

## STRATEJİ KAVRAMI VE ÖRGÜTLERDE BİR YÖNETİM İLKESİ OLARAK KULLANILMASI

Bilal SEVİNÇ\*

### ÖZ

Daha çok askeri alanda kullanılan strateji kavramı 19. yüzyıldan itibaren iş dünyasında da kullanılmaya başlanmış ve bugün modern yönetim olgusunun vazgeçilmez unsurlarından biri olmuştur. Strateji, kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren örgütlerin bugünkü ve gelecekteki durumlarının tanımlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Strateji, örgütlerin mevcut kapasitesini ve dış çevredeki gelişmeleri analiz ederek geleceğe yönelik kararların alınması ve izleyecekleri yolların belirlenmesi açısından önemlidir. Her alanda hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde örgütler, verimliliklerini artırabilmek, örgütsel hedeflerine ulaşabilmek, beklenmedik gelişmelerden en az düzeyde etkilenmek, değişimle başa çıkabilmek, çevreye uyum sağlayabilmek ve başarılı bir şekilde varlıklarını sürdürebilmek için değişimle gelen koşullara uygun yeni yönetim tekniklerini uygulamak durumundadırlar. Gelişmelere ve değişime yeterli tepki veremeyen ya da tepki vermekte geciken kamu ve özel sektör örgütleri büyük sorunlar yaşayabilmektedir. Yönetimsel açıdan “strateji” kavramının incelendiği bu çalışmada, strateji oluşturmanın yararları, strateji çeşitleri, strateji düzeyleri, stratejilerin formüle edilmesi, stratejiyi belirleyen öğeler, stratejinin benzer kavramlarla ilişkisi detaylı olarak incelenmektedir. Ayrıca, “strateji” kavramından da yararlanılarak, örgütlerde yönetim olgusu stratejik yönetim bağlamında tartışılmaktadır. Strateji ve yönetimin strateji boyutu ile ilgili olarak Türkiye’de yeterli çalışmanın bulunmadığı dikkate alındığında, yerli ve yabancı literatür incelemesine dayanan bu çalışmanın alana ilgi duyanlar için bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Örgüt, Strateji, Yönetim, Stratejik Yönetim



\* Doç. Dr., Polis Akademisi Başkanlığı, 3. Sınıf Emniyet Müdürü, bilalsevinc78@hotmail.com

## THE CONCEPT OF STRATEGY AND ITS UTILIZATION IN THE ORGANIZATIONS AS A MANAGEMENT PRINCIPLE

### ABSTRACT

*The concept of strategy which is mostly used in military literature has also been used by business world since 19<sup>th</sup> century, and today it is one of the indispensable elements of modern management phenomenon. Strategy plays an important role in terms of defining existing and future conditions of both public and private organizations. Strategy is vital for organizations to take future oriented decisions and determine the routes to be followed through analyses of organizations' existing capacities and developments at outer environment. In today's world which is exposed to huge changes in each layer of the life, organizations have to utilize management techniques which will accommodate new conditions induced by the change in order to be able to increase their productivity, reach their targets, be affected at minimum level by unexpected developments, cope with the change, accommodate the environment and survive successfully. Public and private organizations which fail to respond new developments and changes or respond but become late experience huge problems. In this study that explores the concept of strategy in the context of management phenomenon, the concepts of benefits of strategy formation, types of strategy, levels of strategy, formulation of strategy, factors that define strategy, relationship of strategy with similar concepts are analyzed in detail. Also, utilizing the concept of "strategy", management phenomenon in organizations is discussed in the context of strategic management. Once considered that there is a gap in the Turkish literature regarding strategy and strategy dimension of management, it is believed that this study will be a good source of information for those who are interested in the field.*

**Keywords:** Organization, Strategy, Management, Strategic Management

## GİRİŞ

Geleceğin belirsizliği ve bu belirsizlik nedeni ile geleceğin şekillendirilmesindeki güçlükler, kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeksizin tüm örgütlerin en temel korku ve kaygıları arasında yer almaktadır. Bununla birlikte teknoloji, bilgi, politika, eğitim, ekonomi, hukuk, ticaret gibi alanlardaki hızlı değişim ve bu değişime uyum sağlamadaki yeterlik düzeyi, bu kaygıların düzeyini artırmaktadır. Her alanda hızlı bir küreselleşmenin içerisinde olan ülkeler ve örgütler, kendi sınırları içerisinde kendi sistemlerini uygulama lüksünü kaybetmiş ve oluşan yeni dünya düzeni, birbirine bağlı parçalardan oluşan karmaşık bir nitelik kazanmıştır. Başta gelişmiş ülkeler olmak üzere dünyanın bir bölgesinde görülen olumlu ya da olumsuz bir gelişme, rahatlıkla diğer ülke sistemlerini de etkisi altına alabilmektedir. Ülkelerarası bloklasmalar, ekonomi, güvenlik, sağlık, ticaret gibi alanlarda çeşitli birliklerin kurulması, uluslararası örgütlerin değişik ülkelerdeki yapılanmaları, ülkelere özgü hukuksal metinlerin geçerliliğinin kalkarak uluslararası bağlayıcılığı olan belgelerin kabul edilmesi günümüz dünyasını şekillendiren oluşumlar arasında yerini almıştır. Böylesine bir gelişim ve değişim ise; bazı örgütlerin yeniden yapılandırılmasına, yeni örgütlerin kurulmasına ya da sağlam ve evrensel bir sistem üzerine kurulmuş olanların popülaritesinin artmasına yol açarken, bazılarının da hızla yok olmasına neden olabilmektedir.

Örgütleri sarmalayan bu çevresel belirsizlikler örgütler için tehdit unsuru olmakla birlikte, fırsatlar da oluşturabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmek ve böylesi bir ortamı fırsata dönüştürebilmek için, çevresel belirsizlikleri çok iyi algılayabilmeleri ve olası tehditlere karşı yeni yönetim stratejileri geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bunların yanında, kıt olan kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli olarak kullanımı da ayrı bir önem kazanmakta ve belirli bir stratejiye dayalı planlı eylemlerde bulunma bir zorunluluk haline gelmektedir.

Hızlı değişim ile birlikte oluşan çevresel belirsizliğin sonuçları olan fırsat ve tehditlerin, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de önceden belirlenip gerekli önlemlerin alınması, sunulan hizmetin niteliğinin artırılarak çağın gereklerine ayak uydurulması açısından kaçınılmaz olmuştur. Nitekim kurulduğu zamanın koşullarında başarıyla hizmet sunan birçok kamu

organının, zaman içerisinde beliren gereksinimlere yanıt verememesi vatandaşların hoşnutsuzluğuna neden olabilmekte ve birçok sorunun kaynağı olarak görülebilmektedir. İş ve işleyiş açısından özel sektöre göre daha hantal bir yapıya sahip olan, bürokrasinin tüm sıkıntılarını yaşayan, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etki unsurlarına daha açık olan kamu sektörünün, etkili stratejiler üretmesi ve bu stratejileri uygulaması gerekmektedir. Kamu yönetiminde bu sorunları aşabilmede en önemli unsurlardan birinin de, stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi ve uygulanması olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışma, örgütlerde yönetim olgusunu, “strateji” kavramından da yararlanarak stratejik yönetim bağlamında incelemektedir. Stratejik yönetimin en önemli ayağı olan ve detaylı bir inceleme gerektiren stratejik planlama konusunun incelenmesi ise başka bir çalışmaya bırakılarak, yüzeysel olarak ele alınmaktadır. Strateji ve yönetimin strateji boyutu ile ilgili olarak Türkiye’de yeterli çalışmanın bulunmadığı dikkate alındığında, yerli ve yabancı literatür incelemesine dayanan bu çalışmanın alana ilgi duyanlar için bir kaynak oluşturacağı düşünülmektedir.

## 1. STRATEJİ KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

Strateji kavramının eski Yunan’dan geçen bir kavram olduğu yaygın bir kanı niteliğindedir. Strateji kelimesi “kaynakların etkin kullanımı yoluyla düşmanların yok edilmesi planı” anlamına gelen Yunanca “stratego” kavramından gelmektedir (Burnes, 1996, s. 137). Bunun yanında generallik sanatı anlamında olan “strategos” ya da Latince’de yol, çizgi anlamına gelen “stratum” gibi sözcüklerden türediği de literatürde ifade edilmektedir (Aktan, 1998; Dinçer, 1994, Eren, 2005). Ondokuzuncu yüzyıla kadar daha çok askeri alanda kullanılan bu kavram anılan yüzyılda iş dünyasında kullanılmaya başlanmıştır (Burnes, 1996, s. 137).

İlk olarak askeri alanda kullanılan ve diğer alanlardaki temelleri, askeri alandaki kullanım ilkeleri üzerinde şekillenen stratejinin, askeri alandaki belirleyici özelliklerinin ortaya konulmasının yararlı olacağı düşünülmektedir. Genel olarak askeri stratejik ilkeleri Özdemir (1999, s. 10-11) şu şekilde sıralamaktadır:

- Güçlü olma ilkesi: Bir ordu düşman karşısında askeri güç, araç ve gereç bakımından güçlü durumda olmalıdır. Bu ilkeye göre her örgüt, ürettiği mal ve hizmet açısından kabul gören, rekabet edebilen, zengin kaynaklara sahip olan ve teknolojik düzeyi üstün olan bir konumda olmalıdır.

- Güçlerin kuvvetli olunan noktada toplanarak düşmanın zayıf yanlarından vurulması ilkesi: Bu ilkeye göre her örgüt üstün olduğu alanlarda uzmanlaşmalıdır.

- Amaç ve araç uygunluğu ilkesi: Eldeki araçlar savaşı kazanmak amacıyla en verimli şekilde kullanılmalı ve amaçlar saptanırken eldeki kaynakların nitelik ve niceliği göz önüne alınmalıdır. Bu ilkeye göre tüm örgütler kaynaklarını en etkin şekilde kullanmalı ve amaçlar belirlenirken gerçekçi olunmalıdır.

- Esneklik, uysallık ve duyarlılık ilkesi: Koşullar ve olanakların zaman içinde değişimini dikkate alarak beklenmeyen olası gelişmelere uyum sağlanabilmelidir. Stratejinin yalnızca öngörülen koşullara göre hazırlanması, gerekli esnekliğe sahip olmaması geri dönülmesi zor sonuçları doğurabilir. Bu bağlamda örgütlerin bu uygulamalarla birlikte alternatif stratejiler oluşturmaları önem taşımaktadır.

- Güçlerin etkili kullanılması ilkesi: Askeri anlamda güçlerin etkili olabilecekleri bölgelere yerleştirilerek onlardan en fazla yararın sağlanması ve bu arada kayıpların en alt düzeyde tutulabilmesidir. Yönetimsel açıdan bu ilke, kıt olan kaynakların en etkin şekilde kullanılarak mal ve hizmette verimliliğin artırılması anlamına gelmektedir.

- Ateş ile hareketi birleştirme ilkesi: Harekate geçmeden önce düşmanın hareketini önlemek ve saldırıya geçmektir. Yönetimsel açıdan ise, rakip örgütlerin güçlü ataklarını önleyici önlemler olarak dengeyi sağlamak ve rakibin zayıf noktalarını belirleyerek gelişmeyi bu noktalara yönlendirmektir.

- Kayıp vermeden çekilme ilkesi: Askerlikte, çok iyi saldırı planları yapmak kadar zararı en alt düzeye indirecek geri çekilme planları yapıp, uygulamak da önemlidir. Örgütlerin, rekabet etme olanağı olmayan alanlarda mal ve hizmet sunumu yapmaya devam ederek başarısız olmalarındansa, bunların yerine başarılı olabilecekleri alanlara yönelerek mal ve hizmet sunmaları daha akılcı bir yaklaşım olacaktır.

Günümüzdeki strateji gelişimi anlayışına temel oluşturan birçok kavram ise yirminci yüzyılın ilk yarısında doğmuştur. 1960'ların erken dönemlerinde stratejik planların ilk yapısı oluşmuştur. 1980'lerde ise dikkatler stratejik plandan stratejik yönetime yönelmiştir. Buna paralel olarak ise strateji uygulama konusu önem kazanmıştır. 1970'lerde ve 1980'lerde araştırmacılar, strateji geliştirmenin basit bir düzenleme mekanizması olamayacağını, değişik örgütlerde değişik strateji süreçlerinin olabileceğini ve istenen ile başarılı stratejiler arasında farklılıklar olabileceğini ortaya koymuştur (Feurer ve Chaharbaghi, 1995, s. 11-21).

Bu bağlamda örgütsel ve yönetsel açılardan "strateji" kavramının tanımlanması önem taşımaktadır. Türkçede strateji; sürdürme, gönderme, götürme, gütmeye anlamında kullanılmaktadır (Erdem, 1997, s. 10). Strateji; geleceğe dönük dış çevre analizinin yapılması ve örgütün kendi kaynak ve olanaklarının zayıf ve güçlü yönlerinin belirlenmesinden sonra, mevcut durum ile istenilen durum arasındaki açığı kapatmaya dönük olarak örgütçe alınan kararların bütünüdür (Dinçer, 1994, s. 27).

Amaca ulaşmak için atılacak tüm adımların saptanması, kullanılacak tüm araçların detaylı olarak belirlenmesi ve örgütün amacı doğrultusunda kullanılmak üzere tahsis edilmesi, stratejinin tanımı içerisinde (Kırılmaz, 2013, s. 148; Odabaş, 2004). Strateji ile geleceğe yönelik yol ve yöntemler belirlenmekte, bunu yaparken de geçmişten yararlanılmaktadır (Clayton, 2002). Başka bir tanımda ise strateji, tutarlı bir bütünlük içerisinde olayların art arda gelmesidir. Örgütün ana hedefleri ile politikasını birleştiren plan, model, görüş, durum, planlı bir davranış stratejiyi oluşturmaktadır (Nartgün, 2000, s. 281). Göksu vd. (2011) stratejinin, kurumsal kapasitenin ve kurumun dış çevresinin analiz edilmesi, kurumsal hedeflerin belirlenerek bu hedeflere ulaşmak için çalışma planları yapılması ve planların uygulanması unsurlarını içerdiğini vurgulamaktadır.

Coşkun (1986, s. 208) stratejiyi, "ana ve ara amaç tanımlarında, önceliklerin belirlenmesinde, amaç ve yöntem seçimlerinde, kaynak, zaman ve yer kullanımlarında karşılaşılan ön şartları hazırlamaya dönük, genel ve ana hedefler etrafında bütün planlama, politika, uygulama düzenlerinin yoğunlaşmasını öngören ve belli bir dönem için genellikle değişmezlik niteliği olan direktifler dizisi" olarak tanımlamaktadır.

Whipple (2000) ise askeri kavramlarla bağdaştırarak stratejinin, savaşmak için değil savaş kazanmak için kullanılabileceğini ve hiç ateş etmeden kazanma olanağı veren stratejilerin en iyi stratejiler olduğunu vurgulamaktadır. Ona göre strateji amaç ve hedef değil, genel anlamda iç ve dış kaynak ve fırsatların sürekli ve uyumlu bir şekilde değerlendirilmesidir. Stratejilerin temelinde bilgi ve zeka yatmaktadır.

Rasyonel karar verme süreci olarak tanımlanan stratejide çevrenin etkin bir belirleyiciliği vardır. Strateji kavramıyla ilgili tanımlar genellikle şunları içermektedir (Feurer ve Chaharbaghi, 1995, s. 11-21):

- Strateji yönetim ve planlamadaki beceri ve ustalaktır
- Stratejinin öncelikli anlamı amaçlara ulaşmadır

- Strateji uzun dönemli olarak örgütün doğrultusu ve etkinlik alanıdır. Kaynakların değişen çevreye müşterilere ve pazara uyumunu gerektirir. Stratejik yaklaşımlarda paydaşların (stakeholder) beklentilerinin karşılanması da önemlidir.

İnsan unsurunun önem kazandığı günümüzde hangi alanda olursa olsun genel amaç, toplumsal refah ve bununla ilgili gereksinimlerin karşılanmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde stratejinin alanının, başta psikolojik, sosyal, ekonomik, ideolojik ve yönetsel konular olmak üzere oldukça genişlediği görülmektedir. Yönetsel açıdan strateji, örgütlerin çevresi ile ilişkilerini düzenleyen, kaynakların verimli şekilde kullanılmasını sağlayan, örgütün etkinlik alanını belirleyen ve çevresel belirsizliklerden kaynaklanabilecek olumsuzlukları en az düzeye indiren önemli bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Stratejisi olmayan örgütlerin tüm bu avantajları kullanamayacakları ve başarısız olma olasılıklarının ise strateji uygulayan örgütlere oranla daha fazla olabileceği de söylenebilir (Özdemir, 1999).

### **1.1. Strateji Oluşturma ve Yararları**

Örgütün amaçlarına ulaşması için en önemli politika biçimi olan strateji, örgütün bugünkü ve gelecekteki durumunun tanımlanmasına yardım etmektedir. Amaçlara yönelik stratejiler; çevresel fırsatlar, örgütün kaynakları, üst yönetimin değerleri ve beklentileri ile topluma yönelik sözler (taahhütler) çerçevesinde belirlenmektedir (Learned ve Sproat, 1972, s. 103).

Genel anlamda bir örgütün (veya devletin) izlediği politikaya uygun olarak seçtiği hedeflere ulaşmak üzere aldığı her alandaki önlemler ve her türlü aracın kullanılması olarak ifade edilen strateji kavramının alanı, örgütlerin ya da ülkelerin genel politikalarından ayrı tutulamamakta, bununla birlikte psikolojik, sosyal, ekonomik, ideolojik, yönetsel ve güvenlikle ilgili konuları da kapsamaktadır (Çoban, 1997, s. 88-89). Stratejiye ilişkin tanımlar örgütün uzun erimli amaçlarını belirleme, örgüt içi ve çevresine ilişkin bilgiye sahip olarak uygun kararlar verme ve kararları genelde risk ve belirsizlik altında alma gibi etkinlikleri içermekte ve böylece strateji sürekli değişen, belirsiz ve oldukça riskli bir çevrede örgütlere belirli bir yön vererek diriklik kazanmalarını sağlamaktadır (Tural, 2000, s. 75).

Strateji oluşturmada üç yöntem vardır. Bunlar (Stoner ve Wankel, 1987, s. 113-114):

- Girişimci (entrepreneurial) eksenli yöntem: En etkin lider (genellikle örgütün kurucusu-girişimci) riskli kararları alır. Karar alan otoritede, deneyimle şekillenmiş olan kişisel yargılara aşırı bir güven vardır ve belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda örgüt işlevlerini sürdürür. Strateji oluşturmada etkin olan unsur formüle edilmiş kurallar değil, örgütte etkin olan otoritenin kişisel planlarıdır.

- Uyarlayıcı (adaptive) yöntem: Örgütün kurucusu (girişimci) kontrol edilmesi gereken bir güç olarak çevre ile uğraşırken, uyarılma işi ile uğraşan yönetici ortaya çıkan diğer sorunları çözmeye çalışır. Girişimci eksenli örgütler belirsizliğe doğru tipik dramatik sıçramalar yaparken, uyarlayıcı örgütler ileriye doğru küçük ve düzensiz adımlarla ilerlerler. Girişimciler rekabeti kazanmak için sürekli saldırı pozisyonunda iken, uyarlayıcı yönetici rakiplerin hamlelerine karşı savunma pozisyonundadır.

- Planlama yöntemi: Diğer yöntemlerin eksik kalan yanlarına yol gösterici bir çatı ve güçlü bir yön duygusu sağlar. Bu yöntemde üst düzeydeki planlamacılar, çevreyi ve örgütü analiz etmeyi gerektiren sistematik süreçleri izlerler. Böylece geleceğe yönelmek için plan geliştirilmiş olur. Planlamacılar risk gerektiren kararları alırken, sistematik ve yapılandırılmış seçenekleri değerlendirir ve örgütün genel misyonu ve yeterliklerine uyumlu olacak şekilde çevredeki fırsat ve tehditleri göz önünde bulundururlar.



Stratejinin özünde yaratıcılık, yenilik, fark oluşturma ve artı değer yaratma vardır. Bu olgular ise düşünce ürünüdür. Özgürce düşünüldüğü ve olabildiğince çok fikir üretilebildiği durumlarda başarılı stratejilere ulaşılabilmektedir. Bunun için ise demokratik bir katılımla örgüt çalışanlarının zekâlarının sinerjisi önem taşımaktadır. Strateji oluşturma sürecinde stratejik düşünmeyi örgüte yaymak gerekmektedir. Geleceği öngörme yoğun çaba harcamayı gerektirmektedir. İnsanların istekli olmaları, beyin fırtınası, aykırı düşünceler, hayal gücünün kullanılması farkı yaratmada oldukça önemlidir. Klasik strateji oluşturma sürecinde strateji üreten, seçen ve uygulamaya koyan örgütün tepe yönetimidir. Tepe yönetiminin fikir birliği içinde kimin ne söyleyeceği baştan bilinerek gerçekleştirilen toplantılarında stratejiler belirlenir. Bu tip bir uygulamada yaratıcı strateji geliştirilmesi çok sınırlı olmaktadır ve uygulanması aşamasında motivasyon eksikliklerine neden olmaktadır. Bu nedenlerle yaratıcı yaklaşımla strateji oluşturmada yöntem olarak planlamacılar ve uzmanlardan yararlanma bir gereksinim olarak belirmektedir (Baran, 2000, s. 20-23).

### **1.2. Strateji Çeşitleri**

Örgüt açısından çeşitli adlar ve türler altında stratejiler bulunmaktadır. Bunlardan en çok kullanılanlar; planlanmış, taahhüde dayanan, ideolojik, semsiye, süreç, bağımsız ve anlaşma stratejileridir. *Planlanmış strateji*; iyi düşünülmüş gerekli önlemleri alınmış stratejileri, *taahhüde dayanan strateji*; liderin vizyonunda yer alan, çabuk değişebilen veya ortadan kaldırılabilen stratejileri, *ideolojik strateji*; ideolojiler bağlamında oluşturulan ve değişmesi oldukça zor olan stratejileri, *şemsiye strateji*; genel amaçları lider tarafından tanımlanan ancak diğer üyelere de bunlara nasıl ulaşılacağı kararını verme olanağı tanıyan stratejileri, *süreç strateji*; liderin süreçleri kontrol ettiği durumlarda ortaya çıkan stratejileri, *bağımsız strateji*; örgütün farklı birimlerinde farklı şekilde oluşturulan stratejileri, *anlaşma stratejileri*; üyeler arasında tartışılarak karşılıklı uyum yoluyla oluşturulan stratejileri belirtmektedir (Nartgün, 2000, s. 285-286).

Bunlarla birlikte yapısal ve üretim açısından stratejiler; büyüme, küçülme (kısmı), denge ve bileşim (karma) stratejileri olarak sınıflanabilir. *Büyüme stratejisiyle* örgütün sürekli genişlemesi hedeflenirken, *küçülme-*

*gerileme stratejisiyle* genişlemeden daha çok tek bir alanda uzmanlaşma hedef alınmaktadır. *Denge stratejisi*; örgütün çevreden kabul gördüğü ve örgüt açısından düşük risklerin bulunduğu durumlarda uygulanmaktadır. Bu tür stratejilerde örgütün etkinliklerinde ve amaçlarında önemli bir değişiklik yapılmaz. Aynı anda birden fazla değişik stratejilerin uygulandığı durumlarda ise, *bileşim (karma) stratejisinin* benimsendiğini söylemek olanaklıdır (Schermerhorn, 1989, s. 137-140). Strateji çeşitleri arasında; örgütte daha önce denenmemiş ve uygulanmamış yeni fikirleri içeren “*yenilikçi stratejiler*”, örgütlerin rakiplerine göre konumlandığı ve stratejilerini de bu konumlarına göre belirledikleri “*rakilere göre stratejiler*”, dar müşteri hedefi içinde var olmayı öngören “*odaklaşma stratejisi*” de bulunmaktadır. Her bir strateji çeşidi kendi içinde aşağıdaki gibi gruplanabilmektedir (Baran, 2000; Özdemir, 1999):

- Denge stratejileri; yavaş büyüme stratejisi, kâr stratejisi, büyüme yavaşlatma stratejisi, yaşamı sürdürme stratejisi olarak çeşitlenmektedir. *Yavaş büyüme stratejisi*; geçmişte sağlanan büyüme hızının enflasyon oranına göre ayarlanmış olarak devam ettirilmesini öngörmektedir. Az riskli olan bu strateji örgüt başarılı olduğunda ve başarısının devam edeceği öngörüldüğünde uygulanmaktadır. *Kâr stratejisinin* amacı kârı ve nakit girişlerini kısa dönemde artırmaktır. *Büyüme yavaşlatma stratejisi*, büyüme stratejisinden dengeli stratejiye geçiş stratejisidir. Hızla büyümüş olan örgütlerin yeni boyutlarında dengeye oturmalarına yardım etmektedir. *Yaşamı sürdürme stratejisi* ise, çevresel unsurların örgütün büyüme stratejisinin sürdürülmesine olanak sağlama özelliğini kaybetmesi durumunda başvuru bir stratejidir.

- Büyüme stratejileri; tek ürün/hizmet satışını artırarak iç büyüme stratejisi, ürün/hizmetin çeşitlendirilmesi ile iç büyüme stratejisi, birleşmeler ve ortak girişimler yoluyla dış büyüme stratejisi, dikey birleşme yoluyla büyüme stratejisi ve satış stratejileri olarak değişik gruplara ayrılmaktadır. *Küçülme-gerileme stratejileri kapsamına*; ekonomik çevredeki durgunluk ve gerileme dönemlerinde uygulanan ve iç etkinliği artırma, maliyeti düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltma yoluyla örgütün etkinliklerini düzeltmeyi amaçlayan “*geri dönme stratejisi*”, genellikle örgütün bir bölümünün satışı ile gerçekleşen “*küçülme stratejisi*”, örgüt yöneticileri başarısız ve örgüt

zor durumda bulunduğu, örgütün ürün ve hizmetlerinin büyük bir bölümünün tek bir müşteriye satıldığı durumlarda ortaya çıkan “esir şirket stratejisi”, işletmenin başarısızlığı sonucunda tüm örgütün elden çıkarılmasıyla sonuçlanan “satış-likidasyon stratejisi” girmektedir.

Örgüt içerisinde “risk alma stratejisi” de toplam stratejinin gerekli parçalarından birisidir. Fakat bu olgu örgüt içerisinde başarısızlık korkusu yaratabilmektedir. Örgüt üyeleri sorumluluk alarak yeni görüşleri deneyebilir ya da “denildiği gibi yap” davranışı takınabilirler. Riskin kabullenilebilmesi stratejilerin başarısı için gerekli görülmektedir (Noy, 2001).

### **1.3. Stratejiyle İlgili Farklı Yaklaşımlar**

Stratejilerin iki temel amacının bulunduğu söylenebilir; örgütün içinde bulunduğu çevreyi tanıma ve amaç yönelimli eylemler için rehber ilkeler üretme. Bu temel amaçlar doğrultusunda stratejiyle ilgili yaklaşımlar Klasik, Evrimsel, Süreçsel (Yöntemsel) ve Sistemik olmak üzere dört başlıkta toplanmaktadır. Klasik yaklaşımda bulunanlar stratejiyi, kârı en üst düzeye çıkarmayı amaçlayan uzun dönemli planların rasyonel bir süreci olarak görürler. Evrimsel yaklaşımda bulunanlar da stratejinin amacının kârı en üst düzeye çıkarmak olduğuna inanırlar ancak, gelecek etkili bir plan yapılmasına izin vermeyecek kadar belirsizdir. Bunun yerine örgütlere, bugün sahip oldukları şans en iyi şekilde değerlendirmelerini öğütlerler. Süreçsel yaklaşım ise uzun dönemli plana şüphecidir ve stratejiyi, öğrenme ve uyum için gerekli olan bir süreç olarak görür. Sistemik yaklaşımı savunanlar stratejinin doğası ve amacının, örgütün etkinlik gösterdiği belirli bir sosyal yapıya bağlı olduğuna inanırlar (Burnes, 1996, s. 148).

Belirli dönemlerde strateji ile ilgili yaklaşımlarda değişiklik görülebilmektedir ve bunlar üç ana grupta toplanabilir. 1960'larda başlayan ilk çalışmalar strateji kavramının çerçevesini çizmeye yönelik ilke, model ve tasarımlarla (dizayn) ilgilidir. Aralarında görüş birliği vardır. Normatif, kural ve yasa koyan tarzları bulunmaktadır. 1980'lerden bugüne kadar olan ikinci grubun çalışmaları birinci grubun çalışma temellerine dayanmakta olup yaklaşımlarının iki ana özelliği bulunmaktadır. İlki strateji konusunda düzgün yaklaşım geliştirilmesi ve biçimsel analizlere yer verilmiş olmasıdır. İkinci özelliği ise stratejinin biçimsel çözümlenmesi konusunda ortak bir görüş

ortaya koymasındadır. Üçüncü yaklaşım ise yine 1980'lerde ortaya çıkmıştır. İşletme stratejilerinin bir süreç içerisinde kendi dinamikleri ile oluşumu ve evrimselleşmesi üzerinde durur. Bu nedenle betimleyici bir özellik taşımaktadır (Özdemir, 1999, s. 9). Strateji ile ilgili yaklaşımların zaman içerisinde biçimsel bir nitelikten daha dinamik bir yapıya dönüştüğü ve değişen koşullara uyumlu bir anlayışa büründüğü görülmektedir.

#### **1.4. Strateji Düzeyleri**

Örgütlerde stratejik karar vermede üç tür düzey bulunmaktadır. Bunlar; örgüt düzeyi (birlik düzeyi), iş ünitesi (işletme) düzeyi ve görevsel (fonksiyonel) düzeydir. Her bir düzey şu unsurları içermektedir (Schermerhorn, 1989, s. 135-136; Stoner ve Wankel, 1987, s. 119-123):

1. Örgüt düzeyinde strateji, örgütün tamamını ya da geniş bir kısmını kapsayacak şekilde çeşitli iş ve etkinliklerin bileşimini, eşgüdümünü ve yönetimini içerir. Her bir iş düzeyinin oynadığı ve oynaması gerektiği rol belirlenir. Bu düzeyle ilgili iki temel soru bulunmaktadır. Bunlar: “Örgüt ne tür mal/hizmet sunmalıdır?” ve “Bunu gerçekleştirmek için kaynaklar nasıl kullanılmalıdır?” sorularıdır. Bu temel sorulara yanıt bulabilmek amacıyla genellikle tepe yönetiminden oluşan stratejik planlama ekibi, diğer bazı soruları da dikkate almak durumundadır. Ne tür bir iş yapmalıyız?, Hangi işten çekilmeliyiz?, Hangi müşteri kesimine hizmet sunmalıyız?, Hangi yeni teknolojiler kullanmalıyız?, Hangi sıradızın içerisinde aktiviteleri gerçekleştirmeliyiz?, Aktiviteleri gerçekleştirirken kaynakları nasıl edinmeli ve kullanmalıyız? ve benzeri sorular bu süreçte cevaplanması gereken sorulardandır.

2. İş ünitesi (işletme) düzeyinde strateji; örgütteki bölümlerin içinde yer alan her bir bireysel işin uygulanması ve yönetimiyle ilgilidir. Örgüt içerisindeki alt birimlerin her biri örgütün bir bütün olarak çevresi için değer yaratma etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu katkıyı en üst düzeye çıkarmak amacıyla örgütün birbiri ile uyumlu işletmeler demetine sahip olması gerekmektedir. Örgüt çatısı altında her bir iş ünitesinin pazarda rekabet şekli, üretilecek ürün ve hizmetler, üretimin hedeflediği müşteri kesimi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için izlenecek politikalar, kaynakların etkin kullanımı gibi konular iş ünitesi düzeyindeki stratejilerin kapsamı içerisinde yer almaktadır.

3. Görevsel/fonksiyonel düzeyde strateji ise; bireysel iş fonksiyonlarını ve süreçlerini içerir. Finans, pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi fonksiyonların yönetimi için, dar çerçevede iş ünitesi düzeyinde, daha geniş çerçevede ise örgüt düzeyindeki stratejilere uyum sağlayacak şekilde bir çatı oluşturur. Örneğin iş ünitesi düzeyindeki strateji yeni bir ürün ya da hizmetin üretilmesini gerektiriyorsa Araştırma-Geliştirme Bölümü bu hizmetin nasıl geliştirileceği ve sunulacağı konusunda planlar oluşturacaktır. Bunların dışında dördüncü bir düzey de kurumsal düzeydir. Kurumsal düzeyde strateji, örgüte bir bütün olarak ayırt edici karakter ve kimlik veren değer ve inançları tanımlar.

### **1.5. Stratejilerin Formüle Edilmesi ve Uygulanması**

Stratejilerin formüle edilmesi, gelecek hakkında karar verebilmek amacıyla geçmiş ve şimdiki performanslardan yararlanarak çizilen çizgiye dayalı doğrusal bir hesaplama olarak tanımlanabilir (Sherman, 2001).

Günümüzde rekabet avantajı sağlanabilmesi için tek bir strateji süreci ya da tek bir stratejik yeterlik olamayacağı konusunda sürekli artan bir bilinçlenme vardır. Örgütler stratejilerini ve stratejik yeterliklerini değiştirerek çevrenin gereklerine uyum sağlamaya çalışmaktadır. Son araştırmalar göstermektedir ki geniş bir stratejik süreç ve stratejik yeterlik alanı belirleyen örgütlerin, tek bir stratejik süreç ve yeterlik alanı belirleyen örgütlere göre başarıları daha çok artmaktadır. Strateji geliştirmeye dinamik yaklaşımı sağlayabilmek için strateji, örgüt içerisinde, bireysel sorumlulukların bir parçası gibi ele alınmalı ve merkezilikten kurtarılmalıdır. Stratejinin sahiplenilmesiyle, stratejilerin formüle edilmesinde kullanılan bilginin niteliği ve kalitesi artırılırken, olası çatışmalar ve zaman sorunu önemli ölçüde azaltılmış olmaktadır. Bu olgunun örgüt için dinamik strateji geliştirmenin gerekleri olarak da nitelendirilebilecek beş anlamı bulunmaktadır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995):

1. Stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasına dönük sahipliğin örgüt içerisinde yaygınlaştırılması geniş bir değerler sistemi anlayışını gerektirir. Dinamik yaklaşımla örgütler yalnızca müşteri ve çıkar ortaklarının değerlerini maksimize etmeye çalışmaz aynı zamanda işçi ve sivil toplum kuruluşları gibi diğer çıkar ortaklarının da değerlerini eşit oranda dikkate alır. Değer sistemlerini geleceğin gereklerine göre şekillendirebilen örgütler uzun dönemde başarılı olabilirler.

2. Oldukça dinamik ve belirsizlikler içinde bulunan çevrelerde rekabet ortamı, müşteri değerlerini, ortakları ve örgütün eylem yeteneğini içeren çok boyutlu bir yapıdan oluşur. Bu boyutların her birisi birbirleriyle ilişkilidir. Örgütler, rekabet edebilirliklerini etkileyen bu boyutlar arasındaki dengeyi sağlayabildiklerinde, rekabette başarılı olabilirler.

3. Stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasına dinamik yaklaşım, yüksek düzeyde süreklilik/denge sağlayan ve aynı zamanda değişimlere en hızlı şekilde cevap verebilecek esnekliğe sahip olan bir içsel çevre gerektirir.

4. Formüle edilmiş stratejinin niteliği kullanılan bilginin niteliğine bağlıdır. Bu bağlamda edinilen bilginin etkin olarak yönetilmesi de önem taşımaktadır. Dinamik bir çevrede strateji tamamen uygulanmadan koşullar değişebilmektedir. Bu nedenle stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması sürekli devam eden bir öğrenme süreci olarak kabul edilebilir. Stratejinin kalitesi doğrudan örgütün öğrenme mekanizmasının niteliğine bağlıdır.

5. Stratejik değişimin hızı, stratejilerin formüle edilmesinin hızı ile birlikte stratejilerin ve etkinliklerin örgüt içerisinde nasıl düzenlendiğine bağlıdır. Yaratıcı ve genelleyici süreçlerin kombinasyonu yoluyla oldukça büyük sayılarda stratejik seçenekler oluşturabildikleri zaman örgütler, rekabete dayanan çevrede hızlı bir şekilde stratejik doğrultularını değiştirebilirler.

Yukarıda sayılan maddelerin başarılabilmesi, örgütlerin stratejilerin formüle edilmesi ve uygulamasına yönelik yapılandırılmış bir çatı oluşturmalarını gerektirmektedir ki bu da aşağıda yazılı unsurların gerçekleştirilmesine olanak tanımaktadır (Feurer ve Chaharbaghi, 1995):

1. Hedef belirleme
2. Hedefe yönelik iletişim ve görüşme
3. Stratejik bilginin yayılması ve uygulanması (örgüt içinde ve dışında)
4. Stratejiyi sahiplenerek sorumluluk edinme
5. Örgütte optimal (en uygun) stratejik bilginin olduğu noktada stratejinin formüle edilmesi
6. Performansın ölçülmesi ve bunun örgütün değer sistemi, hedefleri ve amaçları ile sürekli olarak uyumlu olmasının sağlanması

7. Aşağıdaki amaçlarla stratejilerin sıraya sokulması;

- a. Örgüt içerisinde hedefe yönelik çatışmaların bitirilmesi ya da azaltılması
- b. Üst üste binen ve gereksiz olan stratejilerin minimum düzeye indirilmesi
- c. İş ortamlarında ve bölgelerde farklılaşan etkinlikleri eşgüdümleme
- d. Örgüte genel bir doğrultu ve odak sağlama

Stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanmasına dinamik yaklaşım; destekleyici ve olanaklar sağlayan, karar verme sürecinde bireylere geniş özgürlükler tanıyan, gerçekleştirilen eylemlerde sorumluluğun üstlenilmesini gerektiren, liderliği ve sorumluluğu geliştiren, örgütsel yapıyı dinamik bir şekilde değişimlere uyarlayan, bireyleri ve grupları hiyerarşik yapının birer parçaları olarak değil iş sürecindeki görev ve rollerine göre değerlendiren ve fikirlerini uygulamaya geçirici ortamlar sağlayan yapı ve kültürü gerekli kılmaktadır.

### **1.6. Stratejiyi Belirleyici Ögeler**

Yönetimsel açıdan stratejiyi belirleyici bir takım ögeler bulunmaktadır. Bu ögeler özet olarak şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 1999):

- Strateji, çevresel koşullar belirlenerek, çeşitli koşullar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir analiz etme ve analiz sonucuna göre de karar verme aracıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Eldeki kıt kaynakların en verimli şekilde değerlendirilerek örgüt amaçlarına ulaşılması stratejinin varoluş nedenlerindedir.
- Strateji örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır.
- Strateji uzun vadeli ve bu özelliği ile rutin karar ve işlemlerden ayrılır.
- Örgütün kaynaklarının uyum içerisinde yönetilmesini sağlayan strateji, alınacak kararlarda rehber özelliği taşır.
- Her alanda sürekli değişimin yaşandığı dünyada strateji, örgütlere yön vermektedir.

- Strateji, gelecekle ilgili çevresel belirsizliğin ve dinamizmin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi azaltarak, çalışanları motive etmekte ve cesaretlendirmektedir.

- Geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik olan strateji örgütlerde yeniliklerin yaratılmasını sağlar.

Temel yetkinlik, gelişme vektörü, dış çevre ve sinerji strateji kavramı içerisinde yer alan öğelerdendir. Örgütün öncelikle temel yetkinliğini belirlemesi gerekmektedir. Temel yetkinlik, etkinlik sahası ve rekabet avantajı unsurlarını içeren bir kavramdır. Örgütün kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Örgütteki bir becerinin temel yetenek sayılabilmesi için müşteri yararı, rakiplerden farklılaşma ve farklı alanlarda uygulanabilirlik özelliklerine sahip olması gerekmektedir. Örneğin temel yeteneği motor bilgisi olan Honda'nın bu temel yetenekleri motorla çalışan birçok araçta uygulanabilir niteliktedir. Strateji öğelerinden gelişme vektörü ise, örgütün etkinlik sahasını iyice belirledikten ve bununla ilgili sınırları saptadıktan sonra onun hangi sahaya yöneleceğini yönetime açıklayan bir elemandır. Bu yönelme örgütün ürettiği ya da üreteceği ürün ve hizmetler konusunda, pazarların durumu değerlendirilerek alınacak kararlarla ilgilidir. Vazgeçilemez öğelerden birisi de dış çevresel öğelerdir. Örgüt içinde bulunduğu çevre koşullarını çok iyi analiz etme yeteneğine sahip olmalı ve gelişmeleri yakından takip etmelidir. Ancak bu şekilde karşısına çıkabilecek fırsat ve tehditleri değerlendirebilecektir. Strateji için son öge sinerjidir. Sinerji örgütün sahip olduğu araçların hangi alanlarda başarılı olacağını ve hangi alanlarda başarı gösteremeyeceğini belirleyecek bir göstergedir. Sinerji, yaratıcı stratejiler üretme aşamasında tüm çalışanların fikir yürütmesini ve kafa yormasını gerektirir (Baran, 2000, s. 24-26).

### **1.7. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Strateji kavramı ile benzer özellikler taşımakla birlikte birçok yönleri ile farklılaşan bazı kavramlar da bulunmaktadır. Bu kavramlar arası ilişki şu şekilde özetlenebilir (Nartgün, 1996, s. 46-49; Özdemir, 1999, s. 14-18):

-*Strateji ve Politika*: Benzer kavramlar olmakla beraber ayrılan birçok yönleri bulunmaktadır. Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamıdır. Politika belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol ya da



genel plan olarak da tanımlanabilir. Devredilebilir özelliği olan politikalar genelde katıdır ve belirli durumlarda uygulanabilecek pratik çareler olarak görülmektedir. Daha genel bir yapıya sahip olan strateji ise, çevresel koşullara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahiptir, yöneticiler arasında devredilemez ve karar alıcıların rutin kararlarından etkilenmez, aksine kararların alınmasında etkisi olan bir rehber özelliği taşır. Strateji, kısmi belirsizlik koşullarında alınan karar türü olmasına karşın politika, belirgin ortamlarda alınan sürekli kararlardan oluşur. Yani strateji politikanın üzerinde, daha çok ileriye görme, tasarlama ve ya da sezme ile ilgili kavramken, politika, daha özel durumlar için meydana getirilmiş olan uygulamalara daha yakın bir takım ilke, kural ve emirleri içeren kararlardan oluşur. Politika, genel bir kavram olan stratejiyi oluşturan öğelerden biridir denilebilir. Uzun dönemli olmaları ve amaçlara ulaşmak için hazırlanmaları ise benzer yönleridir.

- *Strateji ve Taktik*: Taktik, planı gerçekleştirmek için izlenecek yol ve yöntemleri ifade eder ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Eldeki güç ve kaynakların harekete geçirilerek uygulanması unsurlarını içerir. Taktikler stratejinin gerçekleşmesine yardımcı olan ayrıntılar ve programlardır. Strateji, eylemin düşünce düzeyindeki boyutu iken, taktik, eylemin uygulanmasıdır. Taktikleri stratejiler belirler. Teorik bir yapıya sahip olan strateji, düşünceye dayalı bir işlem iken, pratik uygulamaları içeren taktik, harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzeni ile ilgilidir. Strateji genel amacı, taktik ise bu amaca ulaşmadaki aracı ortaya koyar.

-*Strateji ve Program*: Program, planın detayları ya da birer yıllık bölümleridir. Tam belirlilik durumlarını ve çok kısmi riskleri içeren program bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve yöntem göstererek belirler. Programlar kısa sürelidir ve esnekliği yoktur. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Politika, prosedür ve bütçelerin bir araya gelmesi ile yapılır.

-*Strateji ve Yöntem*: Yöntem, politika ve stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Yöntem, stratejide kullanılan bir araç ve çeşitli sorunların çözümünde izlenen bir yoldur.

-*Strateji ve Plan*: Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken, plan amaçlara ulaşmada kullanılan araç ve yolların belirlenmesi ve genel

hatlarıyla neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Strateji planı da içerecek şekilde daha geniş kapsamlı bir kavramdır. Plan rakamlandırılmış ve kâğıda dökülmüş bir öngörüdür. Stratejiler ise bazen yöneticinin zihnindedir. Yazılı hale geldiklerinde ise stratejik yönetimin en önemli aşaması olan stratejik planlama adını alırlar. Kurumun çevresi ve çevreye bağlı gelişimi ile ilgili olan plan, bu özelliği ile stratejiye benzemektedir. Bununla birlikte geleceğe yönelik olma noktasında da birbirine çok yaklaşırlar.

## 2. ÖRGÜT, YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM

Genel olarak örgütü, toplumsal bir gereksinimin karşılanabilmesi için birden fazla kişinin bir araya gelerek birlikte çalıştıkları toplumsal açık bir sistem olarak tanımlamak olanaklıdır (Pehlivan, 1995, s. 137). Örgüt, önceden planlanmış ilişkilerden oluşan bir “yapı”, bu yapının oluşturulması için gerekli olan “süreç” ve toplumdaki diğer varlıklar arasında yer alan bir “toplumsal sistem” olarak da adlandırılmaktadır (Koçel, 1984, s. 13). Örgüt içerisinde belirli bir amacın gerçekleştirilmesi için bir grup insanın etkinliklerinin iş ve işlev bölümü yapılarak, bir otorite ve sorumluluk sıradizini (hiyerarşisi) içinde ussal eşgüdümü söz konusudur (Balci, 1995, s. 1-2; Schein, 1978, s. 11).

Örgüt ve yönetim kavramları birbirleriyle içiçe olan ve birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Kamu ve özel fark etmeksizin her örgüt karar verme yöntemlerine, etkinlikler arasında eşgüdüm sağlama yollarına, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlara ulaşmada elde edilenleri değerlendirecek araçlara gereksinim duymaktadır. Bu gereksinimin karşılanması için etkin bir yönetim gerekmektedir (Can, 1999, s. 21).

En geniş anlamıyla yönetim, örgütün amaçlarının en etkin bir şekilde gerçekleştirilebilmesi amacıyla kaynakların birleştirilmesi ve eşgüdümüdür. Yönetim olgusunda kişilerin ortak çabasının belirli bir amaca yani mal, hizmet ve düşünce üretimine yönlendirilmesi söz konusudur (Canman, 1995, s. 1; Hitt, 1979, s. 5). Yönetim yoluyla bireylerin amaçlar doğrultusunda işbirliği yapmaları sağlanmaktadır (Gözübüyük, 1996, s. 1).

Başaran (1982, s. 91) yönetimi; “toplumsal gereksinmelerin bir bölümünü karşılamak üzere kurulan bir örgütte, önceden belirlenmiş amaçları gerçekleştirecek işleri yapmak için bir araya getirilen insangücünü

ve diğer kaynakları örgütleyip eşgüdümleyerek eyleme geçirme süreci” olarak tanımlamakta ve bu süreci gerçekleştirmek için kurulan yönetim alt sistemlerinin, örgütün tüm yönetim işlerinden sorumlu olduğunu belirtmektedir. Yönetim alt sistemleri; örgütte diğer alt sistemlerin ve işgörenlerin görevlerini yapmalarını güvenceye almak, örgüte yeni işgörenler almak, alt sistemleri eşgüdümlemek, örgütün dış değişmelere yanıt vermesini sağlamak, örgütsel kararları vermek gibi yönetsel görevler yapmaktadır (Başaran,1982, s. 91; Başaran, 1984, s. 44). Diğer görevlerle birlikte özellikle dış değişmelere örgütün yanıt vermesini sağlama görevinin tam olarak yerine getirilmesi ve böylece örgütün başarılı olabilmesi için stratejik davranış bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

Yönetim kavramı kapsamında yer alan ve modernleşme süreci ile birlikte 19. yüz yılın sonlarında ortaya çıkan “kamu yönetimi” kavramını kısaca, devlete ait görevlerin yerine getirilmesinde uygulanan yönetim sanatı ve bilimi olarak tanımlamak olanaklıdır. Yönetim kavramının, kamu yönetimi olarak sınıflandırılmasının ana amacı, bu yönetim şeklinin özel kesimdeki yönetim şeklinden ayrıştırılmak istenmesidir (Çevik, 2010; Ergun ve Polatoğlu, 1992).

Yönetimin, yalnızca özel ya da kamu örgütleri içinde değil, belli amaçlara ulaşmak için küme çabası gösterilen her yerde var olduğunu söylemek olanaklıdır. Bu, yönetimin evrensel boyutunu göstermektedir. Akademik bir disiplin olarak ele alındığında ise yönetimin bir süreç olarak düşünülmesi gerekmektedir (Ergun ve Polatoğlu, 1992, s. 4).

Yönetim süreçleri üzerinde birçok araştırma yapılmış ve buna ilişkin kuramlar geliştirilmiştir. Bunların bir kesimi yönetim sürecini bütüncül bir yaklaşımla ele alırken, bir kesimi de yönetim sürecini alt süreçlere ayırarak incelemektedir (Başaran, 1984, s. 93). Alt süreçlerin genel bir listesi yapıldığında oldukça uzun bir liste oluşmaktadır. Bunların başlıcalarını Taymaz (1997, s. 20) şu şekilde belirlemektedir: Gereksinimleri saptama, sorunları tanımlama, amaç saptama, kaynak sağlama, politika oluşturma, veri toplama, sorun çözme, kestirimlerde bulunma, karar verme, plan yapma, örgütleme, yöneltme, iletişim sağlama, eşgüdümü sağlama, denetleme, değerlendirme, rolleri saptama, rolleri dağıtma, bütçeleme, personel atama, kaynakları kullanma, güdüleme, etkileme, raporlaştırma, yeniden gözden geçirme.

Fakat birçok yazar yönetim sürecinin öğeleri olarak Henri Fayol tarafından yapılan ve planlama, örgütlenme, emir verme, eşgüdümleme ve kontrol şeklinde belirtilen sıralamayı temel almıştır (Aydın, 1998, s. 100; Bursalıoğlu, 1998, s. 79). Yönetim sürecinin tüm öğelerini kapsayan ve yazarların büyük bir bölümünce de kullanılmış olan Gregg'in sıralaması ise şu şekildedir: Karar verme, planlama, örgütlenme, iletişim kurma, etkileme, eşgüdümleme, değerlendirme (Taymaz, 1997, s. 20). Bir başka yönetim bilimci Luther Gulick ise yönetim sürecini POSDCORB olarak kısaltılan; planlama (P), örgütlenme (O), personel alma-kadrolama (S), yöneltme (D), eşgüdümleme (CO), rapor verme (R), bütçeleme (B) olarak sıralamaktadır (Ergezer, 1995, s. 25; Cem, 1976, s. 85). Geleneksel yönetim anlayışını strateji kavramı ile özdeşleştiren stratejik yönetim ise yönetime yeni ve farklı bir bakış açısı getirmektedir.

Strateji kavramı yoğunlaşan süreçler açısından stratejik yönetim ve stratejik planlama olarak ilgili yazında yer almaktadır (Tural, 2000, s. 75). 1960'lı yıllarda başlayan modern yönetim yaklaşımıyla birlikte; sistem yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı ve stratejik yönetim yaklaşımı olmak üzere üç ayrı yaklaşım doğmuştur. Sistem yaklaşımı yönetimi tüm çevresiyle bir bütün olarak görürken, durumsallık yaklaşımı her örgütün yapısına uygun tek bir çözüm olmadığını ve en iyinin duruma göre yani, çevre, teknoloji ve kaynaklara göre değişeceğini savunmaktadır. Aynı dönemde ortaya çıkan stratejik yönetim yaklaşımı ise hem sistem, hem de durumsallık yaklaşımını içermektedir. Özellikle son yıllarda ortaya çıkan ve örgütlerde bir devrim niteliğinde gerçekleşen stratejik yönetim, hızlı ve köklü değişimlerle başa çıkabilmede en etkin yönetim şekli olarak görülmektedir (Tümer, 1993, s. 101-102).

### **2.1. Stratejik Yönetimin Tanımı**

Genel yönetim sürecinin bir parçası olan stratejik yönetim, örgütlerin, sürekli bir değişim içerisinde bulunan çevresel koşullara uyum sağlayarak varlıklarını devam ettirmeleri açısından oldukça önemli bir işleve sahiptir.

Stratejik yönetim, değişim ve gelecek arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Değişim süreci geleceğin, geçmişten ve bugünden farklı olacağını ve bu nedenle de çevresel gelişmelere farklı tepkiler göstermenin gerekli olduğu gerçeğine işaret etmektedir. Bu bağlamda stratejik yönetim, değişim gerçeği ile başa çıkmanın önemli bir aracı olarak belirlemektedir (Demir, 2001, s. 11).

Dinçer (1997, s. 17) stratejik yönetimi, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve etkinlikler bütünü olarak tanımlamaktadır. Schermerhorn'a (1989, s. 134) göre ise stratejik yönetim, örgütün uzun dönemli başarısına önderlik edecek stratejilerin formüle edilmesi ve uygulanması için gerekli olan yönetsel sorumluluktur. Stratejik yönetim; örgütün bir bütün olarak desen ya da toplam stratejisinin, onun o andaki ve gelecekteki çevresel isteklerine göre geliştirilmesi ve uygulanması olarak da tanımlanmaktadır. Bu yönetim şekli, örgüt çevresini ve onun yönetimini esas alan dışarıya doğru bir bakış aracı olarak geliştirilmiştir (Balci, 1995, s. 171-172). Benzeri bir yaklaşımla Canpolat (2010), stratejik yönetimin, örgütün kendi kaynakları ile örgütün faaliyet gösterdiği dış çevrede bulunan tehdit, risk ve fırsatları eşleştirdiğini, başka bir deyişle stratejik yönetimin, örgütün kaynaklarının yönetilmesi, kontrolü, kullanımı ve etkinliğinin ölçülmesini sağladığını vurgulamaktadır.

Bir başka tanıma göre ise stratejik yönetim, stratejik düşüncenin örgüt yönetimine uygulanmasıdır. Stratejik yönetim sürekli olarak "doğru şeyi mi yapıyoruz?" sorusunun sorulmasını ve değişen koşullara uyum için şu faaliyetlerin gerçekleştirilmesini gerektirmektedir: 1- Rekabet, teknoloji ve müşteri gibi değişen çevre faktörlerinin ışığında örgütün gelecek misyonunun oluşturulması, 2- Misyonun başarılabilmesi için rekabete dayalı strateji geliştirilmesi, 3- Rekabete dayalı stratejinin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için kaynakları etkin olarak kullanabilecek örgütsel yapının oluşturulması (What is Strategic Plan, 2000). Stratejik yönetimde genel yönetimin temel fonksiyonları (planlama, örgütlendirme, yürütme, eşgüdüm, denetim gibi) yerine getirilmekle birlikte, bu temel fonksiyonlarla ilgili olarak değişen çevre koşullarına sürekli olarak odaklanma ön plana çıkmaktadır (Dinçer, 1997). Başka bir deyiş ile stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile ilgili analizleri kapsamaktadır.

Yukarıda verilen farklı tanımlarda da görüleceği üzere stratejik yönetimin genel olarak kabul edilen bir tanımı olmasa da; kültür, üstünlük, vizyon, özel beceriler, öğrenme yetkilendirme, dönüşüm ve güçlendirilebilir rekabet avantajı gibi kavramları içerdiğini söylemek olanaklıdır (Green, 1998).

Stratejik yönetim ile ilgili farklı tanımlamaların ve yaklaşımların oluşmasında farklı stratejik yönetim okullarının etkisi bulunmaktadır. Stratejik yönetim okulları 1960'lardan günümüze, stratejik yönetim yazınının gelişmesine ve zenginleşmesine katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim yazınına genel olarak bakıldığında strateji belirleme süreci; "Tasarım Okulu" tarafından kavram oluşturma süreci, "Planlama Okulu" tarafından biçimsel bir süreç, "Konumlandırma Okulu" tarafından analitik bir süreç, "Girişimcilik Okulu" tarafından vizyon yaratma süreci, "Bilişsel Okul" tarafından zihinsel bir süreç, "Öğrenme Okulu" tarafından yeni gelişen bir süreç, "Güç Okulu" tarafından müzakere süreci, "Kültür Okulu" tarafından kolektif bir süreç, "Çevre Okulu" tarafından tepkisel bir süreç ve "Konfigürasyon Okulu" tarafından dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır. Tasarım, Planlama ve Konumlandırma Okulları öngörücü (prescriptive), Girişimcilik, Bilişsel, Öğrenme, Güç, Kültür ve Çevre Okulları betimleyici (descriptive) ve Konfigürasyon Okulu ise öngörücü ve betimleyici bir nitelik taşımaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010; Mintzberg vd., 1998; Sarvan vd., 2003). Strateji belirleme sürecinde farklı okulların bakış açısının dikkate alınması, kapsamlı ve güçlü stratejilerin oluşturulması açısından önem taşımaktadır. Nitekim örgütler istikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermekte ve bu durum karmaşık etkenlerin bir arada değerlendirilmesini gerektirmektedir (Sarvan vd., 2003, s. 116).

## **2.2. Stratejik Yönetimin Amacı ve Önemi**

Çevresel değişimin ve belirsizliklerin hızla arttığı ve gerek kamu, gerekse özel sektörde etkinlik gösteren örgütlerin bu hızlı değişim ve belirsizlikler içerisinde varlıklarını devam ettirebilme çabası içerisinde oldukları bugünün dünyasında stratejik yönetim önemli fonksiyonlar üstlenmiştir. Can (1996, s. 36-37) örgütler açısından stratejik yönetimin en önemli beş amacını şu şekilde sıralamaktadır:

1. Stratejik yönleri göstermek: Stratejik yönleri gösteren stratejik yönetimin üç amacı bulunmaktadır. Bunlar; gidilmek istenen yerin belirlenmesi ve oraya nasıl gidileceğinin ortaya konulması, kaynak ve becerilerin hangi alanlarda kullanılacağına ilişkin ortaya konulması ve sonuncusu da örgütün tüm üyelerinin amaçlar ve bu amaçlara götüreceği araçlar üzerinde yoğunlaşmasıdır.

2. Kaynakların öncelikli kullanılmasına rehber oluşturmak: Kıt olan kaynakların belirlenen öncelik sırasına göre etkin olarak kullanılarak verimli çıktılara dönüştürülebilecek öncelikli alanların belirlenmesidir.

3. Mükemmellik standartları belirlemek: Stratejik yönetimin, program yöneticilerine mükemmellik standartlarını belirleme ve ortak değerler kültürü yaratma için araçlar sağlamasıdır. İlerleme gösterge ya da ölçümlerinin kullanılması, eylemlerin kontrol edilmesini ve değerlendirilmesini ve izlemenin kaydedilip kaydedilmediğinin takip edilmesini kolaylaştırmaktadır.

4. Çevresel belirsizlik ve değişimlere yönelik önlemler olarak örgütün varlığı ve gelişmesine yönelik uğraşılarda bulunmaktadır.

5. Kontrol ve değerlendirmeye objektif temeller oluşturmak: Stratejik yönetimin özünü çok yönlü amaçlar, yeni stratejik inisiyatifler ve ilerleme göstergeleri geliştirmek oluşturmaktadır. Bu programları yönlendirme, onları belirli bir doğrultuda tutmayı, problemleri zamanında tanımlamayı ve başarıdaki gelişmeleri ölçmeyi kolaylaştırmaktadır.

Örgütlerin kıt olan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılması, örgütün günün ve çağın koşullarına uygun hizmet verebilmesi ve hizmet sunulan vatandaşların beklentilerinin karşılanabilmesi amacıyla stratejik yönetim hem özel hem de kamu örgütleri açısından oldukça büyük bir öneme sahiptir. Stratejik yönetim sürecinde kurumun fiziksel koşulları, insan kaynakları ve ekonomik kaynakları detaylı olarak analiz edilmekte, analiz sonuçları doğrultusunda kaynakların, kurumun stratejik amaçları doğrultusunda kullanılması sağlanmaktadır. Örgütü, değişen çevresel koşullara uyumlu ve hazırlıklı hale getiren stratejik yönetim, örgüt çalışanlarının örgütün amaçları doğrultusunda ortak hareket etmelerini de kolaylaştırmaktadır. Örgütün mevcut konumunun analiz edilerek, geleceğe yönelik uzun erimli bakış açısının sağlanması, stratejik yönetimi daha da önemli hale getirmektedir (Yılmaz, 2003).

### **2.3. Stratejik Yönetimin Özellikleri**

Demir (2001, s. 16), stratejik yönetimin 4 temel özelliğinin olduğunu belirtmektedir. Bu özellikler şunlardır:

1. Stratejik yönetim uzun vadeli bir bakış açısını içermektedir ve gelecek odaklıdır.

2. Örgüt ile çevresi ve örgütün kendi birimleri arasında uyumlu bir ilişki kurmaya dayanmaktadır.

3. Katı hiyerarşik bir yaklaşım yerine takım çalışması ve örgütsel sinerjiyi kullanmaktadır.

4. Uygulama odaklı olan stratejik yönetim bir bağlanma ve adanma anlayışına dayanmaktadır.

Koteen'den (1991) aktaran Can (1999), stratejik yönetime anlam kazandıran en önemli beş noktayı; “geleceğe yönelik olması”, “değişime giden bir düşünce ve davranış yolu olması”, “sürekli ve tekrarlanan bir nitelikte olması”, “diğer yönetsel süreçlere rehberlik etmesi” ve “uygulanmasının zor ve talepkar olması” şeklinde sıralamaktadır. Belirtilen ilk iki özelliğin açık ve anlaşılır olduğu düşünülmektedir. “Sürekli ve tekrarlanan bir süreç olma” özelliği ile stratejik yönetim, deneyim kazanıp kendini geliştiren bir yapıya sahiptir. Süreklilik bir zorunluluk olarak belirlemektedir. Çevredeki değişimle birlikte plan ve araçların da sürekli yenilenmesi gerekmektedir. “Diğer yönetsel süreçlere rehberlik etme” özelliği ile, program, yapı, insan kaynakları, geliştirme ve değerlendirme gibi süreçlere rehberlik etmektedir. Olası kriz ve sorunların doğmasını beklemeden gelecekteki eylemleri şimdiden seçme yönünde bir istek ve yetenek gerektiren stratejik yönetimin uygulanması zordur ancak kaçınılmayacak kadar da önemlidir. Bu yönetim anlayışında genellikle kararlar eksik veri ve gelecek konusunda yetersiz bilgilere dayandırılmaktadır (Can, 1999).

Konuyla ilgili farklı literatürü analiz eden Kırılmaz (2013, s. 160) yukarıda sayılan özellikleri ile birlikte stratejik yönetimin ayrıca; proaktif bir yaklaşım sergileme olanağı sunduğunu, kurumu amaç ve hedef belirlemeye zorladığını, kurumun bir bütün olarak algılanmasının sağlandığını, toplumun çıkarlarını göz önünde bulundurduğunu, takım ruhu oluşturduğunu belirtmektedir.

Stratejik yönetim uygulamaları kamu sektörü ve özel sektöre göre farklılaşabileceği gibi, kamu kurumları arasında da farklılıklar gösterebilmektedir. Örgütlerin karmaşıklığı, örgütlerin büyüklüğü, sunulan hizmetlerin niteliği, örgütlerin bütçe durumu, paydaşlarla iletişim düzeyi, kullanılan teknoloji, insan kaynaklarının niteliği, örgüt kültürü, değişime direnç gibi faktörler kamu kurumları arasında farklılıkların oluşmasına neden



olan bazı faktörlerdendir (Erkan, 2008). Bunların yanında, girişimciliğin önemli olduğu özel sektörden farklı olarak kamu sektöründe, verilen hizmetlerde kamu yararının esas alınması, kar amacının güdülmemesi, hiyerarşik örgüt yapısı, sınırlı yetki alanı ve kamusal kaynakların yerinde kullanımı konusunda sürekli denetim altında olmaları gibi unsurların, girişimciliğin ve bu bağlamda stratejik yaklaşımın kamu kesiminde farklı bir temelde ele alınmasına neden olmaktadır (Öztürk, 2012, s. 7).

## SONUÇ

Bugün artık Türkiye’de, kamu ve özel sektör yönetim literatüründe, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi kavramlar yoğun olarak kullanılmakta ve etkin olarak uygulama alanı bulmaktadır. Bu kavramların kamu ve özel sektörün değişik kademelerinde çalışan bireylerin hayatında bu denli yer alması, yönetim ve planlama gibi kavramlara bilinenden farklı anlam kazandıran “strateji” kavramı hakkında daha detaylı bilgi sahibi olunmasını gerektirmektedir.

Geleneksel olarak stratejik yönetim özel sektörde uygulanmakla birlikte, özellikle son yıllarda örgütsel yaşamın tüm alanlarında, özellikle de fark edilebilir bir şekilde kamu sektöründe yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Green, 1998). Türkiye’de stratejik yönetim çalışmaları 2000’li yılların başında yaygınlaşmaya başlamıştır. Bazı yasal düzenlemelerin ardından kamu yönetimi alanında stratejik yönetim uygulamasına geçiş ise 2003 yılında gerçekleşmiş ve nitekim stratejik yönetimin en önemli unsurlarından olan stratejik planların yapılması kurumsal bir mecburiyet haline gelmiştir (Kırılmaz, 2013).

Karagöz (2013, s. 159) yeni kurulan kamu idareleri hariç olmak üzere 2012 yılı sonu itibarıyla genel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinin, özel bütçe kapsamındaki kamu idarelerinin, Sosyal Güvenlik Kurumunun, il özel idarelerinin ve nüfusu 50.000 ve üzeri olan belediyelerin birinci stratejik planlarını yaptıklarını ve uyguladıklarını ifade etmektedir. Türkiye’de stratejik planların uygulanması ile ilgili olarak öğrenme sürecinin devam ettiğini de vurgulayan Karagöz, kurumlar açısından izleme ve değerlendirme olgusunun öne çıktığı bu süreçte, uygulamada güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek süreç

yönetiminde etkinliğin sağlanması gerektiğini belirtmektedir. Karagöz'e (2013, s. 159) göre "bu sayede öğrenme döngüsü devam ederek geliştirme süreci pekişecektir".

Türkiye'de stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili olarak farklı eleştiri ve değerlendirmeler de bulunmaktadır. Barca ve Hızıroğlu (2009), Türkiye'deki stratejik yönetim uygulamalarına genel olarak bakıldığında Türkiye'ye özgün çalışmalar ve uygulamalar yerine Batı'nın taklit edilmeye çalışıldığını, ancak Batı'dan transfer edilen bilgi ve uygulamaların Batı'daki kadar kapsamlı olmadığını ve yeteri kadar bilimsel temele dayanmadığını ifade etmektedir.

Türkiye'de doğrudan stratejik yönetim üzerine odaklanan yeterli düzeyde bilimsel araştırma da bulunmamaktadır. Mevcut araştırmalar ise daha çok stratejik planlama ile ilgilidir (Kırılmaz, 2013). Bu olguya rağmen, stratejik yönetime dayalı uygulama süreci, özellikle stratejik planlar yoluyla yoğun bir şekilde devam etmekte olup, yakın zaman da gerçek etkisini göstereceği, uygulama zenginliğine kavuşacağı ve Türkiye'ye özgü modellerin oluşabileceği değerlendirilmektedir.

Stratejik yönetim olgusu ile ilgili olarak Türkiye'de yapılmış olan sınırlı sayıdaki bilimsel çalışma arasında sayılabilecek olan Karagöz'ün (2013) araştırması, kurum kültürünün kamu kurumlarındaki stratejik yönetim uygulamalarının başarısı üzerindeki etkisini incelemektedir. Sağlık Bakanlığı, Türk Standartları Enstitüsü, Savunma Sanayii Müsteşarlığı, Diyanet İşleri Başkanlığı, Hazine Müsteşarlığı, Orman Genel Müdürlüğü gibi stratejik plan hazırlamış ve uygulamaya koymuş olan kamu kurumlarının çalışan ve yöneticilerine uygulanan anket sonucunda, "çok fazla formalitenin yerine getirilmesinin" ve "hareket alanının darlığının" kamu kurumlarında stratejik yönetimin başarısını etkileyen önemli faktörler olduğu ortaya çıkmıştır. Bunların yanında; çalışanların genel olarak etkili iletişimde güçlük çekmesi, fikirlerine önem verilen çalışanların planı daha çok benimsemesi, ekip çalışması kültürüne sahip olanların görüşlerini plana daha iyi yansıtabilmesi ve iç paydaşların dış paydaş görüşlerini önemsemesi, çalışmada öne çıkan önemli diğer bulgulardandır.

Özellikle başarılı özel sektör şirketlerinin sunmuş olduğu nitelikli hizmetlerin etkisi ile insanlar kamu kurumlarından da benzeri nitelikte

hizmet beklentisi içine girmişlerdir. Kamu kurumlarının da, bu beklentiyi karşılayacak şekilde sürekli bir değişim, gelişim ve yenilenme içerisinde olduğu gözlemlenmektedir. Bunun da ötesinde, kamu hizmeti sunan kurumlar, hükümetlerinin de desteği ile stratejik yönetim uygulamalarını kamu sektörü reformunun asıl unsuru olarak görmeye başlamıştır (Green, 1998; Kırılmaz, 2013, s. 146).

Stratejik yönetim, bir örgütün iç kaynakları ile çevresi arasında kuracağı ilişkiye dayanmaktadır. Örgütlerin başarılı olabilmesinde, çevresel beklentilere uygun davranışların önemli bir yeri bulunmaktadır. Çevresel beklentileri tanımlamak, bu beklentilere uygun eylemlerde bulunabilmek ve bu beklentilerdeki periyodik değişimi kavrayabilmek sistemli bir analizi gerekli kılmaktadır. İşte stratejik yönetim ve stratejik yönetimin en önemli unsurlarından olan stratejik planlama, böylesi bir analizi olanaklı kılmakta ve hızlı değişim sürecinde kullanılabilir bir yaklaşım olarak örgütlerin kullanımına sunmaktadır (Demir, 2001, s. 11). Stratejik planlamanın etkin olarak uygulanabilmesi için, stratejilerin uygulanmasına esas olan stratejik yönetim anlayışının var olması gerekmektedir. Stratejik planların teoriden pratiğe aktararak uygulanmasını kolaylaştıran süreç stratejik yönetim sürecidir denilebilir.

Stratejik yönetimle stratejilerin planlanması için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçme etkinliklerinin yapılması, planlanan stratejilerin uygulanabilmesi için kurum içinde her türlü yapısal ve güdüleyici önlemlerin alınarak uygulamaya konulması ve stratejilerin amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesi sağlanmaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetimi destekleyen bir omurga niteliğindedir. Bununla birlikte stratejik planlama tamamen bir stratejik yönetim olmayıp onu yönlendiren temel bir işlemdir (Çoban, 1997, s. 123-127). Kısaca, stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için stratejik planlama bir zorunluluktur. Stratejik planlamadan yoksun bir stratejik yönetim olamayacağı gibi, stratejik yönetilmeyen bir örgütte stratejik planlamanın pratik faydalarının elde edilemeyeceğini söylemek de yanlış olmayacaktır.

**KAYNAKÇA**

- Aktan, C. C. (1998).** Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. *Yeni Türkiye (Ocak- Şubat)*, s. 335-342.
- Aydın, M. (1998).** *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatiboğlu Yayınları, No: 46.
- Bakoğlu, R. ve Özcan, E.D. (2010).** İşletme Düzeyinde Strateji Paradokslarının Mintzberg'in On Stratejik Yönetim Okulu Açısından Değerlendirilmesi, *Öneri Dergisi*, 9, s. 57-69.
- Balci, A. (1995).** *Örgütsel Gelişme*. Ankara: PEGEM Yayınları, No: 18.
- Baran, H. (2000).** Bankacılık Sektöründe Stratejik Planlama Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma. İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir.
- Barca, M. ve Hızıroğlu, M. (2009).** 2000'li Yıllarda Türkiye'de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4, s. 113-148.
- Başaran, İ. E. (1982).** *Örgütsel Davranış*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, No: 108.
- Başaran, İ. E. (1984).** *Yönetime Giriş*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 135.
- Burnes, B. (1996).** *Managing Chance: A Strategic Approach to Organizational Dynamics*. Great Britain: Financial Times Pitman Publishing.
- Bursalioğlu, Z. (1998).** *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*. Ankara: PEGEM Yayınları.
- Can, H. (1999).** *Organizasyon ve Yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, T. (1996).** Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Canman, D. (1995).** *Çağdaş Personel Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 260.
- Canpolat, H. (2010).** İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas ili Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, 159, s. 1-20.
- Cem, C. (1976).** *Türk Kamu Kesiminde Üst Düzey Yöneticileri*. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 153.
- Clayton, S. (2002).** *Takımımızın Yeteneklerini Geliştirmede Strateji Geliştirme*, (Çeviren: M. Zaman). İstanbul: Hayat Yayınları.
- Coşkun, İ. (1986).** Planlama Kavramındaki Gelişmeler ve Türkiye'de Planlı Kalkınma, İl Planlama ve Koordinasyon Müdürleri ile APK ve İl Planlama Uzmanları Kurs Notları. Ankara: İçişleri Bakanlığı APK Kurulu Başkanlığı Yayınları, No: 416, s. 115-167.
- Çevik, H. H. (2010).** *Kamu Yönetimi: Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar*. Ankara: Seçkin yayınları.
- Çoban, H. (1997).** *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Demir, T. (2001).** Küreselleşen ve Yoğunlaşan Rekabet Ortamında Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Stratejik Yönetimin Yeri. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, Ö. (1994).** İş Dünyasındaki Değişmeler ve İşletmelerde Stratejik Yönetim, *Stratejik Yönetim ve Liderlik*. İstanbul: İz Yayıncılık, s. 18-31.
- Dinçer, Ö. (1997).** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım-Yayım.

- Erdem, A. R. (1997).** Stratejik İnsangücü Planlaması-Verimlilik İlişkisi ve İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, No: 3, s. 7-24.
- Eren, E. (2005).** *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basın Yayın A.Ş.
- Ergezer, B. (1995).** *Liderlik ve Özellikleri*. Ankara: Ocak Yayınları.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992).** *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları, No: 241.
- Erkan, V. (2008).** Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler. Devlet Planlama Teşkilatı, Yayın No: 2759. Ankara: Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.
- Feurer, R. ve Chaharbaghi, K. (1995).** Strategy Development: Past, Present and Future. *Management Decision*, 33 (6), s. 11-21,
- Göksu, T., Çevik, H. H., Filiz, O. ve Gül, S. K. (2011).** *Güvenlik Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Gözübüyük, A. Ş. (1996).** *Yönetim Hukuku*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Green, S. (1998).** Strategic Management Initiatives in the Civil Service: A Cross-Cultural Comparison. *International Journal of Public Sector Management*, 11 (7), s. 536-552.
- Hitt, M. A., Middlemist, R. D. ve Mathis, R. L. (1979).** *Effective Management*. Minnesota: West Publishing CO.
- Karagöz, A. (2013).** Stratejik Yönetim ve Kurum Kültürü İlişkisi Bağlamında Merkezi Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Uygulama. Uzmanbakış. Maliye Uzmanları Derneği, s. 158-163, [http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/18\\_alikaragoz.pdf](http://www.mud.org.tr/uploads/yuklemeler/18_alikaragoz.pdf), (erişim tarihi: 02.11.2014).
- Kırılmaz, M. (2013).** Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği. *Türk İdare Dergisi*, 477, s. 145-180.
- Koçel, T. (1984).** *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, No: 1.
- Koteen, J. (1991).** *Strategic Planning in Public and Non Profit Organizations*. New York.
- Learned, E. P. ve Sproat, A. T. (1972).** *Örgüt Kuramı ve Politikası*. (Çeviren: Gencay Şeylan). Ankara: TODAİE Yayınları, No: 124.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. Ve Lampel, J. (1998).** *Strategy Safari*. New York: The Free Press.
- Nartgün, Ş. S. (2000).** Stratejik Planlama ve Eğitim. *Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar*. Ankara: Anı Yayıncılık, s. 277-300.
- Nartgün, Ş. S. (1996).** Yükseköğretimde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Bolu.
- Noy, E. (2001).** Is Your Strategic Planning Feasible? Here are the Tests", *Managerial Auditing Journal*, 16, (1), s. 10-16.
- Odabaş, Ç. (2004).** Stratejik Yönetim ve e-devlet. *Sayıştay Dergisi*, 55, s. 83-92.
- Özdemir, B. (1999).** Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Öztürk, A.O. (2012).** Kamu Örgütlerinde Girişimcilik. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 14, (4), s. 151-169.
- Pehlivan, İ. (1995).** *Yönetimde Stres Kaynakları*. Ankara: PEGEM Yayınları, No: 16.

- Sarvan, F., Arıcı, E.D., Özen, J., Özdemir, B. ve İçigen, E.T. (2003).** On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 6, s. 73-122.
- Schein, E. H. (1978).** *Örgüt Psikolojisi*. (Çeviren: Mustafa Tosun). Ankara: TODAİE Yayınları, No: 173.
- Sherman, W. S. ,** Planning in a Complex World: Tacit Knowledge of Interacting Systems Can Yield Strategic Options, The Graziadio Business Report, [http://www.bpubs.com/Management\\_Science/Strategic\\_Planning](http://www.bpubs.com/Management_Science/Strategic_Planning), (erişim tarihi: 13.05.2001).
- Schermerhorn, J. R. (1989).** *Management for Productivity*. United States of America: John Willey and Sons Inc.
- Stoner, J. A.F. ve Wankel, C. (1987).** *Management*, Third Edition. New Delhi: Prentice- Hall of India Private Limited.
- Taymaz, H. (1997).** *Uygulamalı Okul Yönetimi*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, No: 180.
- Tural, N. (2000).** Eğitim Planlamasına Esnek Bir Yaklaşım: Stratejik Planlama. *Eğitim Araştırmaları*. Ankara: Anı Yayıncılık, Sayı: 1, s. 74-80.
- Tümer, S. (1993).** Neden Stratejik Yönetim. *Verimlilik Dergisi*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayını, 1, s. 99-118.
- What is Strategic Planning**, <http://www.allianceonline.org/fags/spfag1.html>, (erişim tarihi: 18.07.2000).
- Whipple, S. ,** Avoiding Strategic Meltdown, [http://www.whipplesargent.com/wol\\_3.htm](http://www.whipplesargent.com/wol_3.htm), (erişim tarihi: 17.07.2000).
- Yılmaz, K. (2003).** Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*, 50-51, s. 67-86.