kişi veya grup ile etkili karar merkezinde bulunanlar bir araya gelip örgüt içi veya dışından kimlerin planlama sürecine katılabileceklerini saptamaları gereklidir.

²⁷⁸ Dinçer, s.36-37.

²⁷⁹ Asunakutlu, Tuncer ve Bayram Coşkun. Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, (Elektronik Versiyon), 2000, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, s.23. <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi07/asunakutlu.pdf> (15.12.2006)

Ancak, stratejik planlama sürecinin bütün aşamalarında önemli rol üstlenecek olan planlama ekibinin amaca uygun bir yapıda kurulması, çalışmaların başarısı için kritik öneme sahip olduğu unutulmamalıdır. Stratejik planlama ekibi oluşturulurken üyelerin bireysel özelliklerinin yanı sıra oluşacak grubun niteliği de göz önünde bulundurulmalıdır. Bu bakımdan stratejist planlama ekibinde; çalışmalara gönüllü olarak katılan (stratejik bilinç), görev yaptığı birimi temsil edebilen, çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime sahip, farklı kademelerdeki yöneticilerden oluşan, farklı uzmanlık alanlarına sahip kişiler yer almalıdır²⁸⁰. Böylece farklı bölümler, farklı bakış açıları, farklı uzmanlıklar ve tecrübeler strateji oluşturmak için harekete geçirilmiş ve katılım sağlanmış olacaktır²⁸¹.

Aynı zamanda böyle bir yapılanma çalışmaların farklı görüş açıları ile değerlendirilmesine ve tek bir açıdan bakıldığında ortaya çıkabilecek eksikliklerin daha ortaya çıkmadan giderilmesine imkân verecektir. Bu bakımdan stratejik planlama hazırlık çalışmalarının ana ve alt süreçlerinde hangi alanlarda uzmanlaşmış kişilere ihtiyaç duyulduğuna karar verilmeli ve stratejist grubunun bu hususlar dikkate alınarak oluşturulmalıdır. Ayrıca Stratejik planlama ekibi üye sayısının, birlikte karar üretmeyi imkânsız hale getirecek kadar çok olmaması, farklı fikir ve birimlerin temsiline izin vermeyecek kadar da az olmaması gereklidir.

Baskı gruplarının etkinliği:

Bu çalışma, kamuda stratejik yönetim sistemi ile ortaya çıkan değişim sürecinde, kamu yöneticileri ile yerel siyasi otoritelerin ilk refleksleri, ilk algıları ve değişime olan tepkilerinin gözlenmesi açısından önemlidir.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi stratejik planlama süreci tepe yönetiminin bir fonksiyonu olarak başlatılmış daha sonra tüm orta ve alt kademe yöneticileri ile sürdürülmüştür. Belediyelerin karar organlarını seçilmiş üyeler ve atanmış üyeler birlikte oluşturmaktadır. Yapıyı oluşturan siyasi ve bürokratik görevliler bu sürece farklı bakış açıları ile yaklaşmışlardır. Örneğin siyasi yapı stratejik plana, planın kamuoyuna açıklanmasından sonra siyasetin hareket alanını sınırlandıracağı gerekçesiyle müdahale

²⁸⁰ DPT, s.12.

²⁸¹ Dinçer, s.51-54.

etmekte ve karşı çıkmakta iken, bürokratik yapı plan sonuçlarının ölçülenmesi ve hesap verme sorumluluğunun sistematik hale gelmesi gibi nedenlerle başlangıçta olumsuz tepki göstermişler. Bu farklı tepkiler, stratejik planın yapılanma sürecinde beklentileri karşılama çabası nedeniyle plan üzerinde olumsuz etkilere yol açmıştır.

Aynı zamanda karar alma süreçlerinin karmaşıklığı sonucu daha önce yapılan mekânsal planların uygulamasında görülen sadakatsiz tavırlar kurumun yöneticileri arasında bu yeni yönetim anlayışının uygulanamayacağına olan inancı yaygınlaştırmıştır.

Kurum bünyesinde veri tutma alışkanlığının az olması ve Kamu kurumlarındaki verilerin kısa zaman aralıkları şeklinde güncellenmemesi:

Örneğin, “ilçeler göre eğitim durumları”, “İş gücünün iktisadi faaliyet kollarına göre dağılımları”, “Dönemler göre iç ve dış göçler”, “İstanbul’daki sinema ve tiyatroların sayıları”, “kültür ve sanat merkezlerinin ilçelere göre dağılımı”, “İstanbul ili ve ilçeleri nüfus dağılımı”, “Güzergâhlara göre mevcut raylı sistemler ve taşınan yolcu sayıları”, vb. gibi değişkenlere ait kurum içinden ve dışından elde edilen veriler 2001 ve öncesini ait verilerden oluşmaktadır.

Bu sebeple dış çevre analizleri çerçevesinde elde edilen verilerin güncel olmaması stratejik plan oluşturulurken karar vermede olumsuzlukları da beraberinde getirmiştir. Amaçlar ve hedefler belirlenirken eldeki verilerin eksik olması nedeniyle ilk ölçüm sonuçlarında sapmaların olması muhtemeldir. Performans sonuçları ile ortaya çıkacak yüksek oranlı sapmalar ise sonraki yıllarda stratejik planlarda yapılacak düzeltmeler ile planın tüm unsurlarını yeniden yapılandırılmasına neden olabilir. İlk ölçüm ile ortaya çıkacak sapmaların kamuoyu ile paylaşılacak olması nedeniyle, daha sağlıklı veri tutma yöntemleri aranmalıdır.

Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki kanuni engeller:

Kamuda çalışanların aylıkları ve ücretleri, alt ve üst limit itibariyle siyasi organlar tarafından belirlenir, özel işletmelerde ise çalışanların üst limitleri bulunmamakta, ücretleri başarı durumuna göre düzenlenebilmektedir²⁸².

Bu bakımdan kamu kurumlarının kanunlar çerçevesinde yönetiliyor olması ve yapılacak çalışmaların kanunlarda detaylı bir şekilde belirtilmesi kamu yöneticilerinin hareket alanlarını daraltmaktadır. Bu sebeptir ki gerek hazırlık aşamasında gerekse uygulama sonuçlarının değerlendirilmesinde başarılı olan kişi veya birimler ödüllendirilememektedir. Bunun sebebi olaraktan belediye kanunda böyle bir uygulamaya olanak sağlayacak düzenlemenin mevcut olmaması gösterilebilir. Bu bakımdan gerekli kanuni düzenlemelerin yapılarak kamu kurumları içersinde ödüllendirme sisteminin oluşturulması yapılan planların daha sağlıklı olmasına imkân sağlayacaktır.

Stratejik yönetim kavramı yerine stratejik planlama kavramının kullanılması (Stratejik uyumun sağlanması):

DPT tarafından hazırlanan ve kamu kurumlarında stratejik planlama çalışmalarına kılavuzluk etmesi beklenen çalışma olumlu ve kolay anlaşılabilir bir formatta hazırlanmıştır. Anlaşılabilir bir format olmasına karşın dikkat edilmesi gereken en önemli husus stratejik yönetim kavramı yerine daha dar kapsamlı stratejik planlama kavramının kullanılmasıdır. Çünkü stratejik planlama kavramı uygulanan örgüt içersinde sadece dış ve iç çevre analizleri, misyon, vizyon, amaç ve hedefler üzerine yoğunlaşmakta, stratejinin uygulanması aşamasındaki örgüt yapısının, kültürünün, insan kaynaklarının, yönetim biçimlerinin belirlenen stratejilere göre şekillendirilmesini göz ardı etmektedir. Bu bakımdan yapılan çalışma stratejik yönetim olarak algılanmalı ve stratejilerin uygulanması safhasında gerekli çalışmalar yapılmalıdır.

²⁸² Eryılmaz, s.34.

Bu safhada uygulanacak stratejilerde hiçbir değişiklik olmamışsa, kurumun sahip olduğu kaynakları kullanmaya ve tecrübe kazandığı faaliyetlerini uygulamaya devam eder. Eğer uygulanacak olan stratejilerde değişiklik yapılmışsa veya ilk defa stratejik plan uygulanacaksa örgüt içinde her kademedede pek çok karar yeniden gözden geçirilmeli ve bunun sonucu olarak birbirine bağımlı olan birçok alanda değişiklik yapılmalıdır. Ancak bu değişiklik, örgütün tamamının değişmesi gerektiği anlamına gelmemektedir. Burada vurgulanmak istenen husus, seçilen stratejilerin başarısının örgütün mevcut kabiliyet ve kaynakları, yapısı, kültürü, politikaları ve yönetim sistemleriyle etkileşim içinde olduğudur. Bu nedenle kurum içinde gerekli unsurların stratejiye uygun şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Çünkü bir stratejinin başarıyla uygulanabilmesi kurum içerisinde yer alan tüm alt sistemlerin bir bütün olarak onu desteklemesine, asgari bir uyum içerisinde olmasına bağlıdır.

Bu unsurların başında örgüt yapısının belirlenen stratejilere göre yeniden yapılanması gelmekte, ancak bu yapılanma stratejik yapılanma çalışmalarının başlamasında önce norm kadro çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Burada norm kadroda belirtilen yapı çevrede meydana gelen değişimler ve belirlenen stratejiler dikkate alınarak gözden geçirilmeli ve revize edilmelidir.

Örgüt yapısı üzerinde yapılacak olan bu değişiklik de dikkat edilmesi gereken önemli hususlardan biri olarak da mevcut yapı içerisinde genel sekreter yardımcına bağlı stratejik planlamadan sorumlu birimin doğrudan kurumun tepe yöneticine (Belediye Başkanı veya genel sekreter) bağlanması olarak belirtilebilir. Çünkü kurumun geleceği ile ilgili yapılan planlama çalışmalarında doğrudan tepe yönetimi ile iletişim içerisinde olunmasına ve tepe yöneticisi tarafından verilecek yetkinin daha etkin bir şekilde kullanılmasına imkan sağlayacağı gibi planlama sonucunda istenilen düzeyde çıktılar elde edilmesine imkan verecektir. Aksi takdirde hareket kabiliyeti kısıtlanmaktadır.

Diğer taraftan kurumun sahip olduğu örgüt kültürü stratejiyi izlemeli ve örgüt kültürünün analiz edilerek değerlendirilmesi kadar bilinçli olarak değiştirilmesi konusu da önem taşımaktadır. Çünkü karar alma durumunda olan kişi ve organların alacakları kararlar, bu kişilerin benimsediği değer, norm ve davranışlar ışığında şekillenmekte ve bu değer, norm ve davranışlar örgüt kültürünün bir parçasını oluşturmaktadır. Örgüt

kültürünün stratejiye uygun olarak oluşturulması için her şeyden önce örgüt üyelerinin paylaştığı ortak değer, norm ve inançlar belirlenmeli diğer taraftan uygulanmak istenen stratejinin gerektirdiği ortak değer, norm ve inançlarda belirlenmelidir. Daha sonra ise mevcut örgüt kültürü ile ideal örgüt kültürü karşılaştırılarak, mümkün olan değişiklikler yapılmalıdır²⁸³.

Fonksiyonel politikalar ve süreçlerin belirlenmemesi:

İBB bünyesinde stratejik planlama çalışması ile paralel olarak süreç analizi çalışmaları da başlatılmış bulunmaktadır. Ancak bu çalışmanın çok kapsamlı bir çalışma olması ve uzun vadede sonuçlanması sebebiyle çalışma sonuçları, stratejik planlamanın hazırlanması süreci içerisinde kullanılamamıştır.

Diğer taraftan belirlenen stratejilerin nispeten genel ifadeler içermesi ve bu sebeple genel yönelimleri ifade etmesi İBB çalışanlarının davranışlarına rehberlik edecek bölüm politikalarına ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak süreç içerisinde bu ihtiyacı karşılayacak politikalar istenilen düzeyde ve tüm örgütü kapsayacak şekilde tespit edilmemiştir. Bu açıdan, uygulama sürecinde öncelikli bölümlere dikkatler çevrilmeli ve bölüm politikaları, taktik ve planları hazırlanmalıdır. Aynı zamanda stratejik amaçlara ulaşabilmek ve etkili stratejilere sahip olmak için iş yapma usuller yani yöntemler ile süreçler gözden geçirilerek uyumlaştırılması gerçekleştirilmelidir.

Örneğin, yapı işlerine ait “kent hayatının gelişim sürecine, İstanbul halkının değişik kesimlerinin talep ve beklentilerinin uygun olarak ihtiyaç duyulan kültürel tesis, alan, kadro unsurlarını ve diğer lojistik unsurları yaygınlaştırmak” stratejik amacına bağlı olarak belirlenen “2011 yılı sonuna kadar mevcut kültürel tesis ve lojistik unsurların sayısını ve kapasitesini %100 oranında artırmak” stratejik hedefine ulaşmak için “2007 yılı sonuna kadar 5 adet semt konağı yapmak” performans hedefinde ilk öncelik semt konaklarını yoksa kültürel tesisler mi olmalı? ve eğer semt konağı ise hangi ilçe ve ilk kademe belediyesinin ihtiyacı öncelikli olmalı? Sorularına ilgili birim tarafından cevap verilmesi gerekir. Ancak ilgili birim yöneticisi bu konuda mesela “ilçelerin soysa kültürel yapılarına göre bir sınıflandırma ve önceliklendirilmesindeki

²⁸³ Göksel Ataman, Örgüt kültürü ve stratejik uyum sorunu. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 1994) s.77.

gruplandırmaya göre birinci grupta yer alanlara daha öncelikli olarak yatırım yapılacaktır” gibi bir politikanın olmaması nedeniyle karar aşamasında yanlış tercih yapılabilmektedir. Bu bakımdan kaynak dağılımlarını gerçekleştirirken birim yöneticilerine yol gösterici olarak fonksiyonel politikaların belirlenmeli, üst yönetim tarafından bu süreç desteklenmeli ve oluşturulmasında üst yönetimin katılımı sağlanmalıdır.

Amaç ve hedeflerin belirlenmesinde bürokratik yapının etkisi:

Tüm bunlarla birlikte kamu yöneticileri, ürettiği hizmetler için somut, ölçülebilir, spesifik hedefler atamakta korkak davrandığı, hedeflerine ulaşamamak korkusuyla hedefleri küçülttüğü, mevcut verileri düşük gösterdiği, ulaştığı ve mevcutta bulunan veriyi hedef olarak belirlemeye çalışmışlardır.

Amaç ve hedeflere ulaştıracak performans göstergeleri, faaliyet ve projelerin belirlenmesindeki eksiklikler:

Stratejik planlamanın kontrol süreci içerisinde yapılan performans programı kapsamında belirlenen performans göstergeleri sayısal değerlerle ifade edilmesine karşın ilgili birimlerin mevcut yapılarında sayısal verilerin tutulmaması nedeniyle istenilen gerçekçiliği yakalayamamıştır. Bu bakımdan acil olarak bütün yapıda envanterlerin sayısallaştırılması yönünde çalışmalara başlanması gereklidir.

Ayrıca belirlenen hedeflere ulaşmada yapılması planlanan yıllık yatırımlar ve faaliyetlerin tespit edilmesindeki etkin planlama ve analiz eksikliği yapılan çalışmanın hedeflere ulaşılmasında olumsuz etkiler yaratmaktadır. Burada özellikle hedefler için belirlenen yatırım projeleri ve faaliyetlerin her biri için fayda maliyet analizleri ve risk analizleri yapılmalı, ayrıca sosyal katkıları da değerlendirilmelidir. Diğer taraftan İBB’nin yapmış olduğu yatırımlar İstanbul genelini kapsadığı ve genelinde ilçe ve ilk kademe belediyeler şeklinde bölümlendiği göz önüne alındığında her bir proje uygulanacağı ilçe veya il kademe belediyesinin soysa gelişmişlik düzeylerine göre değerlendirilmesini gerektirmektedir. Daha sonra bu analiz ve değerlendirmeler sonucunda yapılacak faaliyetler ve yatırımlar bir öncelik ve önem sırasına konulmalıdır.

Örneğin, “İstanbul Kadıköy-Kartal Raylı Toplu Taşıma Sistemi İnşaat İşleri” adlı raylı sistemlerle ilgili bir yatırım projesi için fayda maliyet analizleri ile sosyal katkıları irdelenmekte iken “4. Levent Sanayi Kavşağı Ve Yan yolları İnşaatı” için böyle kapsamlı bir fayda maliyet analizi yapılmamaktadır. Buda bu projenin faydasının diğerlerine göre ne seviyede olacağını ortaya konamamakta, projeler arasında önceliklendirme yapılamamaktadır.

Proje Maliyetlerinin Tahmin Yöntemiyle Belirlenmesi:

Kurumun stratejik amaç ve hedeflerine ulaşması yönünde gerçekleştireceği yatırım projeleri ile faaliyetlerinin yıllık harcama tutarları ilgili birim yöneticisinin geçmiş bilgilerine dayanarak tahmin yöntemiyle belirlenmekte, buda değerlendirme aşamasında ciddi sapmalara neden olmaktadır. Bu bakımdan DPT’nin de önermiş olduğu faaliyet esaslı maliyetlendirme yöntemi kurum içersinde oluşturulmalıdır. Ancak dikkat edilmesi gereken bir hususta bu maliyetlendirme sisteminin her birim için uygun olmamasıdır. Bu bakımdan böyle bir çalışma yapılmadan önce hangi birim için hangi maliyet yöntemi uygulanmalı? Sorusunun cevabı aranmalıdır.

KAYNAKÇA

Aktan, Coşkun Can. **Değişim Çağında Yönetim**. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2003.

Aktan, Coşkun Can. **Yönetimde Yeni Konseptler ve Yeni Teknikler**. (http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-yonetimde-yeni-konseptler.pdf), (17.09.2007)

Akyay, Uygur ve Ramazan Göral. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2005.

Alıcı, Şafak. **Kalite Maliyetleri ve Kalite Maliyetlerinin Paf Modeli Çerçevesinde Test Edilmesine Yönelik Uygulama**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2007), s.66.

Anssolf, H. Igor. **Corporate Strategy**. Penguin Books, Middlesex, 1975.

Negahan Talat Arslan. “Kar Amaçsız Örgütler ve Stratejik Yönetim”, (Elektronik Versiyon) CÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 2004, Cilt: 28, Sayı: 2, s.155. <http://www.cumhuriyet.edu.tr/edergi/makale/1017.pdf> (10 Şubat 2007)

Asunakutlu, Tuncer ve Bayram Coşkun. Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme, (Elektronik Versiyon), 2000, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:4, s.23. <http://www.sbe.deu.edu.tr/yayinlar/dergi/dergi07/asunakutlu.pdf> (15.12.2006)

Ataman, Göksel. **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. 2. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 2002.

Ataman, Göksel, **Örgüt kültürü ve stratejik uyum sorunu**. (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, SBE, 1994) s.77.

Can, Halil. **Organizasyon ve Yönetim**. 7. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi. 2005.

Clayton, Susan. **Yönetim: Supervision**. Çev. Mehmet Zaman. İstanbul: Hayat Yayınları. 1996.

Coşkun, Ali. **Stratejik Performans Yönetimi ve Performans Karnesi**, İstanbul: Literatür Yayınları, 2006.

Çağlar, İrfan. “İşletmelerde Vizyon Yönetimi ve Ülkemiz Açısından Değerlendirilmesi”. 1999. **İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**. Cilt: 10. Sayı: 32.

Daft, Richard L. **Management**. Fifth Edition. The Dryden Press.1997.

David, Fred R. Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall.

Devlet Planlama Teşkilatı. Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu. 2 Sürüm. 2006. <http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf> (05.01.2007)

Dinçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. 6. Baskı. İstanbul: Beta Yayınları. 2003.

Durmuş, Gürsoy. **Risk Analizi**. Gebze İleri teknoloji Enstitüsü, <http://www.bilmuh.gyte.edu.tr/~ispinar/BIL673/Riskanal.pdf>, (17 Eylül 2007)

Efil, İsmail. **İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması**. Bursa : Alfa Akademi Basım. 2005.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**. 5. Baskı. İstanbul: Beta Basım A.Ş. 2001.

Eren, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım. 2002.

Eryılmaz, Bilal. **Kamu Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: Erkam Matbaası. 2002.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon : Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. 2. Baskı. Ankara : Seçkin Yayıncılık. 2005.

Glueck, William. **Business Policy: Strategy Formation and Management Action**. 2. Edition. Tokyo: Mc Graw-Hill. 1976.

Gordon, Judith R. and etc., **Management and organizational behavior**. Boston: Allyn and Bacon.1990.

Günday, Metin. **İdare Hukuku**. 7. Baskı. Ankara: İmaj Yayıncılık. 2003.

Güner, Sinan. **Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi**. 2005. Sayı:446. Türk İdare Dergisi. http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc (12.05.2007).

Güney, Salih. **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2000.

Hodgetts, Richard M. **Yönetim: Teori, süreç ve Uygulama**. Çev: Canan Çetin ve Esin C. Mutlu. İstanbul: Der Yayınları. 1997.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi. 2007 – 2011 Stratejik Planı. 2006.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 10. Baskı. İstanbul: Arıkan Basım Yayın. 2005.

McGlashan, Robert ve Timoty Singleton. **Stratejik Management**. Merrill Publishing Company. 1987.

Memişoğlu, Dilek. **Yeni Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetimler Reformu**. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, SBE, 2006)

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik**. 10. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi. 1999.

Narinoğlu, A. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**. İstanbul: Mart Matbaacılık. 2006.

Pamuk, Gündüz ve Diğerleri. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**. İstanbul: İrfan Yayınları. 1997.

Porter, Michael E. **Rekabet Stratejisi: Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri**. Çev. Gülen Ulubilgen. İstanbul: Sistem Yayıncılık. 2000.

Özkanlı, Özlem. **Sorumluluk Merkezleri ve Transfer Fiyatlaması: Çokuluslu İşletmelerde Uygulama**, Gazi Üniversitesi, İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:3, 2003 (<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pubs.aspx?x=5&y=3>) (15.05.2007)

Örnek, Ali Şahin. **Balance Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç**, 2000, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt:2, Sayı:3, <http://www.sbe.deu.edu.tr/Yayinlar/dergi/dergi06/ornek.html> (25 Haziran 2007)

Özkanlı, Özlem. **Sorumluluk Merkezleri ve Transfer Fiyatlaması: Çokuluslu İşletmelerde Uygulama**. Gazi Üniversitesi. İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi. Cilt:5. Sayı:3. 2003. (<http://dergi.iibf.gazi.edu.tr/pubs.aspx?x=5&y=3>) (15.05.2007)

Öztürk, Azim. **21.Yüzyıl Türkiye İçin Yerel Yönetim Modeli**. İstanbul: Ümraniye Belediyesi Yayınları. 1997.

Uygur, Akyay ve Ramazan Göral. **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım. 2005.

Ülgen, Hayri ve S. Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**. 3. Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları. 2006.

Saruhan, Şadi Can ve Ayla Ö. Özdemir. **Değer Hedefli İşletmecilik**. İstanbul: M.Ü. Nihad Sayar Vakfı Yayınları. 2004.

Şentürk, Hulusi. **Belediyelerde Stratejik Planlama**. İstanbul: İlke Yayıncılık. 2005.

Thompson, Arthur A. Jr and A.J.Strickland III. **Stratejik Management: Concepts and Cases**. Sixth Edition. Alabama: Irwin. 1992.

Wright, Peter; Mark J. Kroll ve John A. Parnell. **Strategic Management: Concepts and Cases**. New Jersey: Prentice Hall.

Yeşil, Belda ve Serkan Gerçek. **Bir İmalat İşletmesinde Yapılan Arama Konferansı ve Elde Edilen Sonuçlar**. Yöneylem Araştırması/Endüstri Mühendisliği 24. Ulusal Kongresi. Gaziantep – Adana: 2004. (<http://yaem2004.cukurova.edu.tr/bildiriler/190%20-%20TamMetin.pdf>) (19.09.2007)

Yurtseven, H. Rıdvan. **Stratejik Yönetimde Misyon Kavramı**. Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Yönetim Dergisi. 1988. Yıl:9. Sayı: 29. <http://www.merih.net/m2/str/wmisyon.htm> (19.04.2007).

Zehir, Cemal ve Mehtap Özşahin. **“Stratejik Kararlar Verme Hızı ve Performans İlişkisi Üzerine Bir Saha Araştırması”**. 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. İstanbul: M.Ü. 12-14.05.2005.

Türk Dil Kurumu. **Türkçe Sözlük**. <http://www.tdk.gov.tr/TR/SozBul.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF05A79F75456518CA> (17.04.2007)

7-S modeli http://www.valuebasedmanagement.net/methods_7S.html (10.06.2007)

<http://www.ozyazilim.com/ozgur/marmara/stratejik/ozkivanc.htm> (24.08.2007)