

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.7987989>

Accepted: 28.05.2023

Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Strategic Management and Its Applicability In Turkish Public Administration

Gürbüz KOÇOĞLU

Balıkesir, MEB

gurbuzkoc09@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-1235-2267>**Demet KOÇOĞLU**

Balıkesir, MEB

demetkocoglu@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7853-1499>

Özet

Değişimsel bir döngüye sahip olan stratejik yönetim, bu değişime ayak uydurabilecek kurumlara-örgütlere gereksinim duyar. İleri dönük planlar çerçevesinde kurumlar için hedefler belirler. Belirli bir kazanım doğrultusunda belirlenen bu hedeflerin düzenli, planlı ve uygulanabilir yöntemlerle yapılması gerekir. Bu bağlamda kurumların stratejik yönetim ve stratejik planlama çalışmaları belirlenen hedeflere ulaşma bakımından önem arz etmektedir.

Bu çalışma stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği hakkında kavramsal bir bilgi sunmak amacı ile yapılmıştır. Araştırmanın ilk bölümünde strateji kavramı, yönetim ve planlama terimlerinin tanımları verilmiş, diğer bölümde stratejik yönetimin özellikleri ve Türkiye'deki stratejik yönetimin uygulanabilirliği hakkında bilgiler sunulmuştur. Ayrıca stratejik yönetimin tarihsel süreçleri ve yaklaşımlarına ait bilgiler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Kamu, Kamu Yönetimi.

Abstract

Having a transitional cycle, strategic management needs institutions- organizations that can keep up with this change. Sets goals for institutions within the framework of forward-looking plans. These targets, which are determined in line with a certain gain, must be achieved in a regular, planned and applicable way. In this context, strategic management and strategic planning studies of institutions are important in achieving the determined goals.

This study was conducted to present a conceptual information about strategic management and its applicability in Turkish public administration. In the first part of the research, the concept of strategy, the definitions of management and planning terms are given, and in the other part, information about the features of strategic management and the applicability of strategic management in Turkey are presented. In addition, information on the historical processes and approaches of strategic management is given.

Keywords: Strategic Management, Public, Public Administration

GİRİŞ

Her kurumun mutlaka ileriye dönük belirgin hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda elde etmek istediği kazançları vardır. Gerek özel sektörde gerekse tüm kamu kurum ve kuruluşlarında genel amaç insanlara ve içinde buldukları topluma en iyi hizmeti sunabilmektir. Bu hizmetlerin sunulabilmesi ancak stratejik bir planlama ve iyi bir stratejik yönetimi uygulamakla mümkün olabilmektedir. Bu açıdan her örgütün mutlaka bir hedefi olmalıdır. Hedeflerden yoksun bir örgütün değişimlere ayak uydurması ve direnç göstermesi de zor olacaktır. Kurum ve kuruluşların kendilerine özgü bir misyonu ve vizyonu olmalıdır. Kendi misyonunu ve vizyonunu ortaya koyan örgütlerin stratejik bir plan yapması ve stratejik bir yönetim belirlemesi ile değişime uyabilmesi, değişime yön verebilmesi daha kolay olacaktır.

Güçlü (2003) çalışmasında; örgütlerde ileriye dönük hedeflerin olması gerektiğini belirtmektedir. Bu hedefleri gerçekleştirmek içinse kurumun bir stratejisinin olması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazara göre iyi bir stratejisi olan bir kurumun stratejik planı ve stratejik yönetimi de başarılı sonuçlar yaratabilmektedir.

Elinizde var olan kaynakları verimli kullanarak en iyiye ulaşma çabası olan strateji insanlara ya da kurumlara uzun vadeli bir süreci görme fırsatı verir. Geleneksel kamu yönetimine alternatif bir yaklaşım olan, belirlenen hedeflere sahip kurum ve örgütlerinde uygulamaya konulan stratejik planlama ve stratejik planlama kavramlarının Türk Kamu yönetiminde uygulanabilirliği bu çalışmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu vesile ile çalışmanın amacı kurum ve örgütlerde (belirlenen hedefler için) uygulamaya konulan stratejik planlama ile stratejik planlama kavramlarının uygulanabilirliği hakkında kavramsal bilgi vermek vermektir. Ayrıca Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin uygulanabilirliği hakkında bilgiler sunmaktır.

KURAMSAL ÇERÇEVE

1. Yönetim ve Planlama Kavramları

Yönetim Nedir?

İnsanoğlunun olduğu her yerde yönetim kaçınılmazdır. Ekici'ye göre (2004) yönetim evrensel bir kavram olup bireylerin kendi kendilerine yapamayacakları ve ulaşamayacakları amaçlar için, diğer bireyleri görevlendirme, onlarla hedefleri gerçekleştirme olayıdır. Başka bir tanımda ise; yönetim bir grup insanı belirli bir amaca ulaştırmak için belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmaya yöneltmek olarak belirtilmektedir (Bayraktar, 2017).

Yönetici konumundaki birey kurum içindeki her türlü işi koordine eden (planlayan, örgütleyen, denetleyen) ve kontrol eden kişidir. İş aslında kendisi yapmaz, yaptırır (Ekici, 2004). Genç (2007) çalışmasında; yönetimin, bilhassa kamu kurum ve kuruluşları içerisinde ileriye dönük

planlamaların ve öngörülebilir etkinliklerin verimliliğini arttırmak hedefiyle hareket edilmesi gerektiğini ifade etmektedir (Genç, 2007).

Toplum içinde yer alan her bireyin diğer bireylerle etkileşimde olması, onlarla dayanışması ve kaynaşması toplumsal yaşamın bir gereği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu da her bireyin birbirini kontrol etmesini gerektirmektedir. Dolayısıyla toplumda içinde yer alan her fert için aynı zamanda bir yönetici ve yönetilen de denilebilir. Bu durumda yönetim işini eline alan bir insanın kendini, çevresini, ailesini, arkadaşlarını, iş ortamını, iş elemanlarını kontrol etmesi ve uygun bir yönetim biçimine ihtiyaç duymaktadır. Örneğin birey kendi hedefleri için belirlediği amaçlara ulaşmada kendini yönetmek zorundadır. Ya da bir ailede bir baba eşi, çocukları ve ev ortamını yönetmek ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmalıdır. Diğer açıdan bir okul müdürü okul, öğretmen, öğrenci, personel vb. yönetmek ve başarıyı üst düzeye çıkarmak zorundadır. Bu örnekler yöneten kişilerin farklı olduğunu gösterse de; ortak nokta belirlenen hedeflerle kazançlar için uğraşmaların gerekliliğini göstermektedir (Güçlü, 2003, Can, 2001).

Planlama Nedir?

Bir kurum içinde hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflerin yerine getirilmesi için gerekli olan aktivitelerin belirlenmesi sürecine planlama denir (Genç, 2007). Planlama sürecinde yönetici konumundaki birey/bireyler kurum için gerekli bilgileri toplarlar. Bu bilgiler ışığında örgütün amaçlarını, kazanımlarını, politikalarını belirleyen strateji, teknik ve taktiklerin neler olacağı, neler yapılabileceği, uygulama için gerekli durumların analizi yapılmaktadır.

Bir örgütte plan ya da planlar yapılırken; kazanımlarla ilgili amaçlar oluşturulduktan sonra bu amaçların nasıl uygulamaya konulacağı ve ulaşılmak istenen başarı düzeyi belirlenmelidir. Örneğin bir kurumun yıllık gelir amacı % 5 büyüme olarak belirlenmişse, bu kazanca ulaşmak için uygun bir plan yapılmalıdır. Sadece sözde bir büyümeden bahsedilemez ve bu durum o kurum hedeflediği büyüme oranının otomatik olarak başarılı olacağı anlamına gelmemektedir (www.muhasabedersleri.com). Kurumun bu amacı gerçekleştirmesi neler yapılması gerektiğini belirten bir planın geliştirilmesi zorunlu olmaktadır. Çünkü bu planlama ile ulaşılmak hedefle ilgili gerekli harcamalar, kısıtlamalar ya da hedef için gerekli argümanlara sarf edilecek maddi olanakların belirlenmesi daha kolay olacaktır. Kurumlar belirledikleri plan ve planlamalar sayesinde hedeflerin nasıl başarılabileceğini ve kazanımların ne düzeyde artırılacağını ortaya koyarlar.

Planlama yapılırken süreci olumlu ve olumsuz etkileyen durumları da göz ardı etmemek gerekir. Planlama sürecinin temel öğelerinden olan durum değerlendirmesi, verilerin toplanması, verilerin analizi, zamanın verimli kullanımı, planlama hiyerarşisi (www.muhasabedersleri.com) gibi etkenler planlama sürecinin etkili ve etkisiz uygulanması için önem arz etmektedir. Çünkü bir kurum için planlama sürecinin temeli mevcut durumunu değerlendirmesi, güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koyarak bir analiz yapması gerekmektedir. Örgütün elindeki kaynaklara bakarak hedeflere uygun nitel ve nicel verilere ulaşması gerekmektedir. Bu verilerin düzgün biçimde toplanmalı,

değerlendirilmeli ve amaçlarına uygun olarak doğru zamanlarda kullanılmalıdır. Doğru zamanlarda kullanılan bu veriler, örgütün planlama için gerekli gördüğü zaman dilimini etkili ve verimli kullanmasını sağlayacaktır. Kurumun kısa, orta veya uzun vadeli hedeflerini gerçekleştirmede rol oynayacak etkenlerin başında zaman yönetimi etkili olmaktadır. Bu açıdan bir örgüt planlama sürecinde planlama hiyerarşisini kurarken; bu hiyerarşide yer alan unsurları uygun zaman dilimlerine ayırmalıdır. Hedeflerin önemlilik ve gerçekleştirilmesine öncelik verilen etkenlere göre ayarlanmalıdır. Bu bağlamda bir kurum zaman dilimine göre planlamasını uygulamaya koyarsa etkili bir planlama için gerekli koşulların da sağlanabileceğinden söz edilebilir.

Etkili bir planlama için;

- Amaçlar kolay ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Plan ve planlama basit ve anlaşılır olmalıdır.
- Plan ve planlama esnek ancak dengeli olmalıdır.
- Plan ve planlama toplanacak veriler için uygun olmalıdır.

Etkili plan ve planlamayı olumsuz etkileyen durumlara bakıldığında ise;

- Tam olarak bir hedefin belirlenememesi
- Ortaya konulan planın sürekli basit görülmesi
- Yöneticinin sürekli devrede olması, diğer elemanların geri planda kalması
- Zamanı etkili kullanmama
- Mevcut durumun iyi analiz edilmemesi gibi durumlar etkili planlamayı engelleyen durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır (www.muhasabedersleri.com).

2.Strateji Kavramı

Strateji Nedir?

Fransızcadan Türkçeye geçtiği kabul edilen strateji kavramının Türkçede tam bir karşılığı olmadığını belirten Güçlü (2003); stratejinin “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamlarına geldiğini ifade etmektedir. Başka bir tanımda ise; uzun vadeli hedefler için oluşturulan detaylı ve bütüncül bir planlama türü olduğu belirtilmektedir (www.muhasabedersleri.com).

Yönetim alanında kuramsal bir kavram olan strateji, belli bir hedefe ulaşmak için kurum içinde uygulanan ve izlenen yöntemlerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir tanımda ise stratejinin; örgütün tüm imkânlarını ulaşılabilir en iyi düzeyde kullanma ve onlardan en iyi üretimi (verimliliği-kazanımı) kazanma çabası olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum örgüte ileriye dönük uzun süreli bir öngörü imkânı verir ve belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken hamleleri yapma fırsatı kazandırır. Böylece diğer örgütlerin yaptıkları ve yapacakları atılımların (ataklar) önceden fark edilip olası tehlikelerin önleminin alınmasını kolaylaştırır.

Günümüzde başarı odaklı olan strateji kuramı eskiden askeri otoritelerde kullanıldığı belirtilmektedir (Ekici,2004). Üretim ve verimliliğin kalite standartlarında arttığı çağımızda,

rekabeti de beraberinde getirdiğinden; firmaların (markaların) devamlı kullandığı bir kavram haline gelmiştir. Bu yüzden strateji, kurumlar arasındaki kazanım çabalarının sonucunda en iyinin kim olacağına görülmesi açısından önemli bir etken olarak görülmektedir.

Strateji ileriye dönük planlamaları içerdiğinden kısa vadeli süreçleri değil uzun süreçli amaçları kapsar. Yani kurumun hedeflerine yönelik günü kurtarmak değil, geleceğe yön vermeyi amaçlamaktır. Bu yüzden ulusal ve uluslararası düzeyde marka haline gelmiş (ün yapmış) firmaların hedefi sürekli daha iyisini yapma gayreti taşımaktadır. Örgütlerin geleceği yönetmek için kullandıkları etkili bir araç olan stratejinin üretimi ve kaliteyi arttırmak adına önemi her geçen gün daha çok fark edilmektedir.

Strateji kişisel yaşamların da içerisinde kendini göstermektedir. Başarılı bireylerin hedeflerine ulaşma aşamalarına bakıldığında mutlaka planlı bir stratejilerinin olduğu görülmektedir. Çünkü ulaşılmak istenen hedeflerin arka planında mutlaka düzenli bir çalışma ve disiplin stratejisi yatmaktadır. Bu düzen ve disiplin stratejinin temelinde var olan değişmez etkenlerdir. Kişisel ya da kurumsal boyuttaki başarının arkasındaki gücün etkili bir şekilde planlanan ve yönetilen stratejinin olduğu bir gerçektir.

Uyar (2020) araştırmasında stratejinin tutarlılık ve süreklilik gerektiren bir olgu olduğunu vurgulamaktadır. Stratejinin amaçlanan hedeflere hizmet etmediğinin tespit edilmesi durumunda şartlara göre değiştirilerek yenilenmesi gerektiğini ifade eden yazar; değişime ve yeniliğe açık olmanın önemine değinmektedir.

Stratejik Düşünce

Kurum ve kuruluşların (örgütlerin) ileriye dönük hedeflerini gerçekleştirmek için mevcut durumdaki imkânları kullanarak planlanan görev, sorumluluk iş ve işleyişlerin organize edilmesi olayına stratejik düşünme-stratejik düşünce denir (Tan ve Öztürk 2018). Bu yüzden örgüt içerisindeki bireylerin bilgi- birikim, deneyim- tecrübe ve yetkinlikleriyle beraber kazandığı bütünsel ve karmaşık düşünebilme yeteneğini de gerektirir. Ayrıca eleştirel ve yaratıcı düşünme becerisine sahip bir birey (kurum ve kuruluşların devamlı personeli olan) stratejik düşünme yetisine de sahip olmalıdır. Stratejik düşünme yetkinliğine sahip olan bu birey kurumun amaçlarını gerçekleştirmesinde (stratejik düşünme becerisi sayesinde) önemli rol oynar. Kurum ve kuruluşların geleceğe dönük eylemlerinin gerçekleştirilmesi noktasında önemli bir etken olan stratejik düşünme süreci; eylemsel planların tamamını içeren uzun bir süreç olduğundan; ilgili alana hâkim olunması oldukça önemlidir. Bu yüzden kurumun tüm elemanlarının deneyim sahibi olması ve stratejik becerisi kazanması gerekmektedir.

Yukarıda da belirtildiği gibi stratejik düşünme becerisinin kazanılması için öncelikle eleştirel ve yaratıcı düşünme becerisine sahip olunması gerekir. Bunun yanı sıra ilgili alana özgü genel bir çerçeveden bakabilecek uzmanlığa, deneyime ve bilgi birikimine ihtiyaç olduğundan; ekonomik,

sosyal ve kültürel anlamda birbirinden farklı konulara aynı anda hâkim olmak önem arz etmektedir.

Birçok düşünsel (zihinsel, bilişsel, fikirsel) aktivitenin ve düşünme sürecinin karmaşık bir yapıda bir araya gelmesiyle oluşan stratejik düşünme süreci, doğru hamlelerin atılması ve olası bir olumsuzluk durumunda yerinde müdahalelerin yapılması açısından önemlidir. Çünkü kurum ve kuruluşlar geleceğe yönelik kazanımlarını gerçekleştirme aşamasında uygulamaya koydukları stratejik planlamalarla beraber rakiplerin olası saldırı/karşı hamleleriyle de karşılaşabilirler. Bunun için örgütün plan ve programlarının iyi tasarlanıp her türlü (olumlu-olumsuz) durumu göz önünde bulundurması gerekir. Tam da bu noktada stratejik düşünmenin de içerisinde yer aldığı yaratıcı düşünmenin tüm bireyler tarafından uygulamaya konulmalıdır. Bu hususla ilgili Kaplan ve Norton (1992), çalışmalarında; stratejik düşünme noktasında sadece konuya ilişkin yapılan tespitlerle sınırlı kalınmaması gerektiğini vurgulamakta ve derin bir düşünce/analiz ile yeni ve daha pratik bir fikir birliğinin ortaya çıkabileceğini belirtmektedir. Bu bağlamda sorgulayıcı bir düşünce yapısıyla elde edilen kararların daima düzenlemeye, analiz ve kontrol edilmeye ihtiyacı vardır (R.Kaplan-D.Norton, 1992:71).

Stratejik Planlama

Bir bütün olarak stratejik planlama kurumun amaçları için uygulanan uzun dönemli bir planlamadır. Bu planlamada yöneticinin rolü önemlidir ve yönetici konumundaki kişiler, kurumu bir organize olarak görür ve kurumsal hedeflere erişebilmek için uzun dönemde nelerin uygulanacağını bilmelidirler (www.muhasabedersleri). Kurumlar için uzun dönemli bir planlama 3 ile 5 yıl arasında değişebilmektedir. Bu süreçte kurumun hedeflerine uygun 3 ya da 5 yıl arasında stratejik bir planlama yapılmalıdır.

Stratejik planın her kurum için ana bir unsur olduğu bilinmektedir. Burada önemli olan kurumun çıkarları doğrultusunda hareket edilmesi, avantajları ve dezavantajları iyice irdelenerek kurumun hedeflerine uygun bir plan ve programın yapılmasını belirlemektir. Çünkü örgütün amaçlarını gerçekleştirmesi aşamasında doğru düzenlenmiş ve uygulamaya konulmuş bir stratejik planlama, geleceğe yönelik atılımlar yapmak için önem arz etmektedir.

Stratejik plan uygulanırken sadece yöneticilerin belirlediği yöntemlerle değil tüm personelin katılımıyla gerçekleşmelidir. Tabii olarak her yönetici kurumun işleyişi için sistemsal bir uygulama koyar ancak; diğer elemanların görev ve sorumluluklarının da göz ardı edilmemesi gerekir. İşletmenin tüm kaynakları hem yönetici hem de diğer personeller tarafından kullanıldığından stratejik planlamanın uygulanması aşamasında ortak hareket edilmesi gerekmektedir. Tüm bireylerin üzerinde farkındalık oluşması açısından bu birliktelik (ortak hareket/ortak hareketlilik) önemlidir. Kurum içerisinde ortak hareket edildiği sürece hedeflenen kazanımlara ulaşılması daha kolaylaşacaktır.

Stratejik planlama bireye kişisel farkındalık sağlamanın yanı sıra sistematik düşünme analizi de

kazandırır. Çünkü olaylara sistematik yaklaşan bir birey, olayları daha iyi irdeleyip olumlu olumsuz her durumu somutlaştırarak ortaya koyma yetisine sahip olur. Bu sayede gerçekte nelerin yapılabileceğini nelerin yapılamayacağını önceden tahlil etmiş olur. Neticede, kurumun menfaatine yönelik gerçekçi kazanımların ortaya konulması ve bu kazanımları engelleyen olumsuzlukların kaldırılmasında rol oynar.

Bu bağlamda sonuç olarak kurum ve kuruluşlar için stratejik planlamanın yararlarına bakılırsa;

- ✓ Stratejik planlama; işletme sahipleri için belirlenen hedefleri daha sistematik bir şekilde ortaya çıkartmak ve bunları kurumun birimleri ile paylaşarak amaca en kısa sürede varmayı sağlar.
- ✓ Stratejik planlama; uygulamaya koyulacak (ya da uygulamaya konulan bir hedef de olabilir) hedefleri somutlaştırır ve ekip çalışanlarının tümüne daha gerçekçi bakış açısı kazandırır. Stratejik planlama; kısa vadede tamamlanamayacak kazanımların uzun vadede gerçekleştirilmesi aşamasında uygun programların yapılmasını sağlar.

Stratejik Yönetim ve Tarihsel Gelişimi

Kurumsal amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak stratejilerin oluşturulmasına yönelik karar ve eylemlerin belirlenmesine yönelik bir süreç olan stratejik yönetim; işletmenin ihtiyaçlarına en uygun plan-program ve stratejilerin gerçekleştirilmesine yönelik çalışmaların yapılmasını sağlar (www.muhasabedersleri).

Stratejik yönetimin 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlandığı bilinmektedir. O tarihten bu yana stratejik yönetimin kurumun mevcut imkânlarını kullanarak rakiplerini yenmesi ve onlara üstünlük sağlaması açısından önemli olduğu görülmektedir. Ayrıca işletmelerin birbirleriyle olan iş ilişkilerinde denge görevi üstlendiği görülmektedir. Bu yüzden bir kurumun kazanımlarını gerçekleştirirken rakip işletmelerin mevcut imkânlarını görmelerini de sağlamaktadır.

Stratejik yönetim ve bu yönetimin uygulama-uygulanma süreci bir kurumun hedeflerinin en verimli düzeyde gerçekleştirilmesini amaçlar yalnız; bu durum geleceğe yönelik bir planın yapılması anlamına gelmemelidir. Çünkü bir kurumda hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi aşamasında sadece yöneticilerin değil tüm bireylerin yetkin olmasını gerektirir. Kurumla ilgili alınacak stratejik bir kararda işletme faaliyetinde bulunan tüm personelin söz sahibi olması gerekir. Üretim ve verimliliğin (kalite standartlarına uygun) artması ve piyasada iyi bir yer edinmesi açısından çalışan tüm bireylerin yöneticilerle beraber stratejik yönetime dâhil olmaları gerekir. Burada amaç geleceğe yönelik bir plan yapmadan ziyade ürün kalitesini yükseltmeyi sağlamaktır.

Üzün (2000) çalışmasında; stratejik yönetim içerisinde değişmeyen planlama, örgütlenme, koordinasyon, kontrol ve yürütme gibi kurumsal yönetim etkinliklerinin kurum dinamiğiyle beraber bu fonksiyonların dış çevre ile ilişkili olduğunu dile getirmektedir (akt:6). Dış çevreden kendini soyutlayamayan her örgüt elindeki imkânlar doğrultusunda değişen teknoloji ile bulunduğu çevrede kendini yeniden yapılandırır ve modernize eder. Çevresel faktörler işletmeler üzerinde

belirleyici faktör olduğundan onların nasıl yapılanması gerektiği hususunda etkin rol üstlenir. Stratejik yönetim; stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşım olduğu bilinir. Bu bağlamda bu yaklaşımın belli aşamaları içeren bir süreç olduğu unutulmamalıdır.

Temel uğraş alanı insan olan stratejik yönetim tüm dünyada aynı anlamı taşıyan ve her kurum için geçerli olan bir terimdir. Stratejik yönetimin ana hedefi insan ve insanların kazanması ve bu sayede kurumsal kazançların elde edilmesidir. Stratejik yönetim kurum ve kuruluşların varlıklarını devam ettirebilmek, üretimlerini geliştirebilmek, piyasada iyi bir konuma gelebilmek için eldeki imkânlarını kullanması ve kazanımlarını gerçekleştirmesi olarak tanımlanmaktadır (www.isteik.com).

Tarihsel süreç içerisinde “Stratejik Yönetim”in temelini oluşturan yönetim kavramı günümüze kadar şu yaklaşımlarla gelmiştir: 1-Geleneksel-klasik yaklaşım (1887–1927): Mevcut yapıya ağırlık vermiştir. 2-Neo-klasik yaklaşım (1909-1945): Beşeri sermayeye ağırlık vermiştir. Bu iki yaklaşım (klasik ve neo-klasik) örgütü bir sistem olarak ele alan yaklaşımlardır (www.isteik.com).

Geleneksel (Klasik) Yaklaşım (1887–1927): Temel üretim mantığı sürümden kazanmak olan bu yaklaşım, kurumların daha çok kendi iç dinamiklerine göre hareket etmesini tavsiye etmektedir. Ve dış çevre ile irtibatı hemen hemen yok denecek düzeydedir. Kalite de öncülüğü hedef alır ve üretimde malın niteliği, hizmetin niceliği ön plandadır. Genelde rahatlıkla pazarlanabilen tek tip mal üretilir (www.isteik.com).

Neo-Klasik Yaklaşım (1909–1945): Kaliteli ve nitelikli üretimin ön plana çıktığı bu dönemde rekabet tehdidi sıkça görülmektedir. Müşteri memnuniyeti yani arz-talep durumu yaşanmaktadır. İşletmelerin dış çevre ve dış faktör analizleri daha önemli hale gelmiş ve üretim safhası kişisel bir konuma geçerek daha geniş bir yelpazeden çıkmıştır (www.isteik.com).

1945 - 1970 arası dönem: Bu dönemde üretimle beraber tüketim toplumu kavramı ortaya çıkmıştır. Ayrıca bilgisayar teknik olarak kullanılmaya başlamıştır. Hizmet sektöründeki çalışmalar ve gelişimler takip edilmeye başlamış, kurum ve kuruluşlara anket, forum gibi teknikler uygulanarak reklam ve pazarlama konusundaki fonksiyonlar ön plana çıkmıştır. Burada müşteri algısı pazarlama ve üretimin temelini oluşturmaktadır.

1970 – 1988 arası dönem ve günümüz: İşletmelerde strateji kavramının ilk kez kullanıldığı bu dönemde rekabetin üst düzeye çıktığı görülmektedir. Günümüze kadar süregelen bu dönem, kurumlar arası pazar rekabetini de beraberinde getirmiştir. Üretim ve kalitenin arttığı günümüz rekabet pazarında firmalar hem gelişim ve yenilikleri takip etmek hem de rakip firmaların üretimlerini analiz etmek durumunda kalmaktadırlar. Ayrıca işletmelerin ticari fonksiyonlarının da önem kazandığı ve hem iç piyasanın hem de dış pazarın favorisi olma çabasına girdiği görülmektedir.

Stratejik Planlama ve Yönetim İlişkisi

Kurumsallaşma açısından stratejik yönetim süreçlerinin örgüt yapısına ve kültürüne uygun uyarlanması, tanımlanması ve sistemli bir şekilde planlanması gerekmektedir. Ayrıca bu strateji işletmenin organizasyonel yapısına uygun olmalıdır. Yani; kurum içinde bu sistemde yer alan her bir bireyin (yönetici ve tüm çalışanlar) görev ve sorumluluk alanlarına uygun olarak dağıtım yapılması ve verimliliğin artırılmasıdır. Bu aşamada iyi bir projenin tasarlanması ve üst kademenin onayı ile yürürlüğe konulması önemlidir. Bu bağlamda kurumun kurumsallaşması açısından önemli adımlar atılmış olacaktır. Bir diğer husus da stratejik yönetimde yaratıcı düşünce, fikir, öneri gibi unsurların kurumsallaşma sürecinde rol oynamalarıdır. Ancak göz ardı edilmemesi gereken bir diğer durum da uygulamada farklılıkların görülmesidir. Çünkü stratejik yönetimin stratejik planlama aşamasında bazı hususlarda ayrıştıkları görülmektedir. Uygulama sırasında ortaya çıkan bu ayrılıkların (farklılıkların) kurumun yararına dönüştürülmesi gerekir.

Herhangi bir işletmenin stratejik yönetiminin çevre koşullarının etkisinde kaldığı görülmektedir. Bu yüzden kurum ve kuruluşların teknolojinin de gelişimi ile değişime ayak uydurmak, yenilikleri takip etmek işlerliği azalan ve verimliliği azaltan olguları ortadan kaldırması kurumun geleceğe yönelik kazanımlarını gerçekleştirmeleri açısından önemlidir. Çünkü üretim ve verimliliğin artırılması için yalnızca kendi kurumunun öngörülerini değil rakip firmaların çalışmalarını ve hamlelerini de takip edilmesi gerekir. Yukarıda da belirtildiği gibi stratejik yönetimin önemli bir aşaması olan stratejik planlamada görev alan tüm bireylerin kendi alanları ile ilgili gelişimleri takip etmeleri ve kendilerini sürekli yenilemeleri kurumun gelişimi açısından önemli birer etkidir. Bu bağlamda gerekirse alanlarında daha uzman bireylerden destek de alınabilir. Kurumun (stratejik yönetimi), yönetsel davranış biçimi ortaya konurken kuruma ait stratejik planlamanın yani organizasyonun sektördeki yerinin belirlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Stratejik yönetim dinamik bir yapıya sahiptir ve sürekli yenilenme gerektirir. Stratejik planlama ise stratejik yönetime nazaran daha statiktir ve stratejik yönetimin bir parçası konumundadır. Stratejik planlama stratejik yönetimin hazırladığı rapor üzerinden uygulamaya konulduğundan stratejik yönetim kadar aktif olmayabilir. Stratejik yönetim stratejik planlamaya birçok fayda sağlamaktadır. Burada önemli olan stratejik yönetimin kurum için hedef belirlerken; özellikle yönetimin üst kademesindeki bireyler tarafından net ve ulaşılabilir amaçlar belirlenmelidir. Bu amaçlar kurumun çalışma yapısını uygun bir yol haritası ile gerçekleştirilmelidir. Bu bağlamda organizasyonların/işletmelerin farklı birimlerince belirlenmiş olan stratejik hedefler stratejik yönetimle bir araya getirilerek organizasyonun asıl amaca ulaşması ve kazanımların elde edilmesini kolaylaştıracaktır.

Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetimin bir kurumun yararı için önemli olduğu bilinmektedir. Bu yönetim anlayışında belirsizliklerin, değişim ve değişkenliklerin, yeniliklerin görülmesi olası bir durumdur. Bu

etkenler olumlu sonuçlar doğuracağı gibi riskli bir ortamda da kurumun aleyhine sonuçlar yaratabilir.

Stratejik yönetim örgütün geleceğine yön veren kritik bir etken olduğundan nitel ya da nicel her türlü bilgiyi barındırır. Stratejik yönetim, nitel ve nicel bilgileri organize etme ve belirsiz koşullar altında etkin kararlar alma yöntemi olduğundan, bu kararlar, kişisel kararlarla kıyaslandığında yönetici açısından yeni fikirler ortaya koymasını sağlar. Stratejik yönetim içerisinde yer alan bu bilgiler (nitel ve nicel), kişisel görüşler kurumun menfaatleri açısından çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme fırsatı verir. Ve örgütün nasıl davranması gerektiğini, olası bir olumsuzluk durumunda ne gibi tedbirler alınması konusunda hazırlık yapma imkânı sunmaktadır.

Stratejik yönetim, kurum içi koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluştururken farklılaşmayı da engeller. Ayrıca kuruma şu yararları sağlar:

Şöyle ki stratejik yönetim;

- Kurumun değişen koşulları önceden görmesine ve yenilenmesine izin verir.
- İleriye yönelik daha güncel anlaşılır amaç ve kazanımlar edinmesini sağlar.
- Kurumun hedeflerine yönelik yeni atılımlar, incelemeler, analizler yapılmasına imkân sağlayarak; yöneticilerle beraber diğer çalışanları da sürece katarak stratejik bir planlamanın hazırlanmasını sağlar.
- İşlerin daha hızlı ve etkili sonuçlanmasını sağlar.
- İş kararlarının sistemli bir şekilde ilerlemesini sağlar.
- Örgüt içinde (çalışma esnasında oluşabilecek herhangi bir olumsuz durum ile karşılaşıldığında) meydana gelebilecek problemlere karşı yöneticiler için uygun çözümler bulunabilmesini sağlar.
- Kurum içi iletişime, bireysel gelişime, (bireysel projeleri) ekip koordinasyonuna, kurumsal kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardımcı olur.

Stratejik Yönetimin Özellikleri

Her kurum ve kuruluşun kendine has (özel) bir yönetimi vardır. Örgütün daha sağlıklı bir ilerleme kat etmesi açısından özel yönetimin diğer kurumlarla ortak olan genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kısmen kapsamı gerekir. Bununla beraber kurumun ayrıca stratejik bir yönetimi de olmalıdır ve stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler vardır:

- Stratejik yönetim kurumun vizyonuna yönelik olduğundan geleceğe dair uzun vadeli amaçları içerir.
- Stratejik yönetim kurumu (tüm çalışanlarıyla birlikte) bir bütün olarak algılar ve alınacak bütün kararlarda her personelin görüş ve önerilerini dikkate alır.
- Stratejik yönetim kurum için çevresel faktörleri de göz önüne alınmasını gerektirir. Bu açıdan kurumun çevresel koşullara ilişkin değişimleri bilmesi ve takip etmesi gerekir.
- Sosyal bir yapıya sahip olan stratejik yönetim dış çevreye karşı bireyin ve toplumun

çıkarlarını gözetir.

- Kurum için gerekli olan kaynakları araştıran stratejik yönetim, bu kaynakları kurumun hedefleri doğrultusunda kullanılmasını sağlar.
- Örgüt için belirlenen amaçların, alınan kararların, kurumun tüm çalışanları için geçerli olduğunu bilen stratejik yönetim, bu uygulamaların (amaçlar ve kararlar) en üst kademededen alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını olduğu noktada farkındalık oluşturur.

İşletmedeki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilen stratejik yönetim, işletmenin geleceğine yönelik alınan tüm kararların bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetimin araçları bakıldığında Hoshin Planlama, Dengeli Sonuç Kartı, Senaryo Analizi ve Porter'in Beş Kuvvet Analizi karşımıza çıkmaktadır:

Hoshin Planlama

Acar (1996) çalışmasında Hoshin planlamanın Japon yazar Yoji Akao tarafından geliştirilen, kurum ve kuruluşların belirlediği stratejik amaçlar ile günlük aktivitelerin uyumlu hale getirilerek süreç tabanlı sistemli bir stratejik yönetim aracı olduğunu belirtmektedir (Acar, 1996, s.117). Japonca'da yön ve istikamet anlamlarına gelen "hoshin" ile planlama anlamına gelen "kanri" kavramlarının birleşimidir.

Bilindiği üzere kurumlar plan ve planlama yaparken kısa, orta ve uzun vadeli hedefler belirler. Hoshin planlama da bir kurumun bir örgütün kısa vadeli planlarını içerir. Bu planlamada kurumun belirlenen hedeflerin detaylı bilgilerine yer verilir. Gül (2017), çalışmasında hoshin planlamanın bir organizasyonun amaçlara ulaşmaya yönelik çalışmaları ile başarı için gerekli materyalleri temin etme, başarıya ulaşma/ulaştırma ve gelecek hakkında en doğru stratejik kararları oluşturmak üzere tasarlanan bir yöntem olduğunu belirtmektedir (Gül, 2017). Yazara göre bu planlamada amaç; çalışmaların düzenli olarak yürütülebilmesi için kurumun en üst yönetiminden en alt kademedeki çalışanlarına kadar tüm bireylerin benimseyeceği hedeflere ulaşmayı ilke edinir. Bu durum organizasyondaki her bir bireyin özveriyle çalışacağına/çalıştığına en önemli göstergesidir.

Kısa vadeli hedeflerde kazanımların başarılı olabilmesi için hoshin planlama ideal bir planlama yaklaşımı olarak görülebilir. Çünkü hoshin planlamanın başarısı organizasyonun önceden belirlenen amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesiyle elde edilir.

Bir örgüt tarafından hoshin planlama uygulamaya konulurken şu adımlar izlenmelidir.

- Misyon/misyonun belirlenmesi
- Kurumun ve müşterilerin ihtiyaçlarının belirlenmesi
- Vizyonun oluşturulması/belirlenmesi

- Amaçların/hedeflerin belirlenmesi
- Süreç ve ölçümlerin belirlenmesi
- Yıllık planların oluşturulması/belirlenmesi
- Stratejik planlama sürecinin hazırlanmasıdır (Gül, 2017).

Dengeli Sonuç Kartı

Stratejik yönetim araçlarının bir diğer önemli ögesi olan dengeli sonuç kartı, ölçme ve değerlendirme kriterlerine uygun stratejik performans ölçümü ve yönetimi ile ilgili bir plan doğrultusunda analiz yapan; ayrıca organizasyonların misyonlarını, vizyonlarını ve stratejilerini kapsamlı bir şekilde inceler. Bu yöntem iki temel aşamadan meydana gelmektedir.

Strateji haritası oluşturma: Norton ve Kaplan (1992) Kurumsal stratejiyi benimseyen ve bu stratejiyi uygulayan örgütlere yol göstermesi için 4 temel boyut belirlemiştir. Bu boyutlar finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme-gelişme boyutu olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada temel amaç bu boyutlar ile strateji haritalarını kullanarak kurumsal performans düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek ve amaçları gerçekleştirmektir (akt:Gül, 2017). Gül'e (2017) göre "*Strateji Haritaları*"nın kullanılmasının kurumlara sağladığı en önemli yarar, organizasyonlarda bulunan birimler arasındaki ilişkileri yansıtması ve kurumsal iletişimi geliştirmesidir (Gül, 2017).

Neden-Sonuç ilişkisi: Bir organizasyonda ileriye dönük stratejik hedefler belirlenirken neden sonuç ilişkisine dayandırılmalıdır. Gül (2017) çalışmasında; örgütte başarının sağlanması için stratejik haritalar kullanılırken belirlenen 4 temel boyutun yeterli olacağını ancak; ihtiyaç durumunda kurumların kendi özel boyutlarını da tanımlayıp eklemeleri gerektiğini ifade etmektedir (Gül, 2017). Çünkü her kurumun kendi özgü bir kazanım hedefi bulunmakta ve ileriye çalışmalarda bu kazanımları elde etmek istemektedir. Bu süreçte olası bir zorlukla karşılaşılması durumunda çalışmaların gözden geçirilmesi ve neden sonuç ilişkisine dayandırılarak gerekli tedbirler alınmalıdır.

Senaryo Analizi

Senaryo Analizi, organizasyonlar için gelecekte muhtemel olumsuzlukları öngörme ve uygun tedbirler almak için başvuru stratejik bir analiz yöntemidir. Çünkü senaryolar, gelecekte olacaklara dair hazırlanan metinlerdir. Metot olarak değişik neticeleri göz önünde bulunduran Senaryo Analizi, gelecekteki muhtemel vakaları çözümleyen bir yöntemdir. Senaryo Analizi yönteminin kurumların yararına olacağını belirten Gül (2017), bu yöntemin diğer yöntemlere kıyasla geleceği görme açısından daha verimli olacağını vurgulamaktadır. Yazara göre çoğu yöneticilerin gerek iş gerekse günlük yaşamlarında, uzun metrajlı öngörülerini yetersiz (olumsuz) gördükleri, umulmadık değişimlerle ve belirsizliklerle karşılaştıkları görülmektedir. Bu değişim ve belirsizliklerden dolayı, geleceğe hazırlanmak zorunda olan organizasyonların, Senaryo Analizleri yapmalarının kurumun yararına olacağı aşikârdır (Gül, 2017).

Stratejik planlama günün koşullarına göre değişimleri takip ederek bir yenilenme çabasına girer ve senaryolar aracılığıyla da kurum içinde yeni oluşumların ve değişimlerin gelişimini sağlar. İşletme bünyesindeki tüm elemanlar uzun süre birbirleriyle etkileşim içerisinde olduklarından *strateji üretme sürecine katılma aşamasında genellikle işle ilgili benzer bir zihinsel modele sahiptir*. Bu durumda uzun zaman aynı ortamda bulunanların benzer deneyim birikimine sahip olmaları aralarındaki düşünsel farklılıkları azaltır, yeni düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar ayrıca bu sürece dışarıdan ve/veya kuruma yeni katılan farklı deneyimlere sahip kişileri de dâhil ederek planı güçlendirir. Sonuç olarak senaryo analizinin gerek kişisel düşünce farklılıklarını, gerekse gelecek ile ilgili belirsizlikleri modellenmeye imkân sunması ile yeniliği, gelişimi (yaratıcılığı) tetikler.

Örgütler benimsedikleri stratejinin kendileri için belli bir zaman diliminden sonra işlerlik açısından yeterli olmadıklarını gördüklerinden, daha tutarlı ve dayanıklı stratejileri tasarlama yoluna giderler. Senaryo analizi bu stratejilerin esnekliklerinin ve dayanıklılıklarının test edilmesini sağlayarak kurumun önündeki engellerin kaldırılmasında öncülük eder. Bu sayede kurumsal stratejilerin kilit noktaları ile ilgili göstergelerinin belirlenmesi ve takip edilmesi daha da kolaylaşır. Bunun yanı sıra kurumsal risklerin azaltılması yönünde kaynak planlamasına da olanak tanır.

Senaryo analizinin bir diğer yararı ise kurum için hazırlanan stratejik planlara alternatif planların da dâhil edilerek; asıl plana yakın düzeyde hazırlanmasına olanak sağlar. Böylece, kurumun değişen şartlar karşısında yenilenmesini ve kurum içindeki adaptasyonunu artırır. Günün koşullarına göre ileriye dönük belirsizliklere karşı hazırlık yapılmasını, tedbirler alınmasını sağlayan adımların atılmasını ve kurumsal düşüncenin zenginliğini artırır.

Senaryo analizinin kurumsal öğrenme sürecini hızlandırdığı da göz ardı edilmemelidir. Çünkü kurumun kuvvetli ve zayıf yönlerinin, karşılaşacağı fırsatların ve tehditlerin belirlenmesi, bazı deneyimlerin yaşanarak öğrenme maliyetini yükseltmeden öğrenilmesine olanak sağlar.

Porter'in Beş Kuvvet Analizi

Kurum ve kuruluşlar kurumsal kazançları planlarken çevresel faktörleri de göz önünde bulundururlar. Özellikle rakip işletmelerin çalışmalarını yakından takip etmek ve gelişimlerini izlemek zorundadırlar. Porter, sektörlerin geleceğe dönük yatırımlarında çevresel faktörlerin gerektirdiği stratejileri uygulamaları gerektiğini ve bu sayede rekabet üstünlüğü sağlayabileceklerini ifade etmektedir. Kurumlar arasındaki iş ve performans farklılıkları, örgütsel yapı, faktörleri ekonomik imkânları bu rekabetin oluşumunda belirleyici faktörlerdir. Beş kuvvete dayanan bu durumu (rekabet gücünün artırılması) potansiyel rakipler, tedarikçiler, müşteriler, ikame ürünler ve sektördeki rakipler olarak açıklayan Porter (akt: Gül, 2017); bu stratejilerle ilgili üç temel noktaya vurgu yapmaktadır:

Maliyet Liderliği: Maliyet liderliğinde temel amaç organizasyonların maliyetlerini düşürmek, maliyet avantajlarından yararlanmak ve işletmeler arasındaki rekabet durumundan en iyi şekilde

yararlanmaktadır. Bir işletme maliyet liderliği sayesinde kurumsal giderleri azaltarak kaliteli üretim ile piyasada söz sahibi olabilir ve lider konuma gelebilir.

Farklaşma Stratejisi: Bir işletme için kaliteli üretim beraberinde müşteri potansiyelinin de çoğalmasını sağlayacaktır. Ne kadar az maliyet ve kaliteli üretim olursa o düzeyde müşteri memnuniyeti sağlanacaktır. Bu da piyasadaki rekabet ortamında kurumun daha üstün hale gelerek diğer işletmelerden benzersiz olan ya da farklı olan ürün, teknoloji, imaj, hizmeti servis ya da üretim sistemleriyle öne çıkmasını sağlayacaktır.

Odaklanma Stratejisi: Kurumlar piyasaya sürülen her ürününün sürekli daha iyisini yapmayı hedefleyerek; bu kazanımlar doğrultusunda belirlenen stratejilerin oluşturulmasıyla ilgili bir yenilenme çabasına girmeyi gerekli görürler. Bu konuda gerekirse daha tecrübeli bireylerden destek almayı zaruri görürler. Üretim konusunda kendini devamlı yenileyen bir kurum piyasada rakiplerine karşı daha avantajlı bir konuma gelebilmektedir.

Gül (2017) araştırmasında Porter'in organizasyonların başarıyı yakalamak için bu üç farklı rekabet stratejisi arasından birisini seçip, onu uygulaması gerektiğini vurgulamaktadır. Yazar; rekabet stratejileri, işletmenin konumu ile rakiplerinin konumları arasında farklılık oluşturma düşüncesini kapsadığını, işletmenin pazardaki konumunu bulabilmek için rakiplerinden farklı olarak hangi eylemleri uygulayacağına karar vermesi gerektiğini ifade etmektedir. Başka bir çalışmada ise (Tan ve Öztürk, 2018) stratejilerin, müşterilere fayda ve rekabet üstünlüğü sağlamak için tasarlandığı ayrıca uzun vadede işletmenin rakipleriyle daha iyi nasıl mücadele edilebileceğini gösterdiği belirtilmektedir.

3. Kamu Yönetiminde Uygulanabilirlik

Kamu Yönetimlerinde Stratejik Yönetim İhtiyacını Ortaya Çıkaran Etkenler

Günümüzde kamu kurumlarının çevresi tıpkı özel sektördeki pek çok işletme gibi değişmektedir. Kimi zaman çevre şartlarında ki değişimler öngörülebilirken kimi zaman ise tahmin edilememektedir. Ancak gerçek olan şudur ki bu değişimler kamu örgütlerini de yeni yönetim modelleri ve anlayışları bulmaya zorlar. Aksi takdirde kamu örgütleri günlük ve rutin işlerin ve problemlerin ötesinde daha uzun ya da orta vadede yaşanabilecek problemler ile karşı karşıya kalır. Bunun sonucunda hizmet kalitesi düşer, maliyet yükselir, hem vatandaşın hem de siyaset yapıcıların şikâyetleri artar. Bu sebeple, geleceğe hazırlık olabilmek ve vizyoner bir bakış açısı kurabilmek için muhtemel problemleri öngörme, bunlara alternatif çözümler üretebilme günümüzde artık kamu örgütleri için de gereklidir.

Teknolojideki Hızlı Değişim

Hızlı değişen ve gelişen bir çağda yaşıyoruz. Özel sektör kadar kamu için de artık bu değişime ayak uydurmaya çalışmak önemli bir sorundur. Stratejik yönetim çevreye ayak uydurmak için bir

alternatif değil aksine birbirini tamamlayan ve bütünleyen bir yöntemin uygulanmasıdır. Yüksel (2002) çalışmasında sürekli değişim içerisinde olan örgütlerin günün şartlarına uygun olarak yenilenmesi gerektiğini, çevresi ile hızlı, devamlı irtibat halinde olması gerektiğini belirtmektedir. Çünkü değişen koşullar sadece özel sektörde değil kamu örgütlerinde de kendini göstermektedir. Bu açıdan işletmelerin çevre koşullarını sürekli takip etmesi, koşullara uyum sağlayan yenilikçi planlarını yapması, bu planlar ile stratejik yönetimin belirlenmesi gerekmektedir. Her kurum ve kuruluş vizyonuna uygun belirlediği stratejik yönetim planı ile klasik yönetim anlayışından ancak bu şekilde sıyrılarak kendini yenileyebilir.

Kamu örgütleri ile çevre faktörleri iki yönlü olarak yani karşılıklı olarak ilişki ve etkileşim halindedir. Bir başka deyişle çevre kamu örgütlerini etkilemekle kalmayıp bu örgütlerin eylemlerini (hem aktif hem de pasif) etkileyip biçimlenmesinde yol oynar. Çevrenin analiz edilmesi her zaman stratejik yönetimin uygulanacağı anlamına gelmez. Ancak yapılacak olan bu analizle teknolojik, ekonomik, siyasi ve sosyal alanlar açısından çevresel değişimlerin kavranması sağlanabilir. Bu çevresel değişimleri analiz edebilen yönetimlerde yaşanabilecek olumsuzluklar ve etkileri bertaraf edilip kolay giderilebilir ve umulanın da ötesinde maksimum olumlu etkilerden yararlanılabilir. Bu anlamda özellikle teknolojinin değişimine ayak uydurup yenilikleri takip edebilmek, uygun teknolojiyi bulup kuruma zamanında entegre edebilmek verimlilik ve etkililik açısından önemlidir.

Kurum ve kuruluşların (özellikle kamu işletmelerinde) her geçen gün artan ve çözülmesi güçleşen sorunlarla başa çıkmada stratejik yönetimin ve işletme planlarının yararlı olacağını ifade eden Azaklı (2000), plan ve programların hazırlanması aşamasında kurum üyelerinin işbirliği içerisinde olması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kamu örgütleri üzerinde pek çok baskı bulunur. Teknolojik alanın yarattığı baskılar, iş yaşamının ve çalışanların beklentileri, hem müşterilerin hem de vatandaşların değişen istek ve talepleri gibi. Bunun yanı sıra politik hayattaki oluşan yeni değerler, toplumda artan demokrasi talepleri, uluslararası alanda yaşanan ilişkiler, demografik değişimler ve azınlıkların talepleri gibi kamu örgütleri pek çok değişimin baskısındadır. Bu baskının dışında elbette var olan geleneksel yönetim anlayışı ve bu anlayışın getirdiği uzantılar yönetim ve organizasyon anlayışlarını da etkilemektedir.

Teknolojinin hızlı değişimine ayak uyduran, teknolojiyi iyi kullanan örgütler karmaşıklaşan yapılarını düzenleyebilir ve esnek ya da organik örgütlenmeyi kurabilir ve örgütünü geleceğe hazırlayabilir. Kamu örgütlerinin inisiyatif vermeyi ve çevreleri ve vatandaşlarını iyi anlamayı hedeflemeleri bu kurumları stratejik planlama veya yönetime yönlendirir.

Kamu Harcamaları İle Bütçe Açığı ve Mali Sıkıntılar

Kamu örgütlerini özel sektör ile rekabete sürükleyen sebepler bulunur. Örneğin günümüzde giderek farklı alanlardaki kamu hizmetlerinin sadece kamu örgütleri tarafından değil özel

kuruluşlarca da sunulduğunu görmekteyiz. Dolayısıyla, tekel alanı daralmakta ve geleneksel anlayış değişmektedir. Başta elektrik ve telekomünikasyon olmak üzere geçmişte sadece kamu örgütlerinin faaliyeti olarak kabul edilen birçok alanda piyasaya özel sektör de girmiş, rekabet başlamış, piyasa kuralları daha işler hale gelmiştir. Bu durumda özel sektör ile rekabete girişen kamu örgütleri de değişime zorlanmıştır. Bu rekabetle kamu kurumları özel sektörün idari tekniklerini, pazarlama ve maliyet kontrolü gibi farklı alanlardaki stratejilerini öğrenme ve uygulama durumunda kalmaktadır.

Kamu hizmetlerinde stratejik yönteminin kullanılmaya başlaması ve yaygınlaşmasının sebeplerinden biri rekabet iken, bir diğer unsur da mali krizdir. Özellikle de 1970li yıllardan itibaren hem Türkiye de hem de ABD de bu kriz çok yoğun yaşanmıştır. Bu kriz halkın değişen ve artan istekleri ile de gittikçe derinleşmiş ve ciddi yönetim krizine sebep olmuştur.

Elbette özel sektör her alana rakip olarak girememektedir. Bu şirketlerin kendi tercihleri olabildiği gibi kanuni engeller ve hizmetin doğal tekel olması sebebiyle olabilmektedir. Bu durumda da bu alanlarda kalite halkın beklediği düzeyin altında kalabilmektedir. Özel sektöre devredilemeyen bazı alanlarda kamu kurumları şeffaflık, akıllı ihaleler, yeni teknolojilerin kuruma uyumu ve stratejik yönetim uygulamaları gibi yolları denemektedir.

Toplumsal İhtiyaçlar ve Kamu Örgütlerinin İş Gücü

Kamu yönetimlerinde stratejik yönetim ihtiyacını ortaya çıkaran etkenlerden bir diğeri toplumsal ihtiyaçlar ve kamu örgütlerinin iş gücüdür. Etkili ve uygulanabilir bir strateji geliştirebilmek için kaynak ve kapasitelerin tespit edilmesi, halkın ihtiyaçlarının analiz edilmesi gerekir. Bu analizler uygun olarak oluşturulan stratejik planlara uygun bir yönetim anlayışında kamu örgütlerinde kaynaklar yatırımların önceliğine göre kullanılır; böylece hem israf azaltılmış hem de kaynaklar en uygun şekliyle kullanılmış olur. İleriye dönük güçlü tahminler yapabilmek, geleceğe yönelik alternatif planların üretilebilmesi, meydana gelebilecek tehlikelerden kaçınmak ve var olan fırsatları görüp istifade edebilmek için stratejilerin toplumsal ihtiyaçlar gözetilerek belirlenmesi gerekir.

Bir diğer etken kamu örgütlerindeki iş gücüdür. Özellikle kadınların çalışma hayatına girmesi ve bu durumun yarattığı etkiler bulunur. Kadınların daha aktif bir şekilde çalışma hayatında bulunması hatta kimilerinin üst görevlerde bulunmasıyla çalışma yaşamının düzeni ve kuralları değişmektedir. Kamu çalışanlarının sosyal hakları, kurs ve seminer gibi eğitim çalışmalarına katılabilmeleri için izin düzenlemeleri, eşit işe eşit ücret hakkı, yönetimde kendine söz hakkı bulabilme, hamilelik ve doğum izni sürelerinin artması, esnek mesai uygulamasıyla çocuklarıyla daha fazla zaman geçirebilme gibi pek çok alanda kamu kurum yöneticilerinin ve örgütlerinin alması gereken stratejiler ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim bu gibi sorunlara, çalışanlardan ya da halktan taleplere ve değişimlere cevap verme iddiası üzerine kurulu bir yönetim yaklaşımıdır.

Örgütlerin temelinde insan bulunur, insan gücü en yaratıcı, dinamik ve en değerli olandır. Örgütten

kalite, verimlilik, yaratıcılık ve yenilik bekleniyorsa öncelikle insan gücünde bu vasıfların olması beklenir. Özellikle hizmet sektörü gibi hızlı değişen sektörlerde insan kaynakları yaratıcılığın ön planda olmasından dolayı hayati önemdedir. Bir örgüt yeterli ve ehliyetli çalışanlara sahipse başarılı olabilir. Kamu örgütlerindeki çalışanlar ise adeta cam bir fanusun önünde hizmet verirler. Halkın, siyasetçilerin, çıkar gruplarının, medyanın ya da gönüllü örgütlerin gözü hep kamunun üzerindedir. Kamu görevlerinin işlerini nasıl yaptığı, nasıl yapması gerektiği üzerinde birer baskı unsurudurlar. Şeffaflığın oluşması adına kamu örgütlerinde neyi niçin neden yaptığını açıklama zorunluluğu vardır. Bunu başarmada stratejik yönetimin yararlı olduğu düşünülmektedir.

Özetle kamu kurumlarında gün geçtikçe karmaşıklaşan yapının bir sorun olduğu aşikârdır. Değişen çevrenin etkisi, teknolojiye adapta olma zorunluluğu, halkın beklentileri ve iş gücü gibi etmenlerden dolayı kamu yönetimlerinde stratejik yönetim ya da diğer yöntemlerin ihtiyacı ortadadır.

4. Türkiye’de Stratejik Yönetim

Genel anlamda strateji ve stratejik yönetim bir örgüt veya ulusun izlediği yol ve ona uygun belirlediği amaçlara ulaşmak üzere hazırladığı, aynı zamanda yürürlüğe koyduğu her türlü (olumlu-olumsuz) eylemler olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2003).

Türkiye’de kamu ve kuruluşları stratejik plan yapma uygulaması 1930’lara dayanmaktadır. O yıllarda Sanayi Planlarının kaynakları sınırlı idi fakat o kıtlığa rağmen Birinci Beş Yıllık Sanayileşme Planı yapılmıştı. Kısmi ve kısa süreli olan bu planda temel amaç tüketim mallarındaki artışı hızlandırmak ve geleceğe yönelik yatırım yapmaktı. Daha sonra sırasıyla şu aşamalar görülmüştür:

- İkinci Beş Yıllık Sanayi Planı 1936 yılında hazırlıklarını tamamlamış ve 1938 yılında yürürlüğe konulmuştur. Bu plan ilk plana nazaran daha kapsamlı ve daha geniş analizleri içermiştir. Ayrıca daha önce sadece tüketim mallarındaki artışı hızlandırmak ve ileriye dönük yatırım yapmak mevcutken; bu plan ile ara mallarının üretimi de önem kazanmıştır. Ancak II. Dünya Savaşının başlaması ile hem iç hem de dış piyasaların olumsuz etkileri yüzünden istenilen düzeyde uygulanamamıştır.
- Alan yazında her iki plan da birer "Proje demeti" olarak karşımıza çıkmakta, ulusal ve uluslararası sanayileşme için olanakları zorlamak ve bir uygulama disiplini getirmek istemişlerdir ancak; o günün koşullarında istenen düzeyde uygulanamamıştır. 1960 yıllarına doğru değişen koşullar ve gelişen durumlara göre yeni bir planlama teşkilatı için girişimlerde bulunulmuş ve ekonomik, sosyal, kültürel kalkınmanın daha verimli kullanılması adına en üst düzeyde bir plan yapma ihtiyacı doğmuştur. Burada temel amaç ülke kaynaklarını makro düzeyde kullanmak ve üretim sağlamak olmuştur.
- Başbakanlığa bağlı olarak 30 Eylül 1960 tarihinde Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı kurulmuş ve 91 sayılı Kanun ile 05.10.1960 tarihli ve 10621 sayılı Resmî

Gazete’de yayımlanmıştır.

Kanunun 2. maddesinde DPT’nin görevleri şu şekilde belirtilmiştir:

1. Memleketin tabîî, beşerî ve iktisadi her türlü kaynak ve imkânlarını tam bir şekilde tespit ederek takip edilecek iktisadi ve sosyal politikayı ve hedefleri tayinde Hükümete yardımcı olmak;
2. Muhtelif bakanlıkların iktisadi politikayı ilgilendiren faaliyetlerinde koordinasyonu temin etmek için tavsiyelerde bulunmak ve bu hususlarda müşavirlik yapmak;
3. Hükümetçe kabul edilen hedefleri gerçekleştirecek uzun ve kısa vadeli plânları hazırlamak;
4. Plânların başarı ile uygulanabilmesi için ilgili daire ve müesseselerle mahallî idarelerin kuruluş ve işleyişlerinin ıslahı hususunda tavsiyelerde bulunmak;
5. Plânın uygulanmasını takip etmek, değerlendirmek ve gerekli hallerde plânda değişiklikler yapmak;
6. Özel sektörün faaliyetlerini plânın hedef ve gayelerine uygun bir şekilde teşvik ve tanzim edecek tedbirleri tavsiye etmek.

1961 Anayasası ile DPT anayasal kuruluş haline getirilmiştir.

- 1982 Anayasası DPT’den ismen bahsetmez ve ekonomik, sosyal, kültürel kalkınma amacıyla planlama yapmak; bu planlama faaliyetlerini yürütmek üzere teşkilat kurmayı devlete görev olarak verir.

641 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 2011 yılında Kalkınma Bakanlığı kurulmuş ve DPT kapatılmıştır. Ayrıca DPT’ye ait olan görevler bu Bakanlığa devredilmiştir. Daha sonra Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra çıkarılan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde de Kalkınma Bakanlığına yer verilmediği görülmektedir. 24.07.2018 tarihli Resmi Gazete’de yayımlanan 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile “Strateji ve Bütçe Başkanlığı” kurulmuştur ve kalkınma planları ile bunların izlenmesi konusunda bu başkanlığa yetki verilmiştir. Burada önemli olan bir diğer husus kalkınma planlarının Hazine ve Maliye Bakanlığı ile müştereken hazırlanması gerekmektedir.

- Türkiye’de (2000’li yılların başında) 57. Hükümet ile başlayan Kamu Yönetimi reformu süreci 58. Hükümet ve onu takiben diğer hükümetler tarafından da kararlı bir şekilde devam ettirilmiştir. 2003 yılında 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu kabul edilmiş ve kamu mali yönetimi alanı yeniden düzenlenmiştir. (Bu kanun; 24.12.2003 tarih ve 25326 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanmıştır.)
- Daha sonra 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu günümüz ihtiyaçlarını karşılayamadığından yürürlükten kaldırılmıştır. Bu aşamada 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, (kamu mali yönetimi reformunun temel çerçevesi) kabul edildiği 2003 yılında kısmen yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunun 01.01.2006 tarihinde tamamen yürürlüğe girmesi ile de kamu mali yönetiminde köklü değişiklikler gerçekleştirilmiştir. Ayrıca uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği uygulamalarıyla uyumlu bir kamu mali yönetimi ve

kontrol sistemi kurulması yönünde mevzuat alt yapısı oluşturulmuştur (Akdeniz, 2010). 24.12.2005 tarih ve 26033 sayılı Resmi Gazete’de yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu İle Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun 2015 yılında yürürlüğe girmiştir. Bu kanun ile Bakanlıklar ve diğer kamu teşkilatlarındaki APK birimleri kapatılmış ve yerine Strateji Geliştirme birimleri kurulmuştur (Coşkun ve Pank, 2018).

Türk Kamu Sektöründe Stratejik Planlama

Stratejik Planlama Türk Kamu Yönetimine tam olarak 2003’ten bu yana uygulamaya konulmuş ve bütün kamu idarelerine uyarlı stratejik bir planlama kılavuzunun hazırlandığı ve güncellendiği, pilot uygulamaların yapıldığı, sürecin yasal bir çerçeve ile tüm kamu kurumlarınca aşamalı olarak uygulandığı belirtilmektedir (Songür, 2015). Yerel ve merkezi yönetim kapsamındaki kamu kurum ve idareleri ile sosyal güvenlik kurumları, belediyeler, il özel idareleri bu süreçte kendilerine özgü ileriye dönük hedefler kapsamında stratejik plan/planlama hazırlamışlardır. Buna göre ilgili plan/planlama (uygulamalar) incelendiğinde; önemli gelişmelerin sağlandığı, deneyimlerden çeşitli kazanımlar elde edildiği görülmektedir. Stratejik planlamanın kamu yönetimi uygulamasına uygun olmama kanısı büyük oranda ortadan kalkmıştır. Songür, (2015) çalışmasında, stratejik planlama süreciyle ilgili kamu kurum ve idarelerinin misyonu, vizyonu, hedefi, süreci, mevcut imkânları (girdiler ve çıktılar) vb. etkenleri ortak bir dil ve payda etrafında toplanması gerektiğini vurgulamaktadır.

Kamu yönetimlerine genel olarak bakıldığında; hem dünyada hem Türkiye’deki gelişim aşamalarına bakmak gerekir. Genç (2007) çalışmasında; Planlama anlayışının kamu yönetimi alanında ulusal ve uluslararası sistemlerde yaşanan sosyo-ekonomik değişimlerden dönemsel olarak farklı şekillerde etkilendiğini belirtmektedir. Buna göre (örneğin iki büyük dünya savaşının ardından) Avrupa ülkelerinin çoğunda meydana gelen zararlar, devletin sosyal ve ekonomik yaşamın artan ölçüde karışıklıklara neden olduğunu ifade eden yazar; bu müdahaleci anlayışın en önemli araçlarından birinin planlama olduğunu ve bu planlama etkisiyle de çoğu Avrupa ülkesinde; bilhassa 2. Dünya Savaşı sonrasında kapsayıcı kalkınma planlarının yapıldığını vurgulamaktadır (Songür, 2015).

5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun, ülkemizde ilk düzenlenen stratejik planlama metni olarak bilinmektedir. Ayrıca 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununda, 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile 5302 sayılı İl Özel İdareleri Kanununda, 5227 Sayılı Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı’nda da stratejik planlamaya ilişkin hükümlere yer verilmektedir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)’da uygulanmak istenen stratejik

planlama ile ilgili literatür çalışmalarına bakıldığında; Songür (2015) planlama, uygulama ve izleme-değerlendirme süreçlerini oluşturan stratejik planın, ilgili kanunla bağlantılı olarak “planın yıllık uygulama dilimi olan *performans programı ve bütçe* ile yıllık gerçekleştirmelerin yer aldığı *faaliyet raporu* bileşenlerinden meydana geldiğini vurgulamaktadır. Genç (2007) ise çalışmasında 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu’nda (Kanunu ile) stratejik planın, “Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak belirtilmektedir. Araştırmacılara göre; kanunda kamu kurum ve örgütlerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ile benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyonlarını ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik hedefler ve ölçülebilir gayeler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan hedefler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verildiği ifade edilmektedir (Genç, 2007). Bu bağlamda stratejik plan/planlama hazırlamakla yükümlü olan kamu kurum ve örgütlerinin stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesinde DPT Müsteşarlığı, performans dayalı bütçelemeye ilişkin hususları belirleme ise Maliye Bakanlığı’nın yetkili olduğu belirtilmektedir (Genç, 2007).

Ayrıca 5018 sayılı Kanunun yanı sıra belediyeler ile ilgili kanunlar da görülmektedir.

- ✓ 5393 sayılı Belediye Kanunu
- ✓ 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- ✓ Ayrıca nüfusu 50.000’in üzerindeki tüm belediyeler vb.

Bu kanunlara göre ilgili belediyelerin stratejik plan yapmakla yükümlü oldukları bildirilmektedir (DPT, 2001).

5227 sayılı bir diğer kanun ise; Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı’dır. Burada stratejik plan ile ilgili “*Kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder*” ibaresi bulunmaktadır (DPT, 2000).

Son olarak 9. Kalkınma Planı’nda yer alan “*her alanı detaylı bir biçimde düzenleme anlayışına dayanan planlama anlayışından, belirlenen kalkınma vizyonu çerçevesinde makro hedefleri gözeterek öngörülebilirliği artıran, piyasaların daha etkin işleyişine imkân verecek kurumsal ve yapısal düzenlemeleri öne çıkaran, sorunları temel amaç ve önceliklere yoğunlaşan bir stratejik plan yaklaşımına geçildiği, bu stratejik amaç ve önceliklerin gerçekleşmesi sürecinde uygulamada etkinlik ve şeffaflığın sağlanması ve hesap verebilirliğe zemin oluşturulması amacıyla planda etkili bir izleme ve değerlendirme mekanizmasına yer verildiği*” ifadesi ile (DPT, 2006a) 9. Plan döneminde ekonomik büyümenin ve sosyal kalkınmanın istikrarlı bir yapıda sürdürülmesi ve plan

vizyonunun gerçekleşmesi yolunda stratejik amaçlar; rekabet gücünün ve istihdamın artırılması, beşeri gelişme ve sosyal dayanışmanın güçlendirilmesi, bölgesel gelişmenin sağlanması, kamu hizmetlerinde etkinlik ve kalitenin artırılması temel hedefler olarak belirlenmiştir (DPT, 2006a).

Ayrıca, bu 9. Kalkınma Planı döneminde görülen;

- ✓ (2007-2013) tüm kurumların stratejik yönetime geçişlerinin sağlanacağı,
- ✓ 2009-2011 dönemini kapsayan Orta Vadeli Programda (28.6.2008 tarih ve 29920 sayılı RG) ve aynı döneme ait Orta Vadeli Mali Planda (26.930 sayı ve 8.7.2008 tarihli RG) kamu harcama politikasında, kurumların politika oluşturma kapasitesinin artırılmasında stratejik plan anlayışına dayalı karar verme sistemlerinin oluşturulacağı vurgulanmaktadır.

Ve 5302 sayılı kanun gereği; (İl Özel İdareleri Kanunu) stratejik plan yapma il özel idareleri için stratejik plan yapma zorunluluğu vardır. İlgili kanunun 10. 26. 30. 31. 39. maddeleri gereği “Vali, mahallî idareler genel seçimlerinden itibaren altı ay içinde; kalkınma plan ve programları ile varsa bölge planına uygun olarak stratejik plan ve ilgili olduğu yılbaşından önce de yıllık performans planı hazırlayıp il genel meclisine sunmakla yükümlüdür” hükmü yer almaktadır (Genç, 2007).

5018 sayılı KMYKK ile kamu yönetiminde kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarının yürütülmesine ilişkin yetki ve sorumluluk Kalkınma Bakanlığına verilmiştir (Songür 2015). Bu kanun ile Maliye Bakanlığı, kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğunu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetleri ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye yetkili kılınmıştır (KMYKK, 2003, m.1).

Bu bağlamda stratejik planlama sürecinde;

1. Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu Haziran 2003'te hazırlanmıştır. Haziran 2006 da yeniden güncellenen bu kılavuz çeşitli (pilot) kuruluşlardan elde edilen veriler ve geri dönütlerden yararlanılarak hazırlanmıştır.
2. Performans Esaslı Bütçeleme Rehber Taslağı Aralık 2004'te hazırlanmıştır.
3. Stratejik Yönetim Araştırması Temmuz 2005'te hazırlanmıştır. Bu çalışma ile yöneticilerin mevcut stratejik yönetim durumları, bilgi-birikim ve deneyimleri ile kamu idarelerindeki yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasite düzeyleri saptanmıştır.
4. İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Ekim 2005'te yayımlanmıştır.
5. İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliği Aralık 2005'te yayımlanmıştır.
6. Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Şubat 2006'da yayımlanmıştır.

7. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik Mart 2006'da yayımlanmıştır.
8. Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik Mayıs 2006'da yayımlanmıştır.
9. İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik Temmuz 2006'da yayımlanmıştır.
10. Strateji Geliştirme Birimleri Araştırması adı altında Ağustos 2007'de yayımlanan çalışmada ise; Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığı'nın ortak çabalarıyla strateji geliştirme birimlerinin görevlerini yeterli ve etkili düzeyde yerine getirmekte karşılaştıkları sorunların belirlenmesi ve belirlenen bu sorunlara yönelik çözüm stratejileri yer almaktadır.
11. Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği Aralık 2007'de yayımlanmıştır.
12. Kamu İç Denetim Rehberi Nisan 2008'de yayımlanmıştır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik Temmuz 2008'de yayımlanmıştır.
13. Performans Programı Hazırlama Rehberi Temmuz 2009'da hazırlanmıştır.
14. 2011 yılında "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetimin Gerektirdiği Yönetimsel Kapasite İhtiyaç Analizi ve Kapasite Gelişim Programlarının Oluşturulması Projesi" gerçekleştirilmiştir.
15. 2011 yılında kamu idarelerince yürütülen stratejik plan çalışmalarının katılımcılık boyutuna ilişkin bir değerlendirme çerçevesi oluşturmak, katılımcılığın ve kalitesinin artırılmasına yönelik kapasite geliştirilmesi amacıyla "Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılım" projesi gerçekleştirilmiştir.
16. Kamu İç Kontrol Rehberi Nisan 2012'de hazırlanmıştır.
17. Stratejik yönetimle ilgili tüm içerikler (uygulamalar, mevzuatlar, yönetmelikler, kanunlar, idarelerin stratejik planları) araştırmalar ve yayınlar için 2004 yılında oluşturulan internet portalı (www.sp.gov.tr), kamuda stratejik yönetimin tüm unsurlarını kapsayacak şekilde 2012'de yeniden düzenlenmiştir.
18. Stratejik Yönetimin Güçlendirilmesi projesi 2013 yılında hazırlanmıştır.
19. Kamu İç Kontrol Rehberi Şubat 2014'de yayımlanmıştır.
20. Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi Aralık 2014'de yayımlanmıştır.
21. Performans Denetimi Rehberi Aralık 2014'de yayımlanmıştır.

Merkezi idareler için Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu yenileme çalışmaları Temmuz 2015'den beri devam etmektedir (Songür, 2015).

SONUÇ

Stratejik yönetim ve planlama ile gerek ülkemizde gerekse dünyanın çoğu ülkesinde kamu ve kuruluşları ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği arttırmak ve ileriye dönük kazanımlar hedeflemektedirler. Bunun için de her kurum ve kuruluşlar kendi standartlarına uygun plan arayışlarına girmektedirler. Kamu kurumlarında ilgili plan ve planlamalar kanunlarla yapılandırılır ve bu kanunlarla sınırlandırılır. Özel sektörde ise kuruluşlar kendi hedeflerine yönelik plan ve

programlar, planlamalar geliştirmektedirler. Gerek stratejik yönetim gerekse stratejik planlama hem kamu hem de özel şletmeler için vazgeçilmez iki önemli unsurdur. Her ikisi de birbirini tamamlayan yönetimin temel kavramları olup, kurumların gelişimi için uzun dönemli stratejiler geliştirilerek vizyon oluşturulmasını hedefleyen ve bu hedeflere ulaşmada ilgili stratejik planların en iyi nasıl uygulanacağını, amaçlara nasıl ulaşılacağını saptama noktasında etkin rol oynarlar.

Örgütler için stratejik yönetim ve stratejik planlama kurum içinde çalışanlar arasında yeni oluşum ve değişimlere ayak uydurma, adapte olma ve bu gelişimler doğrutusunda ileriye yönelik kazanımlar elde etmeyi güdüler. Bu güdülenme ile kurum için hedeflenen başarılar-kazanımlar daha kolay elde edilebilmektedir. Bu açıdan stratejik yönetim ve stratejik planlama ile kurumlar değişimleri ele almalı, yenilikler oluşturmalı, çevresel koşulları göz önüne almalı ve en önemlisi de geçmişte yapılanlarla değil, geleceğe yönelik yapılması hedeflenen vizyonlara yönelmek olmalıdır.

Stratejik yönetim ve planlamanın tarihsel sürecine bakıldığında; 1960'dan bu yana çeşitli değişimlerin olduğu görülmektedir. O dönemde daha çok çevresel koşullar baz alınarak yönetim ve planlama üzerine akademik arayışlar yapılmakta iken; 1980'lere kadar arayışların devam ettiği söylenebilir. Söz konusu 20 yıllık bu süreçte yönetsel ihtiyaçları gidermeyi amaçlayan şletme, kurum ve kuruluşlar çevresi ile ilişkilendirilerek örgütlerin daha iyi nasıl yönetilebileceği geliştirilmeye çalışıldığı görülmektedir.

1980'lerden günümüze doğru çeşitli gelişimler görülmeye başlandı. Kurum ve kuruluşlar için hızlı büyümenin yaşandığı bu dönemde, stratejik yönetim ve planlama ile ilgili ciddi incelemelerin yapıldığı görülmektedir. Bunlar stratejik yönetimin ve stratejik planlamanın yanıtlamaya çalıştığı temel sorular olup; bu alanla ilgili konuları içermektedir (Barca, 2005). Bu dönemde kendi bünyesinde bir kimlik arayışına giren stratejik yönetim (hazırlanma aşamasında) şu sorularla bilimsel bir düzen ile evrensel bir boyut kazanmaya başlamıştır (Barca, 2005, Tan ve Öztürk, 2018).

- Mevcut veriler ve sınırlılıklar nasıl tayin edilir/edilebilir?
- Hangi kuramsal temeller araştırmalar ve incelemeler için kaynak (referans) olabilir?
- Hangi bilimsel yöntemler yasal olabilir ve kurum için meşruluk kazanabilir?

İş dünyasındaki tecrübeler etrafında gelişim gösteren stratejik yönetim ve planlamada görülen bu ilerlemenin (bilimsel bir düzen ve evrensel bir boyut) nedensellik ve öngörülebilirlikten öteye bir durum olduğu ortaya çıkmaktadır. Ki bu aşamada stratejik yönetim kavramına (kuramına) yön veren ekonomi, sosyoloji, psikoloji gibi önemli kavramların da ilerleme kaydetmesi gerekmektedir.

Stratejik ilerlemeyi etkileyen bir diğer önemli husus ise ulusal ve uluslararası ekonomiyi yakından takip etmektir. Çünkü "*stratejik ilerleme ulusal ve uluslararası genel ekonomi açıklamalarından önemli ölçüde etkilenmekte ve faydalanmaktadır*" (Barca, 2005, Tan ve Öztürk, 2018). Bu

bağlamda stratejik yönetim ile stratejik planlamanın işletmenin menfaatlerine ilişkin öneri ve tahminlerinin güçlü olabilmesi, genel ekonomik faaliyetler içerisinde yer alması, yeniliklere açık olması ve kendini sürekli güncellemesi gerekmektedir.

ÖNERİLER

- Stratejik planlama kurum ve kuruluşların hedeflerine uygun olmalıdır.
- Stratejik planlama kurum ve kuruluşların geleceğe yönelik kazanımlarına uygun olmalıdır.
- Stratejik planlama uzun vadeli olmalıdır.
- Stratejik planlama hızlı ve sürece uygun olmalıdır.
- Stratejik planlama uygulanabilir olmalıdır.

Stratejik planlama yapılırken eldeki veriler ve sınırlamalar iyi tespit edilmelidir.

KAYNAKÇA

Acar, N. (1996). Kalite Fonksiyon Göçerimi. Milli Prodüktivite Merkezi Yayını Kalite Özel Sayısı, Ankara, 117.

Akdeniz, İbrahim (2010). “Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri”, *Maliye Dergisi*, Temmuz-Aralık, 159, 463-475.

Azaklı, Sedat (2000). “Belediyelerin Hizmet Stratejileri Belirleme Sürecinde Analizci Yaklaşımın Önemi”, *Yerel Yönetimler Sempozyumu Bildirileri, TODAİE*, Ankara, 413-436.

Barca, M. (2005). Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikâyesi, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 7-38.

Can, H. (2001). Yönetim Bilimi ve Tarihçesi, Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Coşkun, B. ve Yıldırım Pank Ç., (2018). Türkiye’de Stratejik Planlama: Son Dönem Gelişmelerin İncelenmesi, *Strategic Public Management Journal*, 4(8), 1-16, DOI:10.25069/spmj.492784.

DPT (2000). Uzun Vadeli Strateji ve 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı. Erişim adresi: http://www.bilgitoplumu.gov.tr/wpcontent/uploads/2015/01/Sekizinci_Kalkinma_Plan_i.pdf

DPT (2001). 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı Yerel Yönetimler Özel İhtisas Komisyonu Raporu. Erişim adresi: https://www.sbb.gov.tr/wpcontent/uploads/2018/11/08_YerelYonetimler.pdf

DPT (2006a). Dokuzuncu Kalkınma Planı Bölgesel Gelişme Özel İhtisas Komisyonu İl Gelişme Stratejileri ve Politikaları Alt Komisyonu Raporu, Erişim adresi: <http://plan9.dpt.gov.tr/oik153ilgelisme/153bolgeselgelisme.pdf> (4.5.2021).

Genç, N. (2007). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyum, Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye’de Stratejik Planlama Bildiri

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Gül, N. (2017). Stratejik Yönetim ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim. (Yüksek Lisans Tezi). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

R.Kaplan- D.Norton. (1992). “The Balanced ScoreCard – Measures That Drive Performance”, Harvard Business Review, January-February, Boston.

Songür, N. (2015) Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme, *Strategic Public Management Journal (SPMJ)*, Issue No: 1, October 2015 - ISSN 2149-9543, 56-78.

Tan, Z.F. ve Öztürk. (2018). M. Porter’in Rekabet Stratejileri: Safranbolu Turizm İşletmelerinde Bir Uygulama, *AÇÜ Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(1), 131-147.

Uyar, Tuğba. (2020). “Strateji nedir?” (23.04.2021, 22:54) Erişim adresi: <https://www.iienstitu.com/blog/strateji-nedir-2>

Özgür, H. (2004). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim, *Çağdaş Kamu Yönetimi – II*, Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Editörler), Nobel Yayın Dağıtım.

Yüksel, Fatih (2002) “Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği”, *Çağdaş Yerel Yönetimler*, 11(1),31-41.

“Planlama”, Erişim tarihi (21.04.2021, 12:06) Erişim adresi: <http://www.muhasabedersleri.com/yonetim/planlama.html>

“Stratejik Yönetim Modellerinin Tarih İçindeki Gelişimi”, (04.05.2021, 02:44) Erişim adresi: <https://www.isteik.com/572-2/>

“Yönetim nedir?” (13.04.2021, 12:38) Erişim adresi: <http://www.dilekekici.com/bilgi/yonetim-nedir/>

“Yönetim nedir?” (13.04.2021, 12:45) Erişim adresi: <https://paratic.com/yonetim-nedir-yonetici-kime-denir/>