

KAMU KESİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM ve VİZYON

İsmail BİRCAN ()*

Özet: *Günümüzde gözlenen hızlı değişimler kurum, kuruluş ve firmaları uzun dönemli önlemler almaya zorlamaktadır. Etkili bir kamu yönetimi, birbiri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli kılmaktadır. Yönetimin görevi, insanları, ortak amacı başarabilir duruma getirmek için onların güçlü yanlarını etkili kılmaktır. Başarım düzeyi, yönetim fikrinin ayrılmaz bir parçası olmuştur: İş başarımının sürekli değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi kaçınılmaz hale gelmiştir. Sorunları geçici tedbirlerle zamana yaymak değil, onlara etkili ve kalıcı çözümler üretmek kamu yönetiminde başarı için şart olmuştur. Kuruluşların başarılarının sürekliliği, hızlı değişimler karşısında stratejik yaklaşımlarla sorunlara çözüm sunabilmekten geçmektedir. Diğer yandan, kalite ve mükemmellik arayışının arttığı bir dünyada, vatandaşına hizmet üretimi-verimliliği-etkinliği artışı sağlama görevi bulunan kamu kesiminin stratejik yönetim kural ve ilkelerinin uyarlanmasında dikkat edilmesi gerekli özel boyutlar bulunmaktadır. Kamu yönetiminin yeniden yapılanmasında ileri görüş/vizyon/ufuk sahibi mevcut yönetici ve işgörenlerden bu yönde daha fazla yararlanma anlayışı, katılımcılık ve uzlaşma ilkeleri ile de tutarlı bir gereklilik haline gelmektedir.*

Bu makalenin amacı; başarılı özel ve büyük kuruluşlarda uzun yıllardır uygulan-

maya devam edilen **stratejik yönetim ve planlama ilkelerinin** kurumsal çerçevesini çizerek, uzun-ufuk ve üretkenlik-verimlilik-etkinlik artışının kamu yönetimindeki tek tek ve toplu **gerekliliğini** tartışmaktır. Böylece, kamu kurum ve kuruluşlarının güçlerini birleştirme ve sürekli güçlü olma yöntemlerini irdelemeyi ve kamu kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesini hedeflemektedir.

Etkili yönetimin temelinde, örgütün kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmak yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulamaya konması ülke için olduğu kadar kuruluşlar için de önemlidir. Mükemmel bir yapı ile mükemmellik ölçütleri, yönetim açısından gelecekte aranacak öğeler arasında yer almaktadır. Günümüzde katılımcılık ilkelisi stratejik yönetim biçimleri önem ve ağırlık kazanmaktadır.

Kesimler, kurumlar veya firmalar zaman zaman yetersizlik ve zayıflık içinde bulunabilirler. Bu yetersizliklerin giderilmesi ve tüm birimlerin optimal bir çalışma içinde tutulması gerekir. Faaliyetlerin uygun koşullarda sürdürülmesi, ancak uygun stratejiler saptanması ve uygulanması ile olanaklıdır. **Düzenli stratejilerde** amaç "daha iyi ve daha çok" iken, **geliştirici stratejilerde** amaç "yararlı yeni ve gerekli değişik" olana yönelebilmektir. Bu bakımdan, bir kurumun varlık nedeni yönündeki stratejik planlama yöneticiler için yol gösterici değere sahiptir. Zira, belirlenen stratejiler; bir yandan yönetim mantığı ile

(*) DPT, Planlama Uzmanı, Prof. Dr.
(Nisan 2002 Tarihinde Milli Eğitim Bakanlığı Müsteşarı olarak Atanmıştır.)

bağdaşır olacak, diğer yandan yöneticinin yaratıcılık ve uygulayıcılık yetenekleri ile yakından ilişkili olacak, bir diğer yandan da geçici ve durumsal niteliği nedeniyle daima uyarlayıcı değişiklikler beklenebilecektir. Dolayısıyla, uzun ve orta vadeli hedefleri gözden kaçırmaksızın, bu yönde en uygun maliyetle en hızlı sonucu elde etmek için **etkin ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine** ilişkin faaliyetler ve kararlar süreci olan stratejik planlama gelişme-iyileşme-yenilikleri izleme açısından kaçınılmaz olmaktadır. Ülkesel ve kurumsal stratejik planları uygulayacak olanlar ise stratejik düşünen yöneticilerdir.

Dünyada Gözlenen Hızlı Değişme, Küreselleşme ve Türkiye

Günümüzde, dünyada, üretim sistemlerinde ve bu sisteme kaynaklık eden teknoloji tabanında köklü ve hızlı değişimler yaşanmaktadır. Küreselleşme süreci üretimin uluslararası boyutunu öne çıkarmış, bilgi ve bir bölüm teknolojide ulusal sınırlar aşılmış, dünyada bölgeler boyutunda ekonomik bütünleşme hareketleri başlamıştır. Bu çerçevede, üye sayısı 15 ülkeye çıkan Avrupa Birliği; Kanada, ABD ve Meksika'nın oluşturduğu NAFTA ve Pasifik Bölgesi üç ayrı ekonomik güç odağı olarak önem kazanmıştır. Uluslararası norm ve kurallar, artan yaptırım gücü ile desteklenerek ağırlıklarını artırmaktadır. Bu bağlamda, 1993 yılında tamamlanan "Uruguay Görüşmeleri," küreselleşme sürecinin, dünya ticaretinin çok yönlü olarak serbestleşmesi konusunda önemli bir adımını oluşturmuştur. Dünya Ticaret Örgütü (WTO/DTÖ) kurulmuş, mevcut imalat sanayi ürünlerine ek olarak, tarım, hizmetler ve fikri mülkiyet hakları da kapsama alınmıştır. Anlaşma ile dünyada büyümenin, serbestleşmenin ve şeffaflaşmanın artacağı kabul edilmektedir. Bu Anlaşma sonu-

cunda, dünya ticaret hacminde yılda ortalama 290 Milyar Dolarlık bir genişleme olması beklenmektedir.

Diğer yandan, küreselleşmenin olumsuz etkileri de gözlenmeye başlanmıştır. Sosyal devlet ilkesinin göz ardı edilmesi, ulusal ve uluslararası gelir dağılımının daha da bozulması gibi olumsuzluklar bunlar arasındadır. Mart 1995'te Kopenhag'da yapılan Birleşmiş Milletler Dünya Sosyal Kalkınma Zirvesinde, yoksulluğun azaltılması, üretken istihdamın artırılması ve sosyal bütünleşme konularında acil kararlar alınmıştır.

Yeni teknolojiler, özellikle enformasyon (malûmat, bilişim) ve haberleşme teknolojilerinde hızlı gelişmeler, ekonomik ve sosyal yaşamı da önemli ölçüde değiştirmektedir. Kıyasıya rekabet ortamı daha kaliteli mal ve hizmet üretimini hızlandırmış, ürün çeşitliliği artmıştır.

Mal-hizmet, finans piyasaları ve şirket örgütlenmelerindeki küreselleşme aslında bu gelişmelerin sonucu olarak hızlanmaktadır. Yabancı sermaye yatırımları dünya ölçeğinde artmıştır.

Bilişim yoğun sanayilerin gelişmesi, teknolojinin baş döndürücü şekilde değişmesi, daha nitelikli insangücüne duyulan gereksinimi artmıştır.

Önümüzdeki dönemin en önemli hedeflerinden biri üretim ve eğitim ilişkisinin güçlendirilmesidir. Eğitim, bu gelişmelere koşut olarak bundan böyle bugünkünden çok daha ileri düzeyde süreklilik kazanmak zorundadır. İşgücünün eğitimi ve niteliğinin sürekli olarak iyileştirilmesi ihtiyacı her zamankinden fazladır. Küreselleşmeden beklenen olumlu sonuçların sürekliliğinin sağlanmasında, sosyal politikalara ve küre-

selleşmenin eksik olan sosyal devlet boyutuna önem verilmesi gerekmektedir.

Yeni dönemin belirleyicisi olan bilim ve teknolojiden tam olarak yararlanabilmek için, kurumsal yapılarda ve her seviyedeki örgütlenmelerde değişikliklerin yapılması zorunlu hale gelmiştir.

Kıyasıya rekabet, yapısal değişimler ve uluslararası bağımlılık, Türkiye'nin çağı yakalamak için köklü yapısal değişim ve toplumsal dönüşümleri gerçekleştirmesini gerektirmektedir. Bu ise, ülke stratejisi kadar, bu stratejinin hedeflerine odaklı kurumların da uzun dönemli stratejiler geliştirmeleri ile olanaklıdır. Özel kuruluşlar bunu kendi pazarlarının ilkeleri ile Türkiye'nin çıkarlarını bağdaştırarak yapmak; kamu kuruluşları ise Türkiye'nin hedefleri ve kalkınma ilkeleri doğrultusunda koordine edilmek suretiyle başarıya ulaşabilirler.

AB Komisyonu, Birlik boyutunda stratejik planlama yapmakta -örneğin, halkoymasına sunulan Maastircht Anlaşması böyle bir belgedir- her ülke için ülke yöneticileriyle birlikte stratejik yönetim uygulamaktadır. AB ile tam üyelik hedefi doğrultusunda seçimini yapmış olan Türkiye, küreselleşmenin imkanlarından en üst düzeyde yararlanabilme fırsatını yakalamış bulunmaktadır. Nitekim Türkiye, ihracattaki % 80'lere ulaşan imalat sanayii ürünlerini sayıları 135'e ulaşan ülkeye pazarlamakta ve birçok alanda hızlı rekabete uyum sağlamaktadır.

Stratejik ve Stratejik Yönetimin Önemi

Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmıştır. Bu anlamda strateji genel bir "harp planı"

olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir. Kuşkusuz, askeri hedef zaferin kazanılmasıdır. Bu bağlamda strateji ordunun veya bir birliğinin kuvvetli ve zayıf yönlerini belirleyerek düşman kuvvetlerinin durumunu incelemek suretiyle belirlenebilir.

Kökene askerliğe dayanan stratejik planlama ve stratejik yönetimin 20. Yüzyılın ikinci çeyreğinde uluslararası politika değeri anlaşılmış ve daha yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır (Quinn, 1980). 1960'lardan sonra ise bir yönetim biçimi olarak ele alınmış ve kamu kesimine girmiştir. Stratejik yönetim günümüzde Kuzey Amerika'da hakim bir yönetim modelidir (Hurst, 1986).

Bugün, askeri stratejide kullanılan ilkeler, temelde hızlı değişimler ve küreselleşme karşısında ülke, bölge, işletme, kurum ve kuruluşlar için de geçerli olmaktadır. Böylece, strateji :

- ileriye yönelik (uzun dönemli) politikalar üretme,
- güçlü olma, güçleri birleştirme,
- amaç ve araç uygunluğunu sağlama,
- eldeki güçlerin etkin kullanımını gerçekleştirme,
- esnek ve tedbirli olma,

gibi ilkeleri de içeren bir anlayışı sergilemektedir.

Ekonomik, toplumsal ve yönetsel olarak rekabete dayalı bir ortamda ise strateji :

- yeniliğe,
- gelişmeye,
- sürekli uyanık olmaya, gözlemlemeye,
- ülke, işletme, kurum ve kuruluşun

çevre ile uyumunu sağlamaya yöneliktir.

Stratejik faaliyet için belirli miktar ve nitelikteki kaynakların el altında bulunulması gerekmektedir. Çevrede veya sektördeki değişiklikler karşısında eldeki kaynaklara bakılarak kararlar alınması gerekir. Karar ve seçimler:

- kuruluşun bilgi ve iradeye dayalı,
- dinamik ve gelişmeye açık biçimde çalışan,
- geleceğin uzun vadeli değişimlerini öngörerek,

sistemli şekilde düzenlenmesini sağlar.

Bir ülke veya kurum stratejisi;

- uzun vadeli amaç ve hedeflerin,
- kuruluşun tümünü ilgilendiren geniş kapsamlı politikaların,
- amaçlara ulaşılmasına yarayan mevcut planlarının bütünüdür.

Bu bağlamda strateji;

- şirketler açısından rakiplere oranla daha iyi duruma geçmek, kamu kuruluşları açısından işbölümündeki yerini ve halka yönelik hizmetini iyileştirmek ya da diğer kuruluşların üretkenlik ve verimlilik düzeyine göre geride kalmamak,
- etkin olmak,
- iyi durumun sürekliliğini sağlamak,
- oransal üstünlük sağlamak amaçlarını da içermektedir.

Diğer yandan strateji;

- bir analiz/tahlil etme sanatıdır;
- amaçlara bağlı bir olgudur;
- kurum veya kuruluşun çevresiyle ilişkilerini düzenler;

- rutin işlerin gidişine bakmanın aksine uzak geleceğe bağlı bir düzenle ilgilenir;
- parasal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir;
- karmaşık ve dinamik bir örgütte çalışanları cesaretlendirir ve harekete geçirir.

Stratejiyi bir yönetim aracı haline getirmek planlama ile olur. Yapıldıktan sonra, plan stratejik yönetimin uygulama aracı olarak kullanılır. **Stratejik planlama:**

- bir yönetim planlaması modelidir;
- yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır;
- giderek artan hızlı değişme ve gelişmelere uyum sağlamak için, her türlü yatırım yapma ve geleceği tanımlamadır.
- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insangücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.
- İşletme, kurum veya kuruluşun beş, on veya daha fazla yılda nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira, rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri (ve planları) doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate

alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir.

Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik yönetim anlayışının bir aracı olan stratejik planlama ile:

Gelecek etkilenebilir ve geleceğe yön verilebilir: Stratejik planlar yoluyla yapılanlarla, yarın, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön verilebilir. Stratejik uzun dönemli kararlarla geleceğin amaçlar doğrultusunda etkilenebilmesi mümkündür.

Bugünün eğilimleri geleceği yordamada yardımcı olabilir: Şimdiki zamana ait birçok olay, gelecek olayların habercisi olabilmektedir. Bu olaylarda görülen eğilimleri yorumlayarak, onlardan anlamlar çıkararak, geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak olasıdır. Bu ise kuruluş ya da kurumun geleceğinin tanımlanmasına yardımcı olur. Eğer, yönetici kısa vadeli planları, uzun vadeli planların içinde yürütebilirse başarılıdır (Budak, 1995). Bu, ülkeler için daha da önemli olmaktadır, çünkü ülkeler daha uzun vadeli hedeflere sahiptirler.

Bugünün kararları, geleceğin en iyisi olma amaçlarının gerçekleştirilmesine yardımcı olabilirler: Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade edilebilir. Güçlükler önlenir; olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlanabilir (Steiner 1979).

Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik

planlar üst yönetimin önsözleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar. Oluşturulan stratejiler, çevre ve kuruluş içi öğelerle etkileşim sonucunda oluşan bilgilere dayanmalıdır.

Stratejik Planlama ve Yönetimde Vizyon/Ufuk

Temel odak nokta, rekabette üstün olma amacına yönelik yolların ortaya konmasıdır. Rekabette üstünlük sağlama, kaynak denetimi, hizmet üretiminin niteliğinin artırılması, kısaca daha fazla etkililik, yönetimde yenilikleri izleme ve teknolojik araçları kullanma ile olanaklıdır. İnsan gereksinimlerinin sonsuz olduğu gerçeğini göz önüne alındığında, kuruluşun alanına giren faaliyet türlerindeki fırsatları anında görüp değerlendirmeleri rakipleri üzerinde daha fazla üstünlük sağlamaktadır. Bu ise yönetimlerin yaratıcılık potansiyellerini harekete geçirerek, ülke veya kuruluşun stratejik planlama ile her türlü yeniliklerden yararlanabilme becerisine bağlıdır. Stratejik planlamanın yönetsel boyutunda başlıca beş varsayımdan söz edilebilir:

Birinci varsayım: Strateji hazırlığı, örgütsel amacın netleştirilmesiyle başlar.

İkinci varsayım: Stratejinin belirlenmesi, örgütün kısmen güçlü ve zayıf yönlerinin tanımlanmasına dayanır.

Üçüncü varsayım: Stratejinin belirlenmesi, gelecekteki dışsal çevreye ilişkin öngörülere dayanır.

Dördüncü varsayım: Strateji hazırlığı, gelecekteki kararlarla değil, mevcut kararların gelecekte yol açacağı durumlarla ilgilidir.

Beşinci varsayım: Strateji hazırlığı, aynı zamanda bütüncül düşünceyi gerektiren zihinsel bir etkinliktir.

Geniş ve çeşitli işkollarında çalışan ya da değişik dalları olan bir kuruluş (ve ülke) için büyük strateji, en üst yönetim düzeyinde belirlenir. Bunun dışında kuruluşun veya ülkenin her ayrı birimi genel stratejiyi destekleyici yönde ve diğerleriyle koordineli kendi birim stratejisine sahiptir.

Vizyon, varlık nedenimiz, yaşama gayemiz ve benzeri konulardaki temel kabul-memelerimizin çizdiği ufuktur. Vizyon/ufuk sahip olunan değerlerin sonucu olarak belirlir. İleriye bakış geliştirme süreci, mevcut durumu sorun olarak görmek ile başlar. Ufuk, gelecekte ulaşmak istenilen durumu tanımlar ve uzun vadeli. Gelecekle ilgili tahminler yapmak değil, **kararlar almak**tır. (Özden, 2000, s.39). Uzun ufuk, gelecekte istenen hedeflerin gerçeğe uygun düşenini kurabilmektir. Aynı zamanda içinde bulunduğu koşulları çıkış noktası olarak yeni bir ufuk açmaktır. Vizyonun temel özelliklerini kısaca şöyle özetlemek olasıdır;

İleri Görüş/Vizyon sahibi olmak, yaratıcı bir gerilim aşamaktır.

Ufuk/Vizyon kendi geleceğini öngörmektir,

Uzun Ufuk/Vizyon gerçekliği yeniden kurgulamaktır. İçinde yaşadığımız gerçeği algılama ileriye bakışın en temel özelliğidir.

Vizyon arayışı insanın yaşamına anlam verme mücadelesidir. İleriye bakış ayrıca somut bir gelecek görüntüsüdür. Alışılmıştan sapma gösterenler arasında başarı getiren fikirler ileri görüş olarak tanımlanmaktadır. Vizyon sahibi kişi ve kurumlar kendilerine yeni bir yön ve rol bulabilmiş olanlardır. Schlechty'e göre ufuk,

sahip olduğumuz değerlerin gösterdiği yoldur. İnanığımız değerlerin bize çizdiği ufuktur. Kısaca;

Değerler---Varoluş Nedeni---Ufuk/Vizyon---Görev **Bildirimi/Hedefler---Eylemler** şeklinde sıralamak olasıdır. Görev bildirimisi ise, gerek ileri amacın gerçekleştirilmesi istemi ile konulan hedeflerdir. Görüldüğü gibi, stratejik yönetim ayrıca ileriye bakışın gözden kaybedilmeksizin yönetim yapılmasını gerektirmektedir.

Stratejik Planlamanın Aşamaları

Ülke, kurum, firma veya teşkilatın yönetim boyutunu içeren stratejik planlama süreci aşağıdaki aşamaları kapsamaktadır:

- Plan için planlama yapmak/ön planlama aşaması,
- Üst yönetimce sürecin kavranması ve kimlerin katılacağına karar verilmesi,
- Amacın netleştirilmesi. Kurum veya kuruluşun amacı nedir ? (Değişen koşullarda amaç ne olmalıdır ?)
- Araştırmalar yapılması; (Mevcut durumlar ve geleceğe ilişkin olasılıklar hakkında varsayımlar geliştirilir.)
- Çevre, konu alanı ile ilgili diğer örgütler, hatta kendi değerleri ve önyargıları hakkında bilgiler toplanması, bu amaçla nitel ve nicel teknikler kullanılması;
- Stratejik planlamanın önemli bir ögesi olan örgütsel tepkilerin alınması;
- Hedeflerin belirlenmesi, üst hedeflerle koordinasyonun yapılması başarı tanımı ve başarı ölçütlerinin ortaya konulması;
- Gelecekte kuruluş için doğabilecek olası tehdit ve fırsatların değerlendirilmesi;
- Güçlü yönler/zayıf yönler ve tehdit/fırsatların karşılaştırılması;

- Gelecek hakkında seçenekli yordamlar (prediction) geliştirilmesi;
- Seçeneklerin gelecekte gerçekleşme olasılıklarının hesaplanması;
- Seçeneklerin başarılı olarak yürürlüğe konulması ve olası olumsuzlukların giderilmesi için politikalar geliştirilmesi. Amaç, örgüt veya kuruluş için olumsuz sonuçları en **aza indirmek, olumlulukları en üst düzeye çıkarıcı politikalar üretmektir.**
- **Uzun dönemli strateji kararının verilmesi;** ki bu karar gelecekteki olası tehdit ve fırsatlar karşısında tavır alınabilmesini sağlayacak karedir.
- Görev tanımlarının yapılması, (Kurumun veya örgütün amacının ve hedeflerinin belirlenmesi net şekilde yapılır.) Biz ne ile uğraşyoruz? Sorusuna yanıt aranır. Örgüt veya kurum ne yapmaktadır? **Bunu nasıl yapmaktadır? Bunu niçin yapmaktadır?**
- İş planlarının yapılması;
- Zaman çizelgelerinin düzenlenmesi;
- Görevlere insan ve mali kaynakların tahsis edilmesi;
- Roller ve sorumlulukların tanımlanması,
- Stratejilerin uygulanması ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi.

Stratejik plan, stratejik planlama sürecinin bir ürünüdür. Kuruluş Stratejik Planı kuruluş veya örgütün görevinin tanımıdır. Görev çerçevesi içinde örgütün geleceğinin gerçekleştirilmesinde gerekli olan politika ve taktikler ile birlikte, onun en yararlı olduğu gelecek senaryolarının ortaya konmasıdır. Stratejik planlama bir **ürün** olmaktan çok bir **süreç** olarak daha önemlidir. Gelecek düşüncesine dayalı olarak faaliyete geçmeyi ve ana amaçları gözden kaçırmaksızın, yönetimin bir par-

çası olarak isteyen sürekli ve sistemli bir karar mekanizmasını zorunlu kılar. Kurumun **görev bildirim**i aşağıdaki bakış açısıyla hazırlanır:

- Görev tanımı – nedir? ne olmalıdır? sorusuna yanıt arar.
- Her farklı duruma ilişkin hipotezler kurularak durum analizi yapılır.
- Strateji planlamacıları tarafından öncelikler sırasına göre net olarak ortaya konmuş bir sorunlar listesi yapılır (iç ve dış sorunlar).
- Sorunlar incelenir, büyüklüklerini, önem ve önceliklerini ortaya koyan bir araştırma programı yapılır.
- Geleceğe ilişkin seçenekli politikalar üretilir.
- Üst yönetim ve planlama birimi tarafından görüş birliği sağlanarak görev tanımları yapılır.

Kuruluş, işletme ya da kurumun (veya işkolunun veya ülkenin) amaçları ve hiyerarşisi içinde görev tanımından başlayan ve kurula kadar giden sıralamalar yapılmalıdır. Bunlar;

1. **Temel Görev;** varoluş nedenidir; kuruluşun kurulma nedenini ifade eder.
2. **Politika;** teşkilatın konularını ve ilkel hareket biçimleri ifade eder.
3. **Strateji;** görevin (amacın) gerçekleşmesi için ortaya konulan hedefler ve ulaşmak için seçilen yol ya da temel hareket tarzıdır.
4. **Plan;** kuruluşun politikalarına göre oluşturulan ve bütünü ilgilendiren, çeşitli genel hedefleri, ilkeleri içeren ve ana strateji çerçevesinde bunlara ulaşma yolları sürelerini ve kaynaklarını kapsar şekilde yollarını belirten belgedir.
5. **Program;** planın kaynak kullanımı ayrıntıları ya da birer yıllık uygulama bölümleridir.

- 6. Taktik;** planla konulan amaçlara ulaşmak için uygulanacak kısa vadeli esnek yol ve yöntemleri ifade eder.
- 7. Kurallar;** hiçbir esneklik ve sapmaya imkan tanımaksızın ve uygulanan yazılı veya yazılı olmayan emirlerin tümüdür.
- 8. İşlem Süreci** (Prosedür); özellikle uygulamaya yönelik olarak hatalı ve istenmeyen karar ve işlemleri önlemek için belirli bir amaca yönelik olarak yapılacakları aşama aşama belirten yazılı kurallardır. Örneğin Bakanlıklarca çıkarılan yönetmelikler, tebliğler birer işlem süreci tanımlaması niteliğindedir.

Sonuç

Stratejik yönetim amaçlı planlamanın tüm kuruluşlardaki yararları:

- Amaca odaklı kalarak koordinasyon ve kıyaslamayı sağlaması,
- Kurum veya kuruluşta işgücü maliyeti tasarrufu sağlaması,
- İstihdam edilenlerin iş doyumu sağlamalarını kolaylaştırması,
- Yönetimi geliştirmesi,
- Kurumun iş başarısını artırması,
- Etkili işgücü yetiştirmeyi ve amaç/araç uygun kullanmayı kolaylaştırmasıdır.

Örgütlerin yaratıcılıklarının ortaya konmasında, uzun dönemli düşünebilme becerilerinin geliştirilmesinde, büyümesinde, konumunun yükseltilmesinde, yenilik yaratmada ve sorun çözme potansiyelini geliştirmede uygun yeni yaklaşımları izlemeleri gerekir. Bu yeni yaklaşımlar içinde, stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planlama yaklaşımları kurum ya da kuruluşun geleceğini etkilemede önemli bir araç olarak yaygınlaştırılmalıdır. Örgüt yönetimini kolaylaştırıcı ve örgüte uygun bir strateji

hızlı gelişmelerle başedebilme becerisini de kazandıracaktır. Gelişmiş ülkelerde ticari örgütlerin yarısından fazlasında kullanılan stratejik yönetim ve planlama, geleceğe yön verme ve geleceği örgütsel gelişmişlik yardımıyla denetim altında tutma bakımından önem taşımaktadır.

Stratejik planlama, mikro ölçekte, sektörel ölçekte veya kalkınmakta olan ülkeler için etkin ve uygulanabilir stratejiler geliştirilmesine ilişkin faaliyetleri, kararları ve uygulamaları içerir. Geleceğe yönelik faaliyetler planlanırken, kuşkusuz, belli bir aşamadan sonra bir bütçe yapmak ve bunları bütçe ayrıntılarına göre yürütmek temel bir yönetim ilkesidir. Bu bakımdan stratejik planlama rekabete ve hızlı gelişmelere dayalı bir ortamda etkili kamu hizmeti üretimi, finansman, pazarlama ve tanıtım, etkililik, işgücü politikaları, örgütsel yapı ve ürün geliştirme (ar-ge) bakımından meydana gelecek değişiklikleri denetim altına almayı sağlayan teknik bir araç olarak kullanılmalıdır.

DPT Türkiye'nin kalkınmasında çok önemli görevler üstlenmiş köklü bir kuruluştur. Bünyesinden cumhurbaşkanları, başbakanlar, bakanlar, akademisyenler, politikacılar, özel kesim yöneticileri, fikir adamları, yazar ve sanatkarlar ve üst düzey kamu yöneticileri çıkarmış bir kuruluştur. Sürdürülebilir kalkınma politikaları çerçevesinde, ülke boyu stratejik planlama ve yönetim her kuruluşun ülke hedefine odaklı koordinasyonunu gerektirmektedir. Bu amaçla, konunun genel olarak, kamu kuruluşlarının özel olarak yeniden yapılanma çalışmalarında, özetlemeye çalıştığımız stratejik yönetim ilkelerini bütün kuruluşlar dikkate almalıdır. Böylece mevcut potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirebilecek ve Türkiye'nin 2023 yılı hedeflerinin gerçekleştirilmesindeki önemli katkılarını sürdüreceklerdir.

Kaynaklar

- BİRCAN; İ. "Eğitimde Yeni Finansman Modelleri ve Stratejik Planlama," A.Ü. Eğt. Bil. Sempozyumu, Ankara, 1992.
- BİRCAN; İ. "Stratejik Planlama Ders Notları," TODAİE, Ankara, 1995.
- BUDAK; G. Mükemmel Yönetim Stratejileri, Kapital, İstanbul, 1995.
- DPT; Kalkınma Amaçlı Stratejik Planlama Çalışmaları; VII. Beş Yıllık Kalkınma Planı; Ankara; DPT, 1995.
- KALDER; Toplam Kalite Yönetiminin Kamu Kesimine Uygulanması Çalışmaları; İstanbul, 2000.
- Nation Unies; Strategic Marketing Planning in Public Enterprises, Nony, 1987
- Nation Unies; New Fronteries in Planning N.York, 1986.
- Madu-Jacob, R. Strategic Planning in Technology Transfer, 1989.
- Reneves, J.; Planification Strategique Et Structure Organisationnelle, Fribourg (Suisse), 1988, These De Doctorat.
- Schlechty P.C.; Inventing Better Schools: An Action Plan For Educational Reform. San Fransisco, J.Boa. Pub.
- ÖZDEN, Y.; Eğitimde Yeni Değerler. Ankara, 2000, Pegem Yay.
- TOPRAK, T.; İşletmelerde Stratejik Planlama, MPM, İstanbul, 1991.

