Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Kurumsal Yönetimlere Etkisi*

Oğuz Uyan

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2523-9232>

Okul Müdürü / Milli Eğitim Bakanlığı, Mersin – TÜRKİYE

Makale Geçmişi

Geliş: 17.09.2021

Kabul: 24.12.2021

On-line Yayın: 31.12.2021

Anahtar Kelimeler

Strateji
Stratejik Planlama
Yönetim
Kamu
Özel Sektör

Araştırma Makalesi

* "COPE-Dergi Editörleri İçin Davranış Kuralları ve En İyi Uygulama İlkeleri" beyanları: Bu çalışma için herhangi bir çıkar çatışması bildirilmemiştir. Bu çalışma için etik kurul onayı gerekmemektedir.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JASSS.52663>

Öz

İnsanlığın yaradılışından beri var olan, ancak bir bilim dalı olarak önemi yeni anlaşılmaya başlayan yönetim; "bir grup insanı belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarında iş birliği ve koordinasyonu sağlama çabalarının bütünü" olarak ifade edilir. Strateji kavramı askeri terminolojiyle kullanılmaya başlanmış olsa da kavramın tarihini insan hayatının başlangıcına kadar götürmek mümkündür. İnsanın düşünerek veya düşünmeden, aldığı ve uyguladığı kararlar vardır. Bu noktada strateji; insanın düşünerek aldığı ve uyguladığı kararlar çerçevesinde kendi yerini bulabilmektedir. İçinde bulunduğumuz bilgi çağında işletmelere rekabet üstünlüğü sağlamada tek ayırt edici güç olan insan kaynağının stratejik önemi hiç bu kadar merkezi bir nokta da olmamıştır. Dinamik yapıda faaliyet gösteren kurumlar sürekliliklerini sağlamak ve sundukları hizmetlerde kaliteyi yakalamak için doğru ve kritik kararlar almak mecburiyetindedirler. Bu yüzden bir kurumun varlığını koruyabilmesi ve geleceğe taşıyabilmesi için stratejilerini zamanında geliştirebilmesine bağlıdır. Stratejik planlama olgusu da bir anlamda bu problemleri çözmenin bir aracı olarak ortaya çıkmıştır. Ayrıca strateji kavramının oluşabilmesi için stratejik düşüncenin de sistemin içinde yer alması gerekmektedir. Dolayısıyla bu makalede; kurumsal yönetimlerin geleceğinin şekillenmesinde stratejik planlama ve buna bağlı yönetim anlayışının özel ve kamu kurumlarında uygulanması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Stratejik düşünme kabiliyetine değinilmiş ve sistem düşüncesi bağlamında stratejik kararların alıcıları ile stratejik düşünme arasındaki ilişki kurgulanmalı mıdır sorusuna yanıt aranmıştır.

Atıf Bilgisi / Reference Information

Uyan, O. (2021). Stratejik Planlamanın Ortaya Çıkışı, Gelişimi ve Kurumsal Yönetimlere Etkisi. *Jass Studies-The Journal of Academic Social Science Studies*, 14(87): 409-442.

*The Emergence, Development of Strategic Planning and Its Effect on Corporate Governance**

Oğuz Uyan

School Principal / Ministry of National Education, Mersin – TURKEY

Article History

Submitted: 17.09.2021

Accepted: 24.12.2021

Published Online: 31.12.2021

Keywords

Strategy
Strategic Planning
Administration
Public
Private Sector

Research Article

* Statements of "COPE-Code of Conduct and Best Practices Guidelines for Journal Editors": No conflicts of interest were reported for this article. Ethics committee approval is not required for this article.

DOI:

<http://dx.doi.org/10.29228/JASSS.52663>

Abstract

Management, which has existed since the existence of humanity, but whose importance as a science has just begun to be understood; It is expressed as "a process that includes all the efforts to direct a group of people towards determined goals and to ensure cooperation and coordination among them". Although the concept of strategy has begun to be used with military terminology, it is possible to trace the history of the concept back to the beginning of human life. At this point, strategy can find its place within the framework of the decisions that people take and implement by thinking. The strategic importance of human resources, which is the only distinguishing power in providing competitive advantage to businesses in the information age we live in, has never been such a central point. They have to make the right and critical decisions in order to ensure the quality of the services they provide and to achieve the quality in the services they provide. Therefore, it depends on the timely development of strategies for an institution to protect its existence and carry it to the future. The phenomenon of strategic planning is also a. In a sense, it has emerged as a tool to solve these problems. In addition, in order for the concept of strategy to be formed, strategic thinking must also be included in the system. Therefore, in this article; In shaping the future of corporate governance, the necessity of applying strategic planning and related management approach in private and public institutions has been emphasized. Strategic thinking ability has been mentioned and an answer has been sought for the question of whether the relationship between strategic decision-makers and strategic thinking should be established in the context of systems thinking.

GİRİŞ

“Strateji” kelimesi, ilk defa İngiltere’de 1656 yılında kullanılmıştır. Yunanca “başkomutan” anlamına gelen “strategus” kelimesinden türemiştir. Strategus kelimesi ise “stratos” (ordu) ve “agein” (yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşmuştur (Bratton ve Gold, 1999: 38). Strateji, hangi kademede olursa olsun, çalışan insanların hayatında var olan bir ögedir. Ayrıca yönetimin temel unsurlarının başında da strateji gelmektedir.

Temel anlamda sistem, birbirine bağlı parçalardan oluşan ve herhangi bir parçadaki sorun sebebiyle işleyişini ya tamamen yitiren ya da sekteye uğratan bileşimlerdir. Daha net açıklamak gerekirse her makine bir sistemdir fakat makinenin işlevini eksiksiz yerine getirebilmesi için makinenin alt sistemlerinin düzgün çalışması gerekmektedir. Parçalardan ya da alt sistemlerden herhangi birisinde meydana gelen sorunlar makinenin ya tamamen işlevsiz kalmasına ya da beklenen performansı gösterememesine sebep olur. Buna benzer örnekleri hemen her bilim dalı için çoğaltmak mümkündür. Bu noktadan hareketle, insan bedenini, yönetilen her birimi, canlı ya da cansız her oluşumu mekanik yani birbirine bağlı süreçler sayesinde işlev görüyorsa, bunu sistem diye tanımlayabiliriz (Aşçı 2017:13). Buradan hareketle, stratejik planlama ve buna paralel geliştirilen stratejik yönetimin, ortaya koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmesi için, alt birim çalışanlarının yeterliliği de bir o kadar önemlidir. Örgüt ise, önceden belirlenmiş amaçlar çerçevesinde sınırları çizilmiş bir yapı olarak çalışan ve birden fazla bölümden oluşan bir bütündür. Aynı anda pek çok faktörü etkileyen bir girdi-çıkı ilişkisi içerisindeki ana sistemin bir alt sistemidir. Özellikle sürekli değişim içerisinde olan, dış çevresinden etkilenen ve kendi sistemini yaşatabilmek için bilgi akışına ve analizine önem vermek zorunda olan bir yapıdır. Mikro boyutta düşündüğümüz örgütler için geçerli olanlar makro ölçekte yer verebileceğimiz devletler ve devlet kurumlarının yönetimi için de geçerlidir (Aşçı 2017:13). Bu bağlamda örgütsel yapının canlılığını sürdürebilmesi için, kurumu oluşturanların; araştırmacı, sorgulayan ve hedef koyup uygulayan bireylerden oluşması önemlidir.

Günümüzde strateji nedir diye sorguladığımızda, strateji bir örgütün “hangi amaç ve hedeflere yöneleceği” ve amaçlarına ulaşmak için hangi “araç ve yöntemleri” kullanacağıdır. Strateji kavramında amaçlar ve araçlar önemlidir. Strateji bir taraftan geleceğe yönelik belirlemeleri ele alırken diğer taraftan kullanılacak araçları, metotları, kişileri ve yaklaşımları değerlendirir ve en uygun olanları belirleyerek söz konusu araçlar ve yöntemlerle hedeflerini gerçekleştirmeye çalışır (Şencan 2016:6).

Armstrong (2011)’a göre kavramın bir diğer anlamı “stratejik uyum” dur. Bu kavramda örgütün içinde faaliyet gösterdiği çevreye, dünyaya veya sektöre ne ölçüde uygun hareket ettiği ele alınır. Çevresel bütünleşme, rekabet için ön koşuldur. Dünyanın veya çağdaş sektörle ilgili uygulamaların gerisinde kalan bir örgüt “stratejik uyumsuzluk” içindedir.

Örgütler, özelde işletmeler varlıklarını etkin bir şekilde sürdürebilmek için stratejik uyuma dikkat etmek zorundadırlar. Bu kapsamda örgütlerin stratejik yaklaşımları belirli uygulamalarla kendisini gösterir ve bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

- Spesifik faaliyet alanına odaklanma.
- Kendisini diğer örgütlerden, işletmelerden farklılaştıran özelliklere sahip olma.
- Yüksek nitelikli personelle çalışma.
- Gelecek yönelimli olma ve gelişmeleri önceden görme.
- Örgütü “stratejik yönetim” felsefesiyle idare etme (Şencan 2016:6).

Stratejik planlamanın hedefi, daha çok askeri terminolojide kendine yer bulan strateji sözcüğü, zaman içinde yönetim alanında da kullanılmaya başlamıştır (Söyler, 2007:104). Strateji kavramı, stratejik karar verme ve buna bağlı olarak organizasyonların misyon, vizyon ve amaçları doğrultusunda gerekli kaynakları her zaman hazır bulundurarak rakiplerinin önünde yer almasını sağlayan yeni stratejileri geliştirebilecek pozisyonda tutmayı hedefleyen kümülatif bir süreci ifade etmektedir (Yüzbaşıoğlu,

2004b: 87-88). Strateji, ileriye yönelik politikaları üretme, güçlü olma, güçleri birleştirme, amaç ve araç uygunluğu sağlama, mevcut güçlerin etkin kullanımını sağlama, esnek ve tedbirli olma gibi ilkelerden oluşan bir yönetim anlayışını ifade etmektedir (Bircan,2002:13). Strateji, bir kurumun farklılık yaratarak rakipleri karşısında avantaj sağlama planını ifade etmektedir. Ayrıca, nerede olduğumuzu ne yapmak istediğimizi hedeflerimize nasıl ulaşacağımızı gösteren bir bakış açısıdır (Luecke, 2008: XV.). Stratejinin temel amacı, kurumların kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye duyarlılığı sağlamaktır. Strateji; sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla riskli olan çevre koşulları karşısında kurumların işlerliğine yön kazandıracaktır. Bu açıdan bakıldığında kurumların başarısızlıklarının önündeki en büyük engelin strateji yokluğu veya strateji yanlışlığından kaynaklandığı görülmektedir (Gürer, 2006: 94). Strateji bir kurumun mevcut durumundan hareketle ne olduğu ne yaptığı ve niçin yaptığını belirleyen kararları oluşturmaktadır (Söyler, 2007:107). Dünya sürekli bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçmekte olduğu için kişi ve kurumların statik bir halde kalarak varlıklarını sürdürmelerine imkân kalmamaktadır. Bu değişim ve dönüşüm süreci farklı yaklaşımları, yeni örgütsel yapıları, şartları ve kavramları oluşturmaktadır. Bu anlamda strateji son dönemlerde yönetim bilimi alanında kullanılmaya başlanmış yeni kavramlardan olup kısa sürede etkisini göstererek kurumsal başarının kriteri haline gelmiş popüler bir kavramdır.

1950'li yıllarda özel sektörde başlayan, 1980'lerden itibaren kamuda da etkisini gösteren ve küresel çapta meydana gelen sosyo-kültürel değişimler, vizyon ve misyonun stratejide önemli yeri olduğunu ortaya çıkarıyor. Bunun neticesinde, örgütlerin uzun dönemli stratejik planlarında, vizyon ve misyon tanımlamaları yer almaya başlıyor. Vizyon, makul sayılabilecek uzun bir dönemde işletmenin piyasada, sektörde, bölgede veya ülkede bulunmak istediği yeri tanımlar. Misyon örgütün yerine getirdiği işlevler ve bu işlevlerin yerine getiriliş biçimiyle ilgilidir. Stratejik planlama, yönetim fonksiyonlarının ilki ve en önemlisidir. İşletmeler veya kamu kurumları bir örgüt olduğuna göre, her plan ve onu destekleyici durumundaki alt planlar ortak amaçlara etkili ve verimli bir şekilde ulaşmak için yapılırlar. Diğer yönetim faaliyetleri veya fonksiyonlarının hepsi planlama ile yakından ilgilidir; zira yönetici işletme amaç veya hedeflerini gerçekleştirmek için, örgütleme, yöneltme, yürütme ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışır. Stratejik planlama (S.P), bir organizasyonun ne olduğunu ne yaptığını ve bunu neden yaptığını şekillendiren ve yönlendiren temel kararları ve eylemleri ortaya koyan disiplinli bir çaba olarak tanımlanmaktadır (Bryson, 1999:3-5). Başarılı bir stratejik planlama, belirli bir kurumun temel ihtiyaçlarına cevap verebilecek nitelikte yapılmalıdır (Eadie, 2007:39-45). Stratejik planlama, değişimi ve yenilikçiliği kurumsal bir yapıya büründürmek için bir araç olarak da nitelendirilebilir (Joyce, 1999:19-30). Ayrıca stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Bu çerçevede stratejik planlama:

- Sonuçların planlanmasıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Gerçekçidir.
- Kaliteli yönetim aracıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Bir şablon değildir.
- Salt bir belge değildir.
- Sadece bütçeye dönük değildir.

Tüm bu olumlu taraflarının yanında stratejik planlamaya eleştirel yaklaşımlar da yok değildir. Bu eleştirel yaklaşımların başında, iki faktör yüzünden stratejik planlamada başarısızlıklar olabilmektedir. Bunlar; normalde yıllık olarak yapılır ve tekil iş birimlerine odaklanır. Aslında süreç yöneticilerinin gerçekte ne takvimle sınırlandırılmış ne de birim sınırları ile tanımlanmış olan önemli stratejik kararlar verme şekli bulunmamaktadır. Bu sebeple gerçekte taban tabana zıttır. Nitekim 156 büyük şirket üzerinde yapılan araştırmaya göre, üst düzey yöneticiler stratejik kararlarını çoğu zaman planlama sürecinin dışında, plansız ad hoc (geçici) bir şekilde ve titiz bir analiz veya üretken bir tartışma olmaksızın vermektedirler.

Üst yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim açısından bilginin toplanması ve analizi oldukça önemlidir. Fakat stratejik planın sadece üst yönetime mal edilmesi katılımı engellemektedir. Planlarda tanımlanan paydaşların, sürece katılımının sağlanması planın uygulanabilirliğini arttırmaktadır. Paydaş yani ilgili taraflar bir kurumdan doğrudan veya dolaylı, maddi veya manevi, olumlu veya olumsuz etkilenen kişi, kurum veya gruplardır. Paydaş analizinde amaç hazırlanan stratejik planı ve hizmetleri yararlanıcıların beklentileri doğrultusunda şekillendirmek, stratejik plan hazırlıklarında vatandaş odaklılığı sağlamak ve katılımcılık ile hesap verme sorumluluğunu tesis etmektir (Yıldırım, 2011: 73-74). Bazı görüşlere göre ise, asıl önemli olan bilginin kimden istendiği değil ne istendiği olsa da ne isteneceğini bilmek ve elde ettiğinin ne olduğunu anlayabilmek için de stratejik düşünme kabiliyetine sahip olmak gereklidir. Ayrıca her yöneticinin aldığı kararlar tam anlamıyla stratejik karar mıdır ve her yönetici ya da karar alıcı stratejik düşünme kabiliyetine sahip midir soruları da uygulama neticelerine bakıldığında ve bu sonuçlara sosyolojik gözlemler de eklendiğinde yanıt arayan sorular haline dönüşmektedir. Her ne kadar bu konu alan yazınında çok fazla çalışılmamış olsa da mikro anlamda şirketler için makro anlamda da devletler için stratejik düşünme kabiliyetinin geliştirilmesi önem içermektedir. Hem temel istihbarat teorisi hem de yönetim bilminde rekabet teorisi açısından ele alındığında bilgi; büyük bir güçtür. Ancak bu gücün etkili olabilmesi için stratejik düşünme kabiliyeti, stratejik kararlara etki eden sistemin geneline kazandırılması gereken bir olgudur. Elbette sistemleri stratejik yönetebilmek için stratejik planlara ihtiyacımız vardır. Planlamanın hareket noktası da iç ve dış çevre analizleridir (Barca, 2009). Ancak bu analizler tepe yöneticileri ya da karar alıcılar tarafından yapılmazken, analizler sonucu toplanan bilgi yöneticilerin önüne gelir ve kendilerinden, stratejik düşünme kabiliyetine sahip olup olmadığı bilinmeyen kişiler tarafından toplanan bilgilerden, stratejik kararlar vermeleri beklenir ya da karar alıcıların stratejik düşünüp düşünmedikleri tespit edilmeksizin aldıkları kararların stratejik olduğu kabul edilir. Bu konu hem şirketlerde hem de devletin her kademesindeki kurumlarında benzer işleyişe sahip bir olgudur. Ancak yapılan çalışmaların sonuçları incelendiğinde birkaç soru akla gelmektedir: Stratejik planlamaların yapılabilmesi için ihtiyaç duyulan bilgileri toplayan birimler ne kadar stratejik düşünebiliyor ve ikinci soru da stratejik yönetim birimlerinde istihdam edilenler ve buna tepe yönetim de dahil, karar vericiler ne kadar stratejik düşünebiliyorlar. Son olarak da stratejik yönetim ya da strateji üretimi, stratejik düşünme kabiliyeti olmadan gerçekleştirilebilir mi?

Klasik yönetim yaklaşımlarının büyük bölümü, geleceğe yönelik uzun vadeli kararlara zaman ayırmak yerine kısa vadeli meselelerin ve aksaklıkların giderilmesine öncelik vermiştir. Sanayi devrimiyle birlikte değişen, gelişen ve daha kurumsal hale gelen yönetim bilimi, geçmişte askeri alanda sıklıkla kullanılan strateji kavramını da kapsamına dâhil etmiştir (Alpkan, 2000: 2). Yönetim bilminde strateji, nihai hedefe erişmeye çalışırken takip edilecek rotayı betimlemektedir (Söyler, 2007: 104). Stratejik yönetim, geleceğe yönelik olarak kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim şekli olarak geleneksel yönetim yaklaşımından farklılığını ortaya koymaktadır (Peker ve Poyraz, 2017: 70). İşe yönelik kararlar alınırken, işletmeler iş bilgilerini stratejik yönetim sürecinin planlama ve kontrol aşamalarından elde etmekte ve bu bilgiler doğrultusunda faaliyette bulunmaktadır. Toplanan iş

bilgileri, iş çevresindeki bilgi oransızlığını azaltmakta, yanlış seçimlerin ve bunların maliyetlerinin mümkün olduğunca düşürülmesini sağlamaktadır (Prasnikar vd., 2005:260). Günümüz dünyasında birçok ülkelerin ana hedefi ürettikleri mal ve hizmet anlayışında kaliteyi, yüksek verimliliği ve hakkaniyeti ön plana çıkarmaktır. Bunu gerçekleştirebilmek için yeni yöntemler geliştirerek benimsenmesi gerekmektedir. Öncelikle üniversitelerin geliştirdiği yöntem ve teoriler özel sektör yöneticileri tarafından uygulanmaya çalışılmaktadır. Bunların başında ve belki de en önemlisi stratejik yönetim anlayışı gelmektedir. Bu anlayış ile özel sektör organizasyonları uzun vadeli stratejiler geliştirerek vizyon oluşturmaya amaçlamaktadır (Güçlü, 2003: 61-85). Bu hedefleri oluştururken de geleceğe yönelik kararların sağlıklı şekilde verilmesi için işletmenin hem kendi yeteneklerini ve eksikliklerini iyi analiz ederek yeterlilik ve yetersizlikleriyle yüzleşmesi, hem de aynı sektörde faaliyet gösteren rakip işletmelerin durumunu anbean takip etmesi gerekmektedir. Özel sektörle kamu kesimi arasında, kâr amacı gütmeye, maliyetin karşılanma şekli, çalışan ve kurumsal yapı, müşteri-vatandaş ayrımı, siyasi etki, bürokrasinin olmaması, rekabet ortamının ve dolayısıyla kalitenin, sunulan mal ve hizmetin esas olması, çalışanları seçme, görevlendirme, ücretlendirme ve görevlerine son verme konusunda tamamen özgür ve esnek olunabilmesi gibi çok esaslı konularda farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumlar performans değerlendirme sisteminin de bu farklılıklar dikkate alınarak yapılandırılması gerekliliğine işaret etmektedir (Tozlu, 2014: 75). Bu hususlara ilave olarak işletmenin; faaliyet gösterdiği piyasadaki teknolojik gelişmelere, uluslararası finansal hareketlere, ticaret yaptığı ülkelerdeki ekonomik, siyasi, kültürel değişikliklere de duyarlı olması gerekmektedir. Ölmez ve Önen (2019: 295) stratejik yönetimi, örgütün çevresindeki değişiklikleri esas alarak kendi durumunu tahlil etmesi olarak tanımlarken bu esnada örgütün gelişimi için de imkânlar sağlayan bir faaliyetler silsilesi olarak söz konusu tanımları geliştirmişlerdir. Ayrıca stratejik yönetim kavramı; “bir örgütün belirlenen misyon ve hedeflere ulaşmak amacıyla, kendi zayıf ve güçlü yönleri doğrultusunda dış çevresinden gelen tehdit ve fırsatları sürekli analiz etmesi. Stratejik seçenekleri oluşturması, oluşturulan stratejileri hayata geçirmesi ve bunların sonucunda gerçekleşen performansın arzu edilen performans ile ne kadar uyumunu değerlendirmesi sürecidir” olarak tanımlanabilir. Toplanan bilginin stratejik bir bakış açısıyla toplanıp analiz edilmesi gerekir ki bu sayede bilgi, stratejik bilgiye dönüşebilsin. Bu sürecin etkili işleyebilmesi ve sürdürülebilir olması için de stratejik düşünme becerisinin ölçülmesi ve ihtiyaç dahilinde alt düzey yöneticilere kadar yayılarak örgütte sistemsel bütünlüğün sağlanması gerekmektedir. Ancak stratejik düşünme denildiği zaman sadece üst düzey yöneticilerin sezgilerine ve geleceği tahmin edebilme yeteneklerine bağlı tanımlamalar yapıldığı, literatür incelemeleri neticesinde ortaya çıkmıştır. Oysaki bu çalışma stratejik düşünme konusunu biraz daha farklı boyuttan ele almayı amaçlamaktadır. Üst düzey yönetici, kendisine sunulan bilgi neticesinde önsezilerini harekete geçirebilecektir. Bu sebeple karar verme aşamasından önce de stratejik düşünme yetisinin gelişmiş olması bu çalışmanın ortaya koyduğu ve araştırılmasını çekici hale getirmeye çalıştığı problemdir. Stratejik düşünme ile ilgili çalışmalara bakıldığında ise literatür; kavramın tanımı, özellikleri ve yönetim açısından nasıl kullanıldığı hususlarına odaklanmıştır (Goldman, 2005). Strateji alanında kullanılan terminolojide farklı çalışmalarda farklı stratejik yönetim ve stratejik planlama tanımları yapıldığı için alan bu anlamda oldukça tartışmalıdır. Bu karışıklıklara ek olarak stratejik düşünme ve stratejik düşünce kavramlarının da literatüre eklenmesi alanı daha da tartışılır hale getirmiştir (O’Shannassy, 1999). Strateji teriminin tarihsel kökenleri çok eskiye gitse de bu karışıklık aslında kavramların yönetim alanına son yüzyılda girmiş olması ile alakalıdır. Genel anlamda stratejik düşünerek elde edilen düşüncüyü stratejik düşünce olarak tanımlayabilirken bu alanda çalışanlar kavramı açıklayabilmek için farklı modeller geliştirmişlerdir. Stratejik düşünce için en temel tanımlamaları yapan Mintzberg’i (1994) farklı bir şekilde yorumlayan Liedtka (1998), stratejik düşüncüyü, düşünmenin bir başka biçimi olarak ifade etmiş ve bir model önermiştir. Önerdiği modelde;

sistem bakış açısını, niyet odaklılığı, akıllı fırsatçılığı, hipotez odaklılığı ve zamanında düşünmeyi; Stratejik düşünceyi oluşturan beş temel unsurla şu şekilde sıralamak mümkündür:

- . Sistem bakış açısı
- . Akıllı fırsatçılık
- . Niyet odaklılık
- . Zamanında düşünme
- . Hipotez odaklılık

Stratejik yönetimin ilk safhasını oluşturan stratejik planlama, idarenin amaçlarının, hedeflerinin ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektiren, uzun vadeli ve geleceğe dönük bir yönetim aracıdır. (Poister, 2010: 247). Stratejik yönetimin başarısında, planlama ve uygulama kadar sürecin sağlıklı ve etkin şekilde işleyip işlemediğinin izlenmesi de önemlidir. Stratejik planlama kavramı kısa sürede stratejik yönetim kavramına dönüşmüş ve 1980 sonrası örgütlerin kendilerini keşfettikleri ve çevresel dinamikler açısından ele aldıkları bir dönem olmaktan biraz daha öteye götürdüğü bir dönem olmuştur. Bu gelişmelerle strateji yönetim açısından süreklilik arz eder hale gelmiş ve başarı için önemli bir faktör olduğunun idraki da kavramın yönetim çalışmalarında kullanımı açısından dönüm noktasına olmuştur. Bu haliyle stratejik yönetim, karmaşık örgütlerin yönetimi için felsefi tartışmaların zemini haline gelmiştir (Swayne vd., 2006: 9). Geleneksel yönetim anlayışına göre, düşünenler ve karar vericiler sadece üst yönetimde ve uygulayanlar ise sadece alt kademedeki bireylerdir. Strateji kavramının askeri terminolojiden geldiği göz önüne alındığında geleneksel düşünce haklıdır. Neticede ordularda komuta kademesi vardır ve doğru ya da yanlış bir karar alırlar ve alt kademe bu kararı sorgulamadan emre itaat eder ve uygular. Ancak ulus devletlerin ortaya çıkmasıyla birlikte büyük imparatorluklar dönemi sona ermiş ve ardından bireysel mülkiyet hakları ve müteşebbis olabilmek için serbest piyasa ekonomisinin işlerlik kazanmasıyla birlikte orduların yerini ekonomik rekabet açısından şirketler almış ve bu gelişme ile birlikte geleneksel görüşün gelişim ihtiyacı ortaya çıkmıştır (Hamel, 1996: 80). Bu gelişme işletme yönetiminde stratejik düşünce anlayışının yer etmesine sebep olmuş ve ortaya stratejik düşünenlerin örgütün alt kademelerinde olduğu ve üst yönetimin ise sadece yapılan işlerin yöntemini kontrol ettiğini ileri süren bir görüş çıkmış oldu. Bu görüş, stratejik düşünebilme yeteneğinin de sadece yöneticilere mahsus ya da sadece yöneticilerde aranan ve geliştirilmesi gereken bir düşünsel yetenek değil, örgütün tüm kademelerinde görev alan bireylerde var olması beklenen bir düşünme biçimi olduğuna dikkat çekmektedir (Hamel, 1996: 80).

Stratejik düşünme ile ilgili yapılmış çalışmalara bakıldığında çoğu zaman ana tartışma konusu, beynin mantıksal ve duygusal algılama kabiliyetinin farklılığına odaklanmaktadır. Bazı araştırmacılar stratejiyi bilimsel olarak incelemiş ve beynin sol tarafının, karar anında daha etkili olduğu için duygulardan bağımsız hareket ettiğini ileri sürmüştür. Bu çalışmaları eleştirenler ise beynin sağ tarafının kararlarda etkinliğinden bahsetmiş ve stratejiyi sanatsal ve duygusal olarak ele almışlardır ve neticede önsezilerin etkin olduğu karar mekanizmalarını savunmuşlardır. Günümüzde ise disiplinler arası çalışmalara bu nedenle daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple, bu çalışmada mantıksal kararlar kadar duygusal kararların da etkili olduğu ifade edilmeye çalışılmıştır. Bunun için de önerilen çözümde; stratejik planlama sürecine dahil olan herkesin stratejik düşünme becerileri tespit edilip, ihtiyaç halinde eğitilmeleri gerekliliği iddia olarak ortaya atılmıştır. Stratejik düşünme kabiliyeti için köklü ve uzun dönemli değişimlere ihtiyaç duyulacağı için konu ile ilgili reformların sonraya bırakıldığını varsayalım ve bu noktadan sonra yöneticiler için nasıl bir durum söz konusudur onu tartışalım. Burada da değişen bir şey yoktur. Yine hangi düzeyde olursa olsun yöneticileri stratejik düşünme kabiliyeti var olan bireyler olarak kabul etmekteyiz. Yöneticilerin stratejik düşünme kabiliyetleri verilere ilgili alanda yapılan çalışmalara bakıldığında çok rastlanılmamaktadır. Buna ek olarak mevcut seviyelerini daha yükseğe nasıl taşıyabilirler gibi durumlar için de planlamalar

yapılmamaktadır. Oysaki kalıtsal kabul ettiğimiz zekâ geliştirilebilir bir faktördür ve hiçbir konuda öğrenmenin yaşı yoktur. O nedenle kişi kaç yaşında olursa olsun gelişime açıktır ve gelişebilir. Bu sebeple önce bireylerin zekâ seviyeleri ile stratejik düşünme kabiliyetleri arasındaki ilişkiye bakılmalı ve ilişkinin durumuna göre yorumlamalar yapılmalıdır. Şirket içinde boş zamanları değerlendirme alanları gibi kullanılan yerlerde bile satranç ve benzeri stratejik düşünme kabiliyetini geliştirici uygulamalar için fırsat yaratılmadığını gözlemlemek mümkündür. Hele ki günümüzde akıllı telefonların kullanımının yaygınlaşmasıyla insanlar bir randevuyu beklerken bile kendi sanal dünyalarında kullanmaktan hoşlandıkları uygulamaların arasına düşünme kabiliyetlerini sıkıştırarak beynin gelişimine engel olmaktadır. Planlama ve yönetim süreçlerinde stratejik konularda karar verenlerin kimler olduğunu tespit ederek ilk etapta onlara uygulanabilecek bir takım stratejik düşünme kabiliyeti ölçme yöntemlerinin ardından örgütlerin ihtiyaçları doğrultusunda eğitimler alınabilir ve ilk önce stratejik karar vericiler, uzun dönemde de temel eğitimden başlayarak tüm karar vericiler stratejik düşünme kabiliyetlerinin gelişimi açısından eğitilebilirler.

Küreselleşmenin gelmiş olduğu nokta, işletmelerin rekabet koşullarını daha da stratejik bir duruma sokmuştur. Teknoloji hızının aldığı boyut sebebiyle işletmelerin farklılaşma sınırları kalmamış görünmektedir. Bu noktada işletmelerin hayatta kalmasını, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü yakalamasını ve performans üstünlüğüne ulaşmasını sağlayan en önemli faktör, sağlıklı bir yapıya ve işleyişe sahip olmasıdır. İşletmeye bu alternatifi sağlayacak tek ve en başta gelen güç, insan kaynağıdır. Farklı beklentileri, ihtiyaçları ve motivasyon kaynakları olan bireylerin performansı arttıracak şekilde yönlendirilmeleri ise sanıldığı kadar kolay olmamaktadır. Geleneksel insan kaynakları yönetimi (işe alma, eğitme, geliştirme, ücretlendirme vb.) yaklaşımları bu noktada yetersiz kalmaktadır. Ayırt edici bir güç olarak insan kaynağından optimum şekilde faydalanılmasını sağlayacak unsur stratejik insan kaynakları yönetimidir. Çünkü stratejik insan kaynakları yönetimi, firma performansının artırılması ile aynı anlama gelmektedir. İnsan kaynağını firma performansını arttıracak yönde geliştirmenin ilk adımı, çalışanların hedeflerini işletme hedefleri ile bütünleştirmektir. İnsan kaynakları yönetimi (İKY) işgücünü seçerken, Bireyi eğitip gelişimini sağlarken ve ödüllendirirken bu uyumun ince dengesini sağlamaya ve korumaya özen göstermelidir. İnsan kaynaklarını oluşturan birimleri incelediğimizde, insan kaynakları (İK) kavramı kurumsal hedeflere ulaşmada örgütlerin kullanmak zorunda oldukları temel kaynaklardan biri olan beşerî kaynağı ifade etmektedir. Daha açık bir ifadeyle, örgütteki üst, orta ve alt kademe yöneticiler, teknik personel, danışman olarak istihdam edilen personel, tam-sürekli ya da vardiyalı çalışan personel, işçi ve memurlar ve diğer şekillerde istihdam edilen tüm personel örgütün insan kaynaklarını oluşturmaktadır. Bu kavram, örgüt bünyesindeki tüm çalışanları kapsadığı gibi, örgütün dışında bulunan ve potansiyel olarak yararlanılabilecek işgücünü de içermektedir (Aktan, 07.11.2006; Ögüt vd., 07.11.06). Bir örgütte İK biriminin asıl görevinin motivasyonu (çalışma şevkini) arttırmak olduğu veya hiç olmazsa korumak olduğu söylenebilir. Ancak motivasyon aletleri sayısızdır ve her bireyin motive kaynağı birbirinden farklılık göstermektedir. Bu sebeple insan kaynakları çalışmaları bir örgütteki en zor alanlardan birini oluşturmaktadır. Yöneticiler genellikle olumsuz sonuçlardan kaçınmak için İK bölümünün tavsiyelerini önemsemekte ve bu tavsiyeler doğrultusunda hareket etmektedir. İnsan kaynakları örgütlerde insani gereklilik bakımından aşağıdaki açılardan önemlidir. Tüm örgüt tiplerinin ortak amacı “kalite” ve “verimlilik” ilkeleri çerçevesinde faaliyette bulunmaktır. Örgüt ve yönetimde “insan” boyutunu ele alan disiplin olarak İKY ‘nin birinci amacı ise insan kaynağını en etkin ve verimli şekilde kullanmaktır (Aktan, 07.11.2006). İKY uygulamalarının dayanağını oluşturan varsayım, örgütün anahtar kaynağının insanlar olduğu ve örgüt performansının büyük oranda insanlara bağlı olduğudur. Bundan dolayı, uygun İK politikaları ve süreçleri geliştirilirse ve uygulanırsa İK’ nın örgüt performansı üzerindeki katkısının boyutu önemli olacaktır (Armstrong, 2006:72). Geleneksel personel yönetimi, içinde bulunan koşullara önem vermeksizin sınırsız

geçerliliği öngören farklı evrensel yaklaşımların egemenliği altındadır. Ancak örgüt ve çevrenin değişen koşullarına uyması gereken insan yönetimi, stratejik seçim kavramına dayanan yeni-durum bakış açısıyla, radikal olarak farklı bir görünüm sergilemelidir (Gual ve Ricart, 2001:49). Bazı İK departmanları halen insanların problemlerini (grev, devir hızı, hukuki davalar, sendikalar) bertaraf etmekle uğraşırken diğerleri İK yöneticilerinin strateji oluşumuna aktif olarak katıldığı bir noktaya doğru gelişmektedir (Harrison, 2003:290). Bu noktada performans değerlendirme sistemi, stratejiyi açık ve güçlü bir şekilde bireylere aktararak olumlu değerler kazandırabilecek şekilde örgüt stratejisi ile uyumlu hale getirilmelidir. Bir örgüt, stratejisini değiştirdiğinde bu değişimin içeriğini, önemini ve çıktılarını aktarmak için performans değerlemeyi kullanması, çalışanlar üzerinde çok etkili olmaktadır (Baron ve Kreps, 1999:219).

İşletmelerin yeni strateji dayanaklarından olan öğrenen organizasyonlar (Garvin, 1993:4); bilginin yaratılması, elde edilmesi ve aktarılmasını; yeni bilgi ve görüşlerin organizasyon davranışlarına yansıtılmasını sağlayan organizasyonlar olarak tanımlanabilecektir. Öğrenerek kendisini yenileyen, değişen koşullara uygun bilgiyi toplayıp değerlendirebilen, bu bilgileri gerektiği şekilde kullanan ve zamanı geldiğinde yenisiyle değiştirebilen öğrenen organizasyonlar; hedeflerine daha kolay ulaşabilmekte, yapmak istedikleri değişiklikleri daha çabuk hayata geçirebilmektedirler (Akat vd., 2002:146). Öğrenen organizasyonlar, bulundukları zaman ve ortamda ne olup bittiğinin farkında olan, istedikleri sonuçları elde edebilmek için tüm potansiyellerini kullanarak kapasitesini genişletip becerilerini geliştirebilen, işine bağlı, takım arkadaşları ile işletme vizyonunu paylaşan çalışanlardan oluşan; yeni düşünce ve fikirlerin beslendiği; ekip halinde öğrenmenin nasıl gerçekleştirilmesi gerektiğinin öğretildiği bir ortamı içermektedir (Kutaniş, 2002:258). Bununla birlikte yönetim ve organizasyon alanında evrenselleşmiş ilkeler, prosedürler bulunmaktadır. Örgütler evrensellliği denerken, İKY' nin bu konuda sahip olabileceği etkiyi kabul etmelidir. Evrensel etki, İKY'nin hesaba katılmayan durumlarda performans üzerindeki etkileri veya benimsenen örgüt stratejilerinden oluşmaktadır (Hoque, 1999:126). Strateji ile İKY uygulamalarını bağlantılı hale getiren evrensel yaklaşımlar iki şekilde belirlemektedir. İlki ciddi anlamda birçok yazar tarafından tanımlanan üstün performans temelinde bütün örgütler tarafından kullanılan bir dizi İKY uygulamalarıdır. Bu uygulamalar çalışan güvenliği, personel seçimi, kendi kendini yöneten takımlar ve karar alma yetisi, bir dereceye kadar yüksek performans tabanlı telafi, yaygın eğitim, azaltılmış statü engelleri, finans ve performans bilgilerinin paylaşımıdır. Bu uygulamalar, örgütün özel stratejilerine aldırılmadan rekabetçi başarı sağlama anlamına gelmektedir. İkinci yaklaşım, uygulamadan çok örgütlerin rakiplerinden daha iyi performans göstermelerini sağlayan bir dizi ilke öne sürmektedir. Bu ilkeler "idealleştirilmiş örgütsel uygulamalar" gibi çalışmakta ve destekleyici örgüt stratejilerini içermektedir; üst yönetim sorumluluğunda çalışanın sesi, istihdam denkliliğinde işe alma, eğitim ve geliştirmeye yatırım, şarta bağlı ücretler, işçi seçimi için yüksek standartlar, geniş görev tasarımı ve takım çalışması, çalışanların bağlılığı, iş birliği ve güven atmosferi.

Örgütte var olan bir insan kaynakları stratejisi tek başına iyi ya da kötü olarak nitelendirilemez. İnsan kaynakları stratejisinin başarısı duruma ve hangi içerik ile kullanıldığına bağlı olarak değişmektedir. Diğer bir ifade ile bir insan kaynakları stratejisinin örgütsel performans üzerindeki etkisi diğer faktörlere olan uygunluğuna bağlı olarak değişmektedir. Uyum daha iyi performans anlamına gelmekte, uyumsuzluk ise tutarsızlıklara ve düşük performansa yol açmaktadır. İnsan kaynakları stratejisinin bir örgütün performansına olan katkısı; bu strateji ile (Barutçugil, 2004:114); örgütün genel stratejisi arasındaki uygunluğun, örgütün içinde bulunduğu çevresel faktörlerle uyumunun, örgütün özgün kurumsal özellikleri ve kültürü ile uyumunun ve örgütün belirgin, ayırt edici yetkinlikleriyle uygunluğunun sağlanması ile artacaktır. İnsan kaynakları stratejilerinin karşılıklı (kendi içinde) tutarlılığı ve birbirini pekiştirmesi de bu stratejilerin örgütün genel performansına olabilecek katkısını

arttıracaktır (Barutçugil, 2004:115). Günümüzde insanların rekabet üstünlüğü sağlamada ayırt edici tek güç olması, İK' nı stratejik yönetim aşamasına kadar getirmiştir. Rekabet ve örgüt avantajının özellikleri ve bakış açısı değişmektedir. Stratejik yönetimin kaynak tabanlı ve bilgi tabanlı bir bakış açısına sahip olmasıyla örgüt performansı ve dolayısıyla rekabet avantajı artan oranda örgütün öğrenme, yenilikçi olma ve değişme yeteneğine bağlı olmaktadır. Dolayısıyla insan faktörü, artan bir şekilde en önemli ekonomik değer yaratıcısı olmaktadır (Harrison, 2003:290).

Stratejinin hedefi, savaşta ve politikada, savaşı ya da seçimi kazanmaktır. Yönetimde stratejinin amacı yine kazanmaktır. Ancak örgütlerde strateji, bütün örgütün performansı için kritik bir konu olmaktadır (Magretta, 2002:71-77). İKY, örgütlerin yeniden organize edilmesinin temel kaynağı olan ve örgütteki tüm kaynakların verimlilik düzeyini etkileme olanağı bulunan insan unsurunun yönetimi ile ilgili stratejik bir yaklaşımdır ve stratejik İKY örgütte çalışanlar arasındaki ilişkileri etkileyen tüm yönetsel kararları içermektedir. Stratejik İKY öncelikle örgütsel yapıyı ve örgüt stratejisini belirlemede söz sahibidir. Çalışanların bağlılık ve adanmışlıklarının artırılması ve bunun sağlanması için örgüt kültürünün oluşturulmasında etkin çalışmalarda bulunmaktadır. Rekabetin yoğunlaşması, teknolojik değişim hızının artması, demografik yapının değişmesi, ekonomik dalgalanmaların sıklaşması, yeniden yapılanmaların yoğunlaşması gibi faktörler İKY' nin, örgütün stratejik yönetimi ile bütünleşmesini gerektiren ve bu süreci etkileyen en önemli faktörler olmaktadır (Barutçugil, 2004:66). Stratejik İKY 1980'lerin sonunda ve 1990'ların başında stratejik yönetim ve İKY bilgi birikiminin birleştirilmesi ile oluşan bir alandır. Stratejik İKY' nin odak konuları örgüt stratejisi, İK faaliyetleri ve örgüt performansı arasındaki çalışmalardır (Kâse ve Zupan, 2005:239). İKY ile bütünleştirilmiş performans yönetimi arasında karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Dünya değiştiçe İKY' nin görevleri ve meydana okuduğu konular da değişmektedir. Stratejik İKY, İK' nın örgüt performansına nasıl katkıda bulunacağını gösteren bir ifade olmaktadır. Stratejik İKY, örgüt performansı ve yenilik ile esnekliği güçlendiren örgütsel kültürün gelişmesini sağlamak amacıyla İKY fonksiyonlarını örgütün stratejik amaç ve hedeflerine bağlamak olarak da tanımlanmaktadır (Verweire, 2004:204-206). İK' nın sorunu, İKY' nin örgüt stratejisindeki etkisinin görülememesidir. Stratejik İKY alanı yaygın olarak yaklaşık yirmi yıldan beri gelişmektedir ve İKY stratejik bir departman olarak görülmeye başlandığından beri örgütte iyi bir imaja sahip olmuştur (Verweire, 2004:206-209). Stratejik İKY faaliyetleri, takım tabanlı iş tasarımı, esnek işgücü, kalite geliştirme uygulamaları, personel güçlendirme, örgütün stratejik ihtiyaçlarını tanımlayan çalışma tasarımları ve örgüt amaçlarını başarmak, rekabet stratejilerinin gerçekleştirilmesi için gereken hünerlerin gelişmesini planlamak gibi uygulamalardan oluşmaktadır (Huselid vd., 1997:173). Taştan' a (2006) göre İK felsefeleri, örgüt değerleri ve kültürü doğrultusunda bireylerin davranışlarını esas almaktadır, İK politikaları paylaşılan değerler doğrultusunda faaliyetlere kılavuzluk eder, İK programları temel iş meselelerindeki değişim çabalarını düzenler, İK faaliyetleri liderlik, müdürlük gibi ihtiyaç duyulan rol biçimlerini harekete geçirir, İK metotları geri kalan diğer faaliyetlerin nasıl başarıldığını ifade eder.

Stratejik İKY' nin geleceği, örgütün niyetlerinin kabul edilmesine (kanunlaştırılması) bağlı olacaktır. Artık bilinen eski İK fonksiyonları yoktur. Onun yerine İK süreçlerinin detaylarını daha az bilen ancak meslektaşlarıyla yapılan toplantılarda yeni iş modellerine göre hünerleri nasıl kullanacağını çok daha iyi bilen yeni kuşak yöneticiler olacaktır. Hüner gücü korkutucu bir hızla gelişmektedir. Bu da "hüner mimarisinin" yeni biçimlerinin (hüner yönetimi süreçleri ve prosedürleri) gelişimini gerektirmektedir. Ölçek ekonomileri artık fazla bir umut kaynağı olmayacaktır. Bu sebeple en yüksek performansa ulaşmak için İKY idaresinin iyi bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Cooper, 2006:16; Hesketh ve Hird, opinion). Günümüzün modern toplumunda örgüt performansının yükselmesinde önemli etken olan örgütsel değişimi başarmanın önemli aracı "zihinsel katma değer" yaratmaktan geçmektedir. Değer yaratan bireylere sahip olmak, bireylerin mutluluk ve hayallerini

gerçekleştirebilir kılmakla mümkündür. Yüksek performansa sahip takımların yaratılmasına, döngü süresinin kısaltılmasına veya yeni teknolojinin uygulanmasına dönük adımların iyi tanımlanması, geliştirilmesi ve doğru bir zamanlamayla uygulanması da İKY' nin sorumluluğundadır (İnce, 07.11.2006).

Örgüt kültürü, çalışanların tercihlerini ve davranışlarını etkileyen, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerlerin, inançların ve davranış kalıplarının setini oluşturan bir kavramdır. Örgüt kültürü, örgüt performansını zayıflatan bir etkiye de sahip olabilmektedir. Genel müdürler için var olan bir endişe unsuru da zaten örgüt kültürünün performansı etkilemesidir. Örneğin IBM 1980'lerin sonlarında problemlerle karşılaştığında müşteri hizmetleri, personel gelişimi ve mesleki standartlar ile birleştirilen güçlü bir kültüre sahip olduğu görülmüştür. Her nasılsa IBM, güçlü bir kültürün geliyeceği ve daim olacağı bir çevre sağladığı gibi güçlü rekabet faaliyetleri kadar sürekli olan yüksek kazanımların ve pazar liderliklerinin olduğu bir tarihi de taşımaktadır (Besanko vd., 2004:579-582). İKY, yöneticiler tarafından insan davranışlarının örgüt çıkarları ile uyumlu hale getirilmesi ve bunun sürdürülmesi konusunda faaliyetleri bütünleştiren en önemli mekanizmalardan biridir. Davranışların kontrolüne dayanan İKY, örgüt performansı ile pozitif ilişkili olmaktadır (Liao, 2005:294-297). Yüksek bireysel performans düzeyi yaratan İKY faaliyetlerinin, örgütsel performans düzeyini arttıracığı düşünülmektedir. Bu durumda İKY uygulamaları örgüt stratejileri ile uyumlu hale getirilmelidir. İKY' nin kendi içinde de uyumlu olması sağlanmalıdır. Stratejik İKY aslında örgüt performansının bir modelidir (Delery, 2006). Örgüt performansını yükseltebilmek için üzerinde durulması gereken önemli bir nokta olan olumlu çalışan davranışlarının oluşturulup geliştirilebilmesi için motivasyonun yaratılması ve artırılması gerekmektedir. Motivasyonu arttırmak için örgütler genellikle bir aile atmosferi yaratmaya, eğlenceye yer vermeye ve kazanılan başarıları kutlamaya yönelmektedir (D'Annunzio, 2002:225). Davranış kontrolünün örgüt performansı üzerinde önemli sayılabilecek derecede olumlu bir etkisi bulunmaktadır. İKY kontrol sistemi, davranış kontrolü üzerine odaklandığında örgüt performansı pozitif etkilenmektedir. Yönetim sonuçlardan çok süreçlere odaklandığında örgütleri çok daha yüksek bir performans beklemektedir. Yöneticiler maliyetleri düşürme stratejisi altında İKY' den davranış yönlendirmesi talep ettiklerinde performanslarını en iyi şekilde güçlendirebilecektir. Maliyet azaltma stratejisi kullanıldığında, örgütün başarısında üretim etkinliği çok önemlidir. Bir örgüt şefi içsel işlevler ve etkinlikle ilgilendiğinde davranış kontrolü, performansı arttırmaktadır (Liao, 2005:304). Açık iletişim ve katılımcılık, örgütün rekabetçi pozisyonunun anlaşılmasını sağlamakta ve böylece rekabetçi pozisyonun geliştirilmesi için çalışanların süreçlere katılımı da sağlanmış olmaktadır. İnsanlar önemli olduklarını, dinlendiklerini ve saygı duyulduklarını hissetmektedir. Sonuçta bireysel olarak örgütle bütünleşmekte ve örgütün başarısını görmek istemektedirler. Bu da örgütsel sorumluluğun oluşmasını sağlamaktadır. Sorumluluklar, herhangi bir durumda çalışanların görevlerinin görünüşünü, sağladığı yararı ve duygularını etkilemekte bu da çalışanların davranışlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Bu davranış rolleri, sayısız işlevsel performans ölçümlerinde önemli bir etkiye sahip olmaktadır. Sorumluluk sahibi çalışanlar, daha nitelikli bir biçimde yöneticilerin aradığı davranışları sergiledikçe, örgütler yüksek üretkenlik düzeylerine ulaşmaktadır (Wright vd., 2003:26). Bir bütün olarak örgütün performansını arttırmak için birimler ve kişiler arası çatışmalar olumlu ve açık olarak yönetilmeli, kararların örgütsel statü veya resmi role değil uzmanlığa dayanması sağlanarak kalitesinin yükseltilmesi sağlanmalıdır. Bu konuda İKY' ne düşen görev, ihtiyaç duyulan insan unsurunun teşhisçi, arabulucu, danışman-yardımcı, planlı değişim konusunda bilgili, insancıl, Y Teorisi yaklaşımına sahip, güç paylaşımı taraftarı ve açık bireyler olmasını sağlamaktır (Koçel, 2003:44-45). Genel olarak bütün örgütlerde yöneticilerin işyerindeki ilişkilerin durumu konusundaki iyimserliklerine rağmen, maliyet kontrollü yaklaşımın etkisiyle ve çalışanların işyerlerindeki yaşamlarının marjinalliğiyle İKY' nin olumsuz bir etki yarattığı

görülmektedir. Böyle bir ortamda ise çalışanların çok az bir kısmı kendine güvenmektedir. Çalışanlar yöneticileri kendi düşüncelerinin karşısında görmektedir. Sürekli olarak disiplin süreçleri işlemekte, ödenek artışı istenmekte ve kendi işleri konusunda yöneticilere meydan okuma gibi davranışlar sergilemektedirler (D'Annunzio, 2002:210). Bu da çalışanların performansının, geliştirici faaliyetlere değil de örgütün başarısını düşürecek faaliyetlere harcanması anlamına gelmektedir. İKY ve performans iyileştirmede, İK faaliyetleri, sorumlulukların sonuçlarını incelemede ve bu tür davranışları sürdürmede önemli bir kaldıraçtır. Örgütün İK uygulamaları işgücünün sorumluluk düzeyini önemli ölçüde canlandırıp geliştirebilmektedir. İlk olarak, çalışanların örgüte karşı olan sorumluluklarında İK uygulamalarının etkisi seçme ve yerleştirme ile başlamaktadır. Örgütler yüksek beceriye sahip çalışanlara yatırım yaptıklarında ve onlara sürekli eğitim ve gelişme imkânı sunarak becerilerini arttırmalarını sağladıklarında, iyi nitelikli çalışanlarla dolu bir işyeri yaratmış olmaktadır. Bu da pozitif bir iş çevresinin oluşmasını, diğer çalışanlar tarafından yaratılan karışıklığın ortadan kalkmasını sağlayarak çalışanların müşterilere en iyi hizmeti sunmaya odaklanmasına sebep olmaktadır (Wright vd., 2003:25-26). Böylece örgütün performans düzeyi yükselmekte, iç ve dış çevresi sürekli olarak gelişme göstermektedir.

Performans yönetimi, insan kaynağının sürekli yüksek performans düzeyinde tam kapasiteyle çalışmasını sağlamak, örgüt kültürünü güçlendirmek veya değiştirmek gibi İKY içerisinde birtakım işlevleri yerine getirmektedir (Erdil vd., 2004:118). Bazı örgütler yüksek performans düzeyini uzun bir süre devam ettirebilmektedir. Bu bağlamda çalışanların bağlılık ve motivasyonları, eğitime şekillerinden kaynaklanmaktadır. Bunun yanında örgütler, yüksek bağlılık seviyeleri oluşturmak için insanlara bir menfaat sağlamanın ve ne yaparlarsa yapsınlar önemli olduklarını belirtmenin gerekli olduğunu kabul etmişlerdir (Burke, 2006:36). Örgütlerde performansı arttırmak için ödüllendirme yöntemi de uygulanabilir. Millî Eğitim Bakanlığı'nda çeşitli adlar altında ödüllendirme yöntemleri vardır. Başarı ödülü, üstün başarı ödülü, ödül (aylıkla ödül) adı altında çeşitli örnekler vermek mümkündür. Örgütler kristalleşmiş hedeflerini açık hale getirebildikleri sürece İKY'ni yönlendiren konular kabul edilebilir bir performans ortaya çıkaracaktır. Ancak çalışanların önüne hedef koymaktansa, aşağıdan yukarıya doğru örgütün genel amaç ve değerleri çerçevesinde çalışana kendi amaçlarını oluşturma fırsatı verilmeli ve hedefler üzerinde bir fikir birliği oluşturmaya çalışılmalıdır (Liao, 2005:297; Armstrong, 2006:144; Dessler, 1994:313). Oldukça uzun zamandır endüstri ilişkileri literatüründe yer alan örgütlerde insan davranışlarının yönetimi işi "geleneksel olarak" personel yönetimi süreçlerinin kapsamında değerlendirilmekteydi. Kuramsal ve uygulama olarak ise "personel yönetimi" yaklaşımı örgüt içerisindeki insanı bir girdi olarak tanımlama ve ele alma eğilimi içindedir. Bunun bir sonucu olarak geleneksel "personel yönetimi" yanlısı yazar ve yaklaşımlar örgüt içerisinde önemi artarak "stratejik" bir nitelik kazanan ve örgütsel stratejiler ve amaçlarla bütünleşen "insan" unsurunu bir yandan personel yönetimi kavramsallaştırması ile ele alırken diğer yandan stratejik yeni kimliğini de bu ele alışı içerisine dâhil etmeye çalışmaktadır. İşte düalist tanımlamalar da burada ortaya çıkmaktadır. Personel yönetimi yanlısı yazarlar için bu yeni "insan kaynakları" kavramını tanımlamak işi kavramın başına yeni niteliği olan "stratejik" özelliğini eklemek ve sonuna da "yönetim" fiilini eklemekle gerçekleştirilebilecektir. Böylece "stratejik insan kaynakları yönetimi" kavramsallaştırması bu geleneksel personel yönetimi yanlısı yazarlar bakımından anlaşılabilir bir durum olmaktadır. Liderlik, strateji uygulama sürecinin en önemli ve en zor parçasını oluşturmaktadır. Geleneksel yaklaşımın tanımlamasında örgüt içerisinde insan unsuruna ilişkin kavramsallaştırma "insan kaynağı" değil "personel" dir. Böylece yeni yaklaşımın kavramı olan "insan kaynağı" terimini eskiden kullanılan bir kavrammış gibi kabul etmek ve kavramsallaştırmayı buna göre inşa etmek uygun olmayan bir yaklaşım olacaktır. Wheelen ve Hunger'a göre stratejik yönetim, firmanın uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel karar ve faaliyetlerin tümüdür. Aktouf tarafından stratejik

yönetim kavramına benzer bir açıklama getirilmiştir. Aktouf' a göre stratejik yönetim, içsel ve dışsal çevreden elde edilen verilerle sürekli güncellenen bir gelecek vizyonunun oluşturulması işidir. Strateji ve stratejik yönetime ilişkin diğer tanımlar, daha çok performans hedeflerine ulaşmaya vurgu yapmaktadırlar. Kısacası strateji, firma hedeflerine ulaşmak amacıyla yöneticilerin aldığı kararlar ve faaliyetlerin spesifik bir kalıbıdır. Bu tanımda "firma hedeflerine ulaşmak" yerine "üstün performansı sağlamak" cümlesini koymak mümkündür. Çünkü birçok firmanın hedefi üstün performansı gerçekleştirmektir (Bratton ve Gold, 1999: 39).

1980'li yıllara kadar "Fordist – Taylorist" paradigma tarafından bir maliyet unsuru olarak görülen insan kaynakları/örgütteki insan unsuru küreselleşme, uluslararası alana taşınan rekabet, gelişen teknolojiler, değişen üretim ve yönetim modelleri ile birlikte stratejik bir önem kazanmıştır. İnsan kaynakları yönetiminin bu stratejik öneminin ardında, örgüt performansına yaptığı katkının ve örgüte sağladığı rekabet üstünlüğünün olduğunu söyleyebiliriz. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğunu vurgulamaktadır (Richard ve Johnson, 2001: 299). Miller' a göre insan kaynakları yönetiminin stratejik niteliği, örgütün yönetim süreçleri ve rekabet üstünlüğünün sağlanmasına yönelik olarak örgüt üst yönetimi tarafından tasarlanan "örgütsel stratejilerin" uygulanmasına ilişkin karar ve davranışları ile ilişkilidir (Chew ve Chong, 1999: 1036). Huselid, Jackson ve Schuler, (1997: 171) "stratejik" olarak tanımladıkları "insan kaynakları yönetimini" firma hedeflerine ulaşılmasına yardımcı olan, beşerî sermayeyi temin eden, içsel olarak tutarlı politika ve uygulamalar setinin tasarlanması ve gerçekleştirilmesi olarak tanımlamışlardır. İnsan kaynakları yönetiminin stratejik işlevini geniş anlamda bütünleşme ve uyarılma olarak gören Schuler (1992: 86) bu görüşü şu şekilde açıklamaktadır; İnsan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütlerde insan kaynakları uygulamalarının firmanın stratejisi ve stratejik ihtiyaçları ile bütünleşmesini amaçlar. Ek olarak, insan kaynakları uygulamalarının hiyerarşik yapıdaki yöneticiler ve çalışanlar tarafından günlük işlerinin bir parçası olarak kabul edilmesini ve kullanılmasını sağlar. Mello' ya göre ise (2002: 100) insan kaynakları yönetiminin stratejik yapısı, örgütün stratejik hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla birbirleri ile uyumlu uygulamalar, programlar ve politikaların geliştirilmesi anlamını taşır.

Yukarıda gerçekleştirdiğimiz açıklamaları da göz önünde bulundurarak örgütsel bakımdan stratejik bir nitelik taşıyan insan kaynakları yönetimini şu şekilde tanımlayabiliriz; İnsan kaynakları yönetimi, örgüt performansının iyileştirilmesi ve rekabet üstünlüğünün sağlanması amacıyla, insan kaynakları yönetimini örgütün stratejik hedefleriyle ilişkilendiren, seçme ve yerleştirme, eğitim ve geliştirme, motivasyon ve çalışan bağlılığını sağlama gibi birbiriyle uyumlu ve birbirini tamamlayan uygulama ve politikaların hayata geçirilmesidir. Stratejik insan kaynakları, personel stratejik hedefler doğrultusunda seçilmesini, eğitilmelerini, onlara stratejik düşünme biçimlerinin öğretilmesini, işletmeye bütüncül bir sistem yaklaşımıyla yaklaşılmasını gerektirir. Stratejik insan kaynakları (SİNKA) yaklaşımının uygulanabilmesi için kuşkusuz işletmenin stratejik yönetim anlayışına ve uygulamalarına sahip olması gerekir. Bu çerçevede SİNKA uygulamalarının alt yapı gereksinimlerini şu faktörler çerçevesinde belirleyebiliriz: Örgütün üç veya beş yıllık orta dönem stratejik planının olması, yıllık performans programı ve yıllık performans raporlama sistemine geçmiş olması, işletmedeki yöneticilerine sürekli olarak stratejik yönetim konusunda hizmet içi eğitimleri veriyor olması, stratejik planın her üç yılın sonunda ele alınarak güncelleştirildiği rutin bir uygulama içinde bulunulması, stratejik planların dönemsel donmuş uygulamalar yerine gelişme planları şeklinde hazırlanmış olması, bölüm personelinin stratejik amaç ve hedeflerle bütünleşmelerinin sağlanması. Stratejik yönetim alt yapısı hazırlanmadan bir örgütte SİNKA uygulaması gerçekleştirilemez. Ancak stratejik yönetim anlayışı ve felsefesine belli ölçüde geçmiş olma SİNKA uygulamasının da doğal olarak geleceği

anlamına gelmez. Bu iki uygulamanın bir şekilde birbiriyle kesişmesinin ve bütünleştirilmesinin sağlanması gerekir. SİKA uygulamasında İK uygulamalarının örgütün vizyon ve misyonuyla uyumlu olması önem kazanır. Tüm İK uygulamaları vizyon misyon tanımlamasına paralel olmalıdır. Böylece çalışanlar gerçekleştirilen faaliyetleri anlamlandıracaklar ve her bir prosedürün, politikanın veya uygulamanın hangi amaçla ve niçin o şekilde yapıldığı konusunda fikir sahibi olacaklardır.

Millî Eğitim Bakanlığı merkez teşkilatı ve bağlı tüm kurumlarında da dört yılda bir stratejik planlama yapılmaktadır. En son 2019-2023 dönemine ait stratejik plan hazırlanmış olup, çeşitli güncellemeler ile uygulaması devam etmektedir. Bu planlamada dört yıllık hedefler ortaya konulmuş olup, bu hedeflere nasıl ulaşılabileceği belirtilir. Bakanlığın emir ve görüşleri doğrultusunda, yönetim kademesinde ki değişiklikler de göz önünde bulundurularak, MEB'in stratejik planlamasındaki misyonuna uygun güncellemelerde yapılabilmektedir.

Stratejik insan kaynakları uygulamasının harekete geçiş noktası misyon tanımlamasıdır ve tanımlanan misyona uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesidir. Misyonla örtüşme, misyonla uyumlu hareket etme, faaliyetleri misyonla hizaya girmiş bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekir. Stratejik planlama süreci dört aşamadan oluşur. Teşhis, hedef tanımlaması, program çıkarılması ve raporlama. Teşhis aşamasında örgün mevcut durum değerlendirmesi yapılır. Teşhis, "elimizde ne var ne yok" yaklaşımıdır. Örgütlerin İK birimleri, geleneksel uygulamaların dışına çıkıp stratejik yönetim uygulamalarıyla bağdaşık ve onu destekleyen yeni bir çalışma anlayışına sahip olmak için yaratıcı ve yenilikçi olmak zorundadırlar. Günümüzde kolay cevap verilemeyen sorulardan biri İK birimleri ne yapmalıdırlar ki, "stratejik İK uygulaması içinde" sayılsınlar, sözü ile ifade edilmektedir. Stratejik İK aktivitelerinin önceden tanımlanmış ve yol haritası çıkarılmış kılavuz kitabı bulunmamaktadır. Stratejik İK aktiviteleri örgütlerin faaliyet alanına göre değişiklik gösteren "yaratıcılıklar alanıdır". Örgütün tepe yöneticileri, bölüm yöneticileri ve İK yöneticileri bu konuda hep birlikte çaba harcamalarına ihtiyaç vardır. Stratejik yönetim işletmenin olağan işlerinin yönetimi ile değil, işletmenin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgilidir. Stratejik yönetimin çeşitli bakış açılarına göre tanımları vardır. Kapsamlı bir stratejik yönetim tanımı, yapmak gerekirse stratejik yönetim;" işletme uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısıyla ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması" olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze, 2004, s.26). Stratejik bilinç, işletme yöneticilerinin aşağıdaki hususları anlamalarını gerekli kılmaktadır (Thompson, 2001, s.8):

- a. Kurumların ve rakiplerinin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- b. Bu stratejilerin nasıl daha etkin olarak geliştirilebileceğini,
- c. Değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini anlayabilme ve bu konularda kafa yormalarıdır.
- d. Daha sonra bilgilerin toplanması, analizi, stratejinin gereksinimlerine göre yönlendirme, strateji geliştirme ve seçme, uygulanma, kontrol ve değerlendirme aşamalarından oluşur.

Stratejik yönetim, nihai sonuca odaklı olup; amaç, işletmenin varlığını sürdürebilmesi ve rekabet üstünlüğünü elde etmesidir. Stratejik kontrol ise, kontrol sürecinin faaliyetlerle eş zamanlı ve amaca uygun olarak yürütülmesi faaliyetidir. Bir faaliyetin sonuçlarının mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla standartlar konması, elde edilen sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltme önlemlerinin alınması olarak da ifade edilebilen denetim; birey, örgüt ve kamu yönetiminin bütünü için yaşamsal önem taşımaktadır. Denetimin bulunmadığı örgütlerde yönetim işlevinden söz edilemez. Örgütler, iç ve dış denetim yoluyla kontrol edilerek, amaçlardan sapmaları engellenir, örgüt misyonuna uygun olarak işleyişleri sağlanır. Ayrıca kanunilik prensibinden sapmalar da engellenerek sağlıklı bir işleyiş

sağlanır. Stratejik yönetim yaklaşımlarının çoğunda karmaşıklığın üstesinden gelmek için yeterli araçların olmayışı kamu sektöründe stratejik yönetim tekniklerinin benimsenip uygulanmasında bazı sorunlara yol açmaktadır (Mirzahi, 2017: 116). Stratejik yönetim felsefesine uygun benchmarking, 360 derece performans yönetimi ve dengeli karne kartı vb. uygulamalar mevcuttur. Ancak, stratejik yönetimin uygulanmasında son yıllarda kamu sektöründe geniş çapta ilgi çeken dengeli karne kartıdır. Bu yönetim tekniği, iç süreçler, müşteriler ve öğrenme gibi ek faktörleri de dikkate alarak dar finansal tablolar yerine daha geniş bir odaklanma sunmaktadır (Kaplan ve Norton 1992). Belirsiz ve net olmayan performans göstergelerinin çoğalmasının aksine, bu yöntem kurumsal finansal planlama ve stratejik planlamayı birbirine bağlamaktadır (Aydın, 2018). Stratejik planlamada önem verilen vizyon ve misyonlar doğrultusunda performansın göstergelerini planlamak ve uygulamak önem arz eder.

STARTEJİK PLANLAMANIN DOĞUŞU

Stratejik planlama; iş stratejisinin evrimi, teori geliştirmeden ziyade, iş dünyasının pratik ihtiyaçlarını karşılamak adına olmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllar boyunca yüksek düzeydeki yöneticiler kararları koordine etmekte iken, zaman içerisinde hem genişliği hem de karmaşıklığı artarak büyüyen şirketlerini kontrol etmenin yarattığı zorluklarla yüz yüze gelince, uzun vadeli planlama olarak da bilinen, kurumsal planlama, bu amaca hizmet etmek için geliştirildi. 1970'li ve 1980'li yılların başında, kurumsal planlamaya olan güven sarsıldı. Sonuç olarak, kurumsal planlamadan; karları maksimize etmek için firmanın pazarlar ve rakiplere göre konumlandırılmasını odak noktasına alan, stratejik planlamaya doğru kayma olmuştur (Grant & Jordan, 2014, s.14). S.P. 'ın gelişimi, 21.yüzyılda devam eden değişimlerin ve acımasız rekabetin karşısında strateji, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü konumu inşa etmekle daha az ilgilenmiş, başarılı geçici üstünlükler yaratmak için hızlı çözüm üretme ve esnekliği geliştirmekle ilgilenmeye başlamıştır. Bu bağlamda strateji, yüksek yönetim grubunun harici nüfuzunu durduran, kurumun bütün çalışanları tarafından şekillendirilen aynı zamanda onları da şekillendiren bir şeydir. 21. yüzyılda devam eden mücadeleler, işin amaçları hakkında yeni düşünceleri ortaya çıkarmaktadır. Hissedar değeri kapitalizmi ile düş kırıklığı ,kurumsal sosyal sorumluluk, etik, doğal çevrenin sürdürülebilmesi ve uzun dönem kurum başarısının sosyal geçerliliğinin rolü üzerine yenilenen çıkarlarla birlikte gelmiştir(Grant & Jordan, 2014, s.15).Stratejik Yönetim, son 60 yılda ana başlıklar ile şu evrimi takip etmiştir:1950'li yıllarda finansal bütçeleme,1960-1970'li yıllarda kurumsal planlama ve konumlandırma stratejisi,1980-1990'lı yıllarda rekabet üstünlüğü için araştırma,2000'li yıllarda yeni ekonomi için strateji, 2009'lu yılda yeni milenyum stratejisi,2011'li yılda çalkantılı zamanlarda strateji(kurumsal yönetim ve sosyal sorumluluk ,kurumsal iki yüzlülük, risk ve belirsizlik yönetimi ,liderliğin yeni şekli)(Grant & Jordan, 2014, s.16). Günümüzde, endüstri 4.0 devrimi ile stratejik yönetimin enstrümanları çoğalmış, büyük verilere erişim, makine öğrenmesi, yapay zekâ, iş zekâsı ve diğer akıllı sistemler, stratejik belirsizliği azaltarak, uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirmek için geniş olanaklar sunmuştur. Strateji ve stratejik yönetim, askeri terminolojide geniş harekât planı anlamına gelen strateji, örgütsel anlamda ise bir organizasyonun amaçlarına ulaşma yolunda gerçekleştirdiği faaliyetleri mantık çerçevesi içinde bütünleştirerek, hedeflere ulaşma yolunda ilerlemesini sağlayan bir model veya plan olarak tanımlanmaktadır (Bayraç, 2008). Strateji artan rekabetçi şartlarda işletmenin bir bütün olarak devamlılığını sağlayabilmesi için gelişim ve ilerleme göstererek, çevresel unsurların uyumlaştırılmasıyla, ürün veya hizmet piyasalarında avantaj sağlanması olarak tanımlanabilen bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Şenkal, 2006). Jain (1993) stratejiyi temel hedefi örgütsel amaçlara ulaşmak olan politika ve planlar bütünü olarak tanımlarken, bir diğer tanıma göre ise strateji, hedeflere ulaşmada değişen çevreden en az zarar görecektir şekilde faaliyet göstermeleri için örgütlere yardımcı olan tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür (Erdem, 2006). Stratejiye yönelik tanımlamalardan yola çıkarak stratejik yönetim, bir örgütün sürekli olarak iç ve dış

çevre analizlerini gerçekleştirerek, örgüt misyonu belirleme, hedeflere ulaşma yolunda uygun işgücünü istihdam etme ve kaynak kullanmada verimliliği hedeflemesi ve örgütün ilerlemesini sağlama süreci olarak açıklanabilmektedir (Erdem, 2006). Strateji çeşitlerinin bir araya getirilmesinden daha kapsamlı bir anlama sahip olan stratejik yönetim örgütün rekabet ortamını ve koşullarını analiz ederek gerçekleştirdiği hedefleri insan kaynakları başta olmak üzere diğer örgütsel kaynaklar vasıtasıyla uygulanması süreci olarak tanımlanabilir (Dessler, 2000). Akdemir (1992) ise stratejik yönetimi, örgüt amaçları doğrultusunda uygulanabilecek alternatifleri belirleme ve en uygun olanın seçilmesi olarak tanımlamıştır. Bayraktaroğlu' na (2002) göre stratejik yönetim, üst yönetim değerleri, çevre ve kaynaklar gibi örgüt faaliyetleri açısından önemli ve birbiriyle bağlantılı unsurlar doğrultusunda işletmenin güçlü ve zayıf yönleriyle, dış çevreden doğabilecek fırsat ve tehditlerin incelenmesi sürecini kapsamaktadır. Stratejik yönetimin son yıllarda önem kazanan bir kavram haline dönüşmesi, hızla gelişen teknolojiyle birlikte artan rekabet ve küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır (Aydınlı, 2001). İnsan kaynakları yönetimi yeterli sayıda vasıflı işgücünün, istihdam edilerek, eğitilerek, geliştirilerek, motivasyonları sağlanarak ve değerlendirilerek örgütsel hedeflere ulaşma yolunda kullanılması olarak tanımlanabilir (Öğüt vd., 2010). İnsan kaynakları yönetimi anlayışının varlığı, ortak bir amaç doğrultusunda örgütlenen insanların varlığı ile paralel olarak değerlendirilebilmekte, böylece örgütlere yol gösterme vasfına ve görevine sahip bireylerin yüzyıllar öncesinde bile var olduklarını ve bu anlayışın kökeninin çok eskilere dayandığını kanıtlamaktadır (Bingöl, 2003). Örgütlerde iş görenlere dair faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ilk olarak personel yönetimi uygulamalarıyla başlamıştır. Personel yönetimi, personeli işe alma, işten çıkarma ve personel kayıtlarının tutulması gibi az sayıda işlevi kapsayan, örgütsel anlamda herhangi bir görev üstlenmeyen bir yönetim anlayışı olarak, stratejik bir role sahip değildir. Bununla birlikte 70 ve 80'li yılların başında personel yönetiminin yerini insan kaynakları yönetimine bırakması süreci ilk zamanlarda sadece bir kavram farklılaşması olarak gerçekleşebilmiştir (Bayraç, 2008). Personel yönetiminden yeni anlayışa geçişte günün şartlarına ayak uydurabilmek adına, bölüm dahilinde ücretler, ödenekler, sigorta işlemleri, devamsızlık takibi gibi konularla ilgilenilmesinin yetersizliği etkin bir rol oynamıştır (Bayraç, 2008). Personel yönetiminde iş görenler hakkında kayıt tutmayla sınırlı ve maliyet odaklı yaklaşım mevcutken, insan kaynakları yönetiminde örgüte fayda sağlayacak bir kaynak algılaması gelişmiştir (Yüksel, 1998). Modern organizasyonlarda insan kaynaklarıyla ilgili konuların stratejik bir yaklaşımla ele alınması, zorlaşan rekabet şartlarında örgütler için hayatta kalabilme adına bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. İnsan kaynakları yönetimi faaliyetlerine 'strateji' önekinin eklenmesi ve Beer' in çalışmasıyla literatürde 'strateji entegrasyonu' kavramının göze çarpmaya başlaması, içsel insan kaynakları uygulamaları ve dışsal işletme stratejisi arasındaki uygunluğun kurulmasının önemini ortaya koymuştur (Bayraç, 2008). İnsan kaynaklarının bir rekabet unsuru ve işletmeye rekabet avantajı sağlamada önemli bir öge olduğunun anlaşılması sonucu ortaya çıkan stratejik insan kaynakları kavramı, temel olarak insan kaynaklarının örgütsel performansın artırılması ve örgüt kültürü oluşturulması hedeflerine yönelik olarak bütünleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır. Daha önceki aşamalarda tüm insan kaynakları fonksiyonlarına hâkim olmayan yönetim anlayışı, stratejik insan kaynakları yönetimiyle birlikte tüm yönetim faaliyetlerinden sorumlu bir hale dönüşmüştür (Ekinci, 2007). İnsan kaynakları uygulamalarının örgüt stratejilerine tam entegrasyonunu sağlamada öne çıkan altı özellik ise;

- Bilgi teknolojileri kullanımı
- İnsan ögesinin yönetiminde etkinlik
- Görev tanımlarının örgüt iç ve dış çevresi ölçeğinde genişletilmesi
- İç ve dış çevreye karşı farkındalığın artırılması
- Yöneticilerin iş gören davranışlarına ilişkin farkındalıklarının artması olarak özetlenebilir (Baird, Meshoulam, 1984).

Bir personel fonksiyonu olarak ele alınan insan kaynakları yönetiminin insan kaynaklarının örgüt hedefleri doğrultusunda kullanılması ve kişisel gelişimlerin sağlanması gibi iki temel hedefi mevcutken, stratejik insan kaynakları yönetimi ise yönetim literatüründeki hemen her kavramı etkilemektedir. İş gören seçme, değerlendirme, eğitime ve ödüllendirme boyutlarını stratejik seçme, stratejik değerlendirme, stratejik eğitim ve stratejik ödüllendirmeye dönüştürmüştür. Böylece bu faaliyetler standart olmaktan öte, örgüt hedeflerine uyumlu stratejik yönlendirmeler haline dönüşmüştür (Selçuklu, 2006). İnsan kaynaklarının stratejik önemi ve başarısı, sorunları çözmede kara yönelik bakış açısı yaratma, insan kaynakları yönetimi açısından çözümleyici raporlar hazırlama, insan kaynakları eğitimi, gerçek ve iddialı amaçlara yönelme gibi unsurlarla ortaya çıkmaktadır (Bayraç, 2008). Örgütsel anlamda stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasıyla sağlanacak rekabet avantajı ancak insan kaynaklarına dair stratejik yaklaşımla gerçekleşebilir. İnsan kaynaklarının stratejik insan kaynakları rolünü üstlenmesiyle yaratılabilen bu değer ön plana çıkmaktadır (Dessler, 2000).

Stratejik yönetim çağdaş yönetim modellerinden birisidir. Yönetim evrensel bir kavramdır. Önceden ne yapacağının kestirilmesi oldukça zor olan insanla uğraşır. Toplumsal yaşamın gereği olan insanlar arası ilişkileri, çeşitli etmenler altındaki davranışları inceler; en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlemdir. İnsan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir (Güçlü, 2003). Yönetim alanında strateji, bir örgütün temel hedeflerini, politikalarını ve hareket düzenini birleştiren bir plan veya modeldir. İyi oluşturulmuş bir strateji, örgütü doğru hedefe götürür. Örgütün kaynaklarının; tek ve uygulanabilir yapıyı temel alarak, içsel yetenekleri ve eksiklikleri, çevredeki olası beklenen değişiklikler ve rakiplere bağlı eylemler doğrultusunda kullanılmasını sağlar (Quinn, Henry ve Robert, 1996). Stratejiler, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin yetersiz olduğu ileri derecedeki belirsizlikler altında yapılır (Ülgen ve Mirze, 2010). Dolayısıyla stratejinin amacı, belirsizlik ortamında örgütün istenilen sonuçlara ulaşabilmesini sağlamaktır. Çünkü strateji; bir örgüte amaçları doğrultusunda fırsatçı olma ve yeteneklerini etkin kullanma imkânı sağlamaktadır (Asunakutlu ve Coşkun, 2000). Stratejinin çıkış noktası temel olarak rekabet olsa da zaman içinde kavram daha geniş bir perspektif almış ve örgütün geleceği ile ilişkili bütün konuları içeren bir anlam kazanmıştır (Volkan; 2008). Stratejik yönetim, örgütün gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin ve uzun dönemli örgüt hedeflerine nasıl ulaşılacağına belirlendiği, örgüt için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Amaç, örgütün gelecekte devam etmesi ve büyümesi için güçlerin birleştirilmesini sağlamaktır (Bircan, 2002). Barutçugil (2004: 53)'e göre stratejik yönetim: "Organizasyonu bir bütün olarak çevresi ile uyumlu tutmak ve stratejik amaçlarına ulaştırmak için birbirine bağlı olarak yürütülen belli çabaları ifade eder. Varılacak bir nokta ya da elde edilecek bir sonuç değil kesintisiz sürdürülecek bir yönetim anlayışıdır." David (1997:4)'e göre stratejik yönetim; "örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için çok yönlü işlevsel kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi bilim ve sanattır." John M. Bryson' a göre; "stratejik yönetim, bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir" (Bryson, 2004: 5). Genel bir tanım yapılmak istenirse, stratejik yönetim; stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme ve değerlendirmenin yapılması, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konması, daha sonra da stratejileri uygulanmadan önce amaçlara uygunluk açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan süreçler toplamıdır (Eren, 2000).

Stratejik yönetimin özellikleri aşağıda sıralandığı gibi belirtilebilir: (Göksoy, Kusnacı 2016:8)

- Uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir. Stratejik seçimler, örgütün uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için rutin karar ve işlerden kesinlikle ayrılır. Örgütün gelecekteki performansının artırılmasını amaçlar.

- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek önlemler almaya yöneliktir.
- Stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik” bir süreçtir.
- Esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alan stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir.
- Geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Ancak bu organizasyonel başarı için yeterli değildir. Amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.
- Mevcut durumu analiz etmek ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için yeni ve orijinal sentezlere varma yeteneği olmalıdır.
- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur. Örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına hizmet eder, güçlerin ve yeteneklerin bu amaçların gerçekleşmesi faaliyetlerinde toplanmasını sağlar.
- Örgütün bütün finansal ve insan kaynaklarını uyum içinde yönetir ve faaliyete geçirir.
- Strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmaz, oyunun kurallarını belirler, belirsizliği azaltır, izlenecek yolları ve kuralları açıklığa kavuşturur.
- Stratejik yönetim (proaktif) etkisini sonradan gösteren bir yönetimdir. Etrafında olanlara tepki gösteren (reaktif), onlara uyum sağlayan (simbiyotik) bir yönetim değildir. Şartları değiştirme çabası içinde olan, geleceği inşa etmeye yönelik ileriye bakan bir yönetimdir.
- Muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin, yönetimi iyileştirmenin kısaca büyüme ve dinamizmi sağlamanın en iyi aracıdır.
- Örgütü bir sistem olarak görür. Bir bütün olarak örgüt ile ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir. Bütüne veya parçalardan herhangi birine yönelik bir karar alındığı zaman, diğer parçalar üzerindeki etkileri göz önünde bulundurulur.
- Örgütün amaçları ile toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır (Aktan, 1999; Dinçer, 1994; Eren, 2000; Ertuna, 2008; Ülgen ve Mirze, 2010).

Günümüz örgütleri stratejik yönetimi, çok hızlı gelişen değişim ve belirsizlik rüzgârına karşı can simidi olarak kullanmaya başlamıştır (Ertan 2010). Bir yandan operasyonel etkinliği artıracak içsel bir bakış; öte yandan tüm örgütü saran dışa yönelik bir bakış açısı. Yirmi birinci yüzyılın kurumlarını oluşturmak ancak böyle bir kurum kültürü ile mümkündür (Kırım; 2009: 60). Günümüzde ve gelecekte başarılı olmanın ve bunu süreklileştirmenin yolu, öğrenme yarışına kaymaktadır. Rakiplerine göre daha hızlı öğrenenler ve uygulayanlar daha önde gidecektir. Bu da ancak "stratejik düşünme" ve davranma ile mümkün olacaktır. Değişimin an mertebesine geldiği, zaman-mekân ayrımının ortadan kalktığı günümüz dünyasında stratejik yönetim hızla gelişen bir inceleme alanı haline gelmiştir (Koç ve Taşçı, 2006).

STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞININ, ÖZEL SEKTÖRDE VE KAMUDA UYGULANMASI

Son 25 yıl içerisinde kamu yönetim sisteminde önemli değişim ve dönüşümler gerçekleştirilmektedir. Bu değişimler sadece basit anlamda bir takım teknik düzenleme ve yenileştirme çalışmaları olarak değerlendirilmemekte, ayrıca devletin yapısını sorgulayan ve yeniden dizayn etmeye dayanan bir yaklaşım içermektedir. Öncelikle uluslararası arenada artan rekabet ve ekonomik kriz ortamları kamu yönetimi anlamında meydana gelen bu değişimlere zemin hazırlamış ve küreselleşme kavramının gelişmesi ile birlikte ülkeler birbirlerine daha bağımlı hale gelmişlerdir. Geline bu noktada dünyanın herhangi bir ülkesinde meydana gelen küçük krizler başka ülkelerde daha büyük krizlere neden olmuş, bilgi ve iletişim teknolojisindeki değişiklikler hızla ilerleme gösterdikçe klasik devlet anlayışına dayanan kamu hizmeti sunumu modelinin yetersiz kaldığı anlaşılmıştır. Bütün bunlara

paralel olarak krizlerle karşı karşıya kalan halkların taleplerinde de önemli değişimler ve çeşitlenmeler olmuş, kamu hizmetlerinden beklentileri farklılaşmış ve demokratikleşme istekleri artmıştır. Ayrıca Dünya Bankası, OECD ve Avrupa Birliği gibi bazı global kurumlarda bu değişim ve dönüşüm konularında ülkeleri zorlamaya başlamışlardır. Tabi ki bu değişimler ve bahsi geçen uluslararası kuruluşların yeniden yapılanma yönündeki baskılarından Türkiye’ de fazlasıyla etkilenmiştir. Türkiye’nin mali ve idari yapısında bulunan aksaklıkların küreselleşmenin oluşturduğu dünyaya entegrasyon sürecinde Türkiye’nin önünde önemli bir engel oluşturduğu anlaşılmıştır. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ise, ülkemizde kurumsal olarak planlama sanayi planlaması şeklinde, İzmir İktisat Kongresinde belirlenen ilkeler çerçevesinde kalkınma ve temel yatırımların devlet eliyle yapılması anlayışı ile ortaya çıkmıştır. Kamu politikaları ile kalkınmacı ve modernleştirici devlet anlayışı hâkim hale gelmiş ve ilk ulusal plan olan Birinci Beş Yıllık Sanayi Planı yapılmıştır. Bir sanayileşme ve yatırım planı niteliğinde kısmi plandır. 1938 yılında yürürlüğe konulması öngörülen İkinci Beş Yıllık Sanayi Planının amaçları, birinci plana göre daha geniş tutulmuştur. Analizleri daha kapsamlı ve öncelikleri, yatırım malları ve ara malları yönünde yoğunlaştırılmış olan bu Plan, II. Dünya Savaşının iç ve dış etkileri nedeniyle değişen koşullar yüzünden uygulamaya konulamamıştır. Birinci ve İkinci Sanayi Planları birer "Proje demeti" niteliğindedir ve her iki planda sanayileşme için imkanları zorlamak ve bir uygulama disiplini geliştirmek istenmiştir. Daha sonraları da ekonomik ve sosyal kalkınmanın hızlandırılması ve bu amaçla ülke kaynaklarının verimli kullanılması için makro ölçekte plan yapma ihtiyacı devam etmiştir. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla 1960 öncesinde bir planlama teşkilatı kurma çalışmaları başlatılmış ancak darbeden sonra 1960 tarihinde kabul edilen 91 sayılı Kanun ile Başbakanlığa bağlı olarak Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Müsteşarlığı kurulmuştur (Coşkun & Yıldırım, 2018:5).

Özel sektör kuruluşlarında ilk stratejik planlama uygulamaları 1950’li yıllarda ortaya çıkmıştır. II. Dünya Savaşı sonrasında büyüyen ekonomiler ve kısmen öngörülebilir hale gelen iş hayatı, firmaların planlı çalışma ve gelecek tahminlerinde bulunma isteğini arttırmıştır. 1960 ve 1970’li yıllarda stratejik planlamanın kullanımı giderek artmış, stratejik planlama örgüt yönetiminin neredeyse vazgeçilmez bir unsuru haline gelmiştir. 1980’li yıllara gelindiğinde ise özel sektörde şekli olarak görülen stratejik planlama sistemlerinin yararlılığı tartışılmaya başlamıştır. Stratejik planlamaya getirilen eleştirilerin sonucunda geliştirilen bir takım yeni modeller stratejik planlama modelinin alternatifi olarak ortaya çıkmış fakat tartışmalara rağmen stratejik planlama en yaygın yönetim modeli olmayı sürdürmeyi başarmıştır. Stratejik planların 1980’ler ve sonrasında kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda ve kamu kurumlarında da yaygın olarak kullanıldığı görülmektedir. Kâr ve ekonomik amaçlar taşımaması, yöneticilerin sınırsız hareket serbestisi olmaması kamuda mali kontrolü de güçleştirmektedir. Stratejik planlama mantığının dayandığı rekabet, yarışma ortamı kamu örgütlerinde söz konusu değildir. Kamu kurumlarının işlevleri, özel sektöre göre çok daha kapsamlıdır, faaliyetlerini sadece ekonomik ölçütlerle değerlendirmek mümkün değildir. Rekabet gücünü artırma amacıyla olan stratejik planlama anlayışı, kamudaki rekabet anlayışı ile örtüşmez (YAYED, 2006: 40- 41). Bu durum aynı zamanda uygulama gücünü de beraberinde getirmektedir. Rekabet piyasası içinde üretilmediğinden kamu hizmetlerinde vizyon bakış açısı geliştirmek kolay değildir. Ancak yine de uzun vadeli stratejik bir yaklaşımın kazandırılması, yasal düzenlemelerin yanında çalışanların bakış açılarının, yönetim kültürünün bu doğrultuda değişmesi de mümkündür. Kamu örgütleri rekabetten önce yasama-hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek, karmaşık ve çok taraflı gücün ve siyasi etkilerin, yasaların, hukuki ve toplumsal sorunların, vatandaş baskısının etkisi altındadır. Bu nedenle farklı stratejiler geliştirilmek zorundadır (Özgür, 2004: 241; Yüksel, 2002:39).

Yeniden yapılanmayı gerektiren bir diğer etki ise Küreselleşme anlayışıdır. Bu etki Türk kamu

yönetiminde de görülmektedir. Türk kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin daha verimli, kaliteli ve dinamik bir şekilde sunulabilmesi için Cumhuriyet kurulduğundan beri planlama ile ilgili uygulama çabaları görülmektedir. Bu yeni yapılanma devletin bazı sektörlerden çekilmesi ve bütçe, mali yönetim reformu, yerel yönetimler reformlarının temelinde, kamu personel rejimi reformu adı altında dile getirilerek 2003 yılından beri çeşitli kanun tasarılarıyla desteklenmeye çalışılmaktadır. Yeniden yapılanma adı altında yönetim süreçlerinde yaşanan reformu şeffaflık, katılım, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık anlayışı vardır. Kamu kurum ve kuruluşlarının karar alma ve uygulama süreçlerinde, kalkınma planı ve orta vadeli program gibi üst politika belgeleri de dikkate alınarak stratejik plan hazırlanması ve uygulanması başarı için çok önemlidir. Kamu kurum ve kuruluşlarının kamu politikalarını oluştururken ve karar alırken stratejik planlamanın sağladığı sistem, yaklaşım ve yöntemden faydalanmaları, amaçlara zamanında ve gerektiği şekilde ulaşmak için gereklidir. Kamu ya da özel sektör kuruluşlarında amaç ve hedeflerinin belirlenmesi ile bu amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli proje ve plan bütçelerinin, başarı ve performans göstergelerinin belirlenmesi, kurumun amaçlara ulaşmadaki başarısının ölçülerek izlenmesi önem taşımaktadır. Değişmekte zorlanan bürokratik kamu yönetimi yerine daha esnek ve yüksek performans odaklı bir kamu yönetiminin nasıl oluşturulabileceği konusu önemli bir gündem maddesidir. Bu değişim sürecinin birinci aşamasını oluşturan planlama anlayışı 1980 sonrası yaşanan değişikliklerle kendini daha fazla göstermiştir. Bu durumu özellikle VI. Beş yıllık Kalkınma Planından itibaren, planın içeriğinde “yerelleşme, yönetişim, katılım, özelleştirme” gibi kelimelerin kullanılarak ve bu kelimelere odaklı olarak hazırlanmasından anlıyoruz. (Kayıkçı,2009;176). Söz konusu uygulama, yeni kamu yönetimi anlayışı gereği kamu kurumlarında uygulanması; kamu örgütlerince sunulacak hizmetin kalitesinin, personelin motivasyonunun, kaynakların kullanımında elde edilecek faydanın artmasını sağlayacağı inanılmaktadır. 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun kabulü ve stratejik planlamayı düzenleyen diğer mevzuatlar ile birlikte Türk kamu yönetiminde kurumsal düzeyde stratejik planlama uygulamasının yasal alt yapısı oluşturulmuştur. Bu yasal düzenlemelerle kamu yönetiminde stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve raporlama faaliyetleri zorunlu tutulmuştur. Her ne kadar yasal zorunluluk olsa da uygulamada ortaya çıkan birçok sorun stratejik planlamanın beklenen başarılı etkisini sağlayamamıştır.

Stratejik plan, kamu kurumlarının başarısına önemli boyutta katkı sağlamaktadır. Bu bağlamda stratejik plan, geleceğe yönelik düşünmeyi teşvik etmekte, yönetilen topluluğun mevcut gereksinimlerini ortaya koymakta, uygun kalkınma stratejilerini belirlemekte ve çevresel değişimleri önceden görebilmeye imkân sağlamaktadır. Stratejik plan, ayrıca yönetimi iyileştiren bir yaklaşımdır. Bu anlamda stratejik plan, kurumsal yapıyı tanımlamayı, öncelikler üzerine odaklanmayı, uygun araçlarla eylemleri yönetmeyi ve koordine etmeyi içermektedir. Artık kamu kurumları da işletmeler gibi rekabet etmek zorundadır. Özel sektörle kamu kesimi arasında, kâr amacı gütmeye, maliyetin karşılanma şekli, çalışan ve kurumsal yapı, müşteri-vatandaş ayrımı, siyasi etki, bürokrasinin olmaması, rekabet ortamının ve dolayısıyla kalitenin, sunulan mal ve hizmetin esas olması, çalışanları seçme, görevlendirme, ücretlendirme ve görevlerine son verme konusunda tamamen özgür ve esnek olunabilmesi gibi çok esaslı konularda farklılıklar bulunmaktadır. Bu durumlar performans değerlendirme sisteminin de bu farklılıklar dikkate alınarak yapılandırılması gerekliliğine işaret etmektedir (Tozlu, 2014: 75). Özel sektör kurumları arasında sürekli ve dinamik bir rekabet mevcut iken; kâr amaçsız sektörlerde ve kamu kurumlarında daha farklı bir rekabet ortamı mevcuttur. Kamu kurumlarında rekabet, kurumlar arasında değil yöneticiler arasında meydana gelir. Bu durum kamu kurumlarını politik arenalara çevirmektedir. Kamuda kurumun hizmetine talip olan paydaşların memnuniyeti yöneticilerin performansı olarak kabul edilmektedir (Çoban, 2007: 9).

1980 sonrası kamu reformlarının bir unsuru olarak dünyada pek çok ülke kamuda stratejik plan

uygulamalarını gerçekleştirmiştir. Ülke uygulamalarında benzerlikler kadar farklılıklarda mevcuttur. Dünyada stratejik planlama uygulamalarına göz atıldığında, ülkelerin bir kısmında hükümet seviyesinde değişik sektörlerle katılımcı bir şekilde hazırlanan planlama anlayışı hâkimken ABD ve Hollanda gibi ülkelerde kurumsal anlamda planlama anlayışı hâkimdir. Ayrıca her iki anlayışın beraber hâkim olduğu Malezya ve İrlanda gibi ülke uygulamaları da mevcuttur. (Saygılı, 2014: 18; Barca ve Nohutçu, 2013: 344-345). Türk kamu yönetiminde ise, planlı kalkınma stratejisi çerçevesinde yeni yapısal düzenlemeler getirilerek planlama sisteminin temel yapı taşları oluşturulmuş ve bu sistemin merkezine yeni kurulan Devlet Planlama Teşkilatı yerleştirilmiştir. Birinci Beş Yıllık Kalkınma Planında, ülke ekonomisi için tutarlı kalkınma planları ortaya koyup bunlar arasından seçim yapabilmek; ikinci planda ise ilk planda belirlenen hedeflerin sağlanma gereklerinin araştırılması amaçlanmıştır. Değişen sosyo-ekonomik yaklaşımlara göre ekonomide kamu müdahalesinin ağırlığı dönemler itibarıyla farklılıklar göstermesine rağmen, piyasa ekonomisinin geliştirilmesi ve etkinleştirilmesi, kamu kesimi için emredici, özel kesim için yol gösterici nitelikte olması; üst sınır koyma ve disiplin özelliğinin sadece kamu yatırımları ile sınırlı olması Türkiye’de planlamanın o yıllarda genel ilkelerini oluşturmuştur (Genç, 2009). Kamu yönetiminde denetim süreci stratejik yönetim ilişkisinde, Bir grup insanı, belirlenmiş amaçlara doğru yöneltme, aralarındaki iş birliği ve koordinasyonu sağlama çalışmalarının bütününe kapsayan bir süreç olarak ifade edilen yönetim kavramı, başkaları vasıtasıyla iş görme ve önceden belirlenen hedeflere ulaşmanın söz konusu olduğu her durum için kullanılır. Yönetim fonksiyonu olarak ifade edilen yönetim süreci; planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon, eğitim ve geliştirme, denetim aşamalarını takip eder. Gerek Türkiye’de gerekse dünyada kamu yönetiminde yönetsel faaliyetleri içerisinde yer alan stratejik planlama, en önemli karar ve eylemlere odaklanmış bir yönetimi öngörmektedir. Bu nedenle., önemli kaynak kullanıcı olan kamu idarelerinde stratejik yönetim, yönetsel denetim ilişkisini incelemekte yarar umulmaktadır. Stratejik planlama, idarelerde stratejik yönetimi hâkim kılan bir yönetim tekniğidir. Bir başka ifadeyle, stratejik planlamadan yoksun stratejik yönetim olamayacağı gibi, stratejik yönetilemeyen bir kurumda stratejik planlamayı uygulamak da anlamsız ve yararsızdır. Yönetsel denetim süreci, stratejik yönetim döngüsü sisteminin bir parçası olup, yönetsel faaliyetler döngüsünün geri bildirim aşamasında devreye girmektedir. Yönetsel denetim süreci, stratejik plarlardan başlayarak, son ana kadar bu döngü sistemi içerisinde yer alır. Performans yönetimi, yönetsel denetim sürecinin bir enstrümanıdır. Yönetsel denetim süreci, stratejik yönetim sisteminin denetim aşamasından sorumludur. Stratejik planlama ve yönetsel denetim süreci arasındaki ilişki, iki kavramın da ortak mekanizması olarak nitelendirilebilecek performans yönetim sistemiyle ifade edilmektedir. Performans yönetimi, denetim temelli bir yönetim anlayışı olup, stratejik planlamanın uzantısıdır (Doğan, 2011, s.74). Genel olarak, bir faaliyetin sonuçlarının mümkün olduğu kadar planlara uygun olmasını sağlamak amacıyla standartlar konulması, elde edilen sonuçların bu standartlarla karşılaştırılması ve uygulamaların plandan ayrıldığı noktalarda düzeltme önlemlerinin alınması olarak ifade edilen denetim kavramı gerek kamu yönetimi gerekse özel işletmelerde yaşamsal önem taşımaktadır. Denilebilir ki, denimin bulunmadığı örgütlerde yönetim işlevinden söz edilemez (Öztürk, 2007, s.18). Yönetim literatüründe kullanılan iç denetim, yönetim sisteminin kendi kendisini denetlemesi anlamında kullanılır. Üst kademedeki yöneticilerin, aslarının çalışmalarını gözetleme ve yönlendirmesi, yönetsel denetim, mevzuatın görevlilerce tam olarak uygulanmasını izleyip gözetleme anlamında kurumların denetim birimleri kanalıyla yürütülen yönetsel denetim kavramları, kamu yönetiminde sıklıkla kullanılan terimlerdir. Kamu idarelerinin daha güçlü olabilmeleri, sağlıklı işletilen bir yönetim anlayışına bağlıdır. Etkin bir iç kontrol sistemi, örgütsel hedeflerin gerçekleşip gerçekleşmediği hususu, faaliyetlerin etkinliği, kaynakların ekonomik ve verimli kullanımı , yürürlükteki politikalara, prosedürlere, kanun ve yönetmeliklere uygunluğu, sahtecilik, kanuna aykırılık veya yolsuzluk sonucu ortaya çıkanlar dahil,

varlık ve menfaatlerin her türlü kayba karşı korunması, bilgilerin, verilerin ve hesapların doğruluğu ve güvenilirliği hususlarında makul güvence sağlamak üzere örgüt bünyesinde tesis edilmiş sistemler ağının bütününe kapsar. İyi işletilen bir iç kontrol sistemi, etkin bir yönetimin vaz geçilemez koşullarından biri olup, kurumun amaçlarına ulaşmasının önündeki engelleri bir bütün olarak görüp, zamanında önlem almasını sağlamaktadır. Kamuda uygulanan stratejik yönetim ve kontrolde de işletme yönetimindeki tekniklerin benzeştirilerek uygulanması, tenkide açık olmakla birlikte, kamu yöneticilerinin bilgi, beceri ve tecrübeleri etkinliği artıracak değerlendirilmektedir.

Denetimde temel amaç, örgüt amaçlarının gerçekleştirilme derecelerini saptayarak, örgütün etkinlik düzeyini yükseltmek ve onun geliştirilmesini sağlamaktır (KAYA Raporu, 1991, s.40). Denetim yoluyla örgütsel işleyiş sürekli olarak izlenip, eksik yönler belirlenerek, örgüt amaçlarından sapmalar engellenir ve daha sağlıklı bir işleyiş geliştirilmeye çalışılır. Bu yönüyle denetim, yönetim sürecinin en önemli halkalarından birisidir. Her yönetici; sorumluluğunu taşıdığı örgütü denetim altında tutarak, ne yapıldığının veya yapılmadığının tespiti ile nereye ulaşıldığının ve nerede bulunduklarını bilmek ister. Denetim bir amaç değil, örgütleri daha verimli bir biçimde ve amaçlara yönlendirmeyi hedefleyen bir araçtır. Denetimin örgütsel yaşama iki etkisi vardır: İlk olarak denetim olgusu, kamu personelinin davranışlarında düzeltici etki yaratmakta, diğer beklenti ise denetim sonucundaki raporlama ve yaptırım gücünün olumlu etki yaratmasıdır (Sanal, 2002, s.4). Denetim ve/veya kontrol ile vazifenin yerine getirilmesini sağlayacak veya engelleyecek unsurlar tespit edilir ve teşkilin amaçlarının gerçekleşmesi güvence altına alınır. Özellikle şahsî disiplini gelişmemiş çalışanların, kontrol edilen hususları daha iyi yapma eğiliminde olduğu unutulmamalıdır. Kontrolün, güvensizlikten kaynaklandığı düşüncesi hatalıdır. Çünkü yalnız güvenmek, görevlerin yerine getirilmesi için yeterli değildir. Denetim esnasında mevcut durum tespit edilmeli; olması gerekenle, arasındaki sapmalar ortaya konulmalı ve birliğin kusurlarını giderecek bir denetleme yapmalı ve çalışanların gelişmesine katkıda bulunacak usuller kullanılmalıdır. Yöneticilerden veya denetim unsurlarından beklenen; denetleme esnasında, ön yargılı davranışlardan kaçınarak iyi bir dinleyici ve gözlemci olarak gelişmeleri takip etmeleri, bilgi ve tecrübe aktarımı ile yanlışı ortaya koyup, doğruyu göstermeleridir. (Yönetim ve Liderlik, 1999, s.14). Devlet faaliyetlerinin yanı sıra, devlet dışı uygulamaları da gerçekleştirmesi sonucu giderek genişleyen bir yönetim anlayışı olarak kamu yönetiminde insan kaynakları yönetiminin önemini giderek artmaktadır.

İnsan kaynağı uygulamaları genel başlığı altında, personel yönetiminin maliyet odaklı yaklaşımından, insanı stratejik bir kaynak olarak gören stratejik insan kaynakları yaklaşımına kadar geçen sürede meydana gelen gelişmelerin takip edilmesi, özel sektör işletmelerinde olduğu kadar kamu sektöründe de yaşamsal öneme sahiptir.

Kurumsal faaliyet ve bu faaliyeti yürüten örgüt olarak ifade edilebilen kamu yönetimi, bir başka ifadeyle, devletin amaçlarını gerçekleştirecek biçimde insanların ve araç gerecin örgütlenmesi olarak tanımlanır (Durna ve Eren, 2002). Coşkun (1991)'a göre, temel olarak toplum refahını sağlayıcı hizmetleri halka götürme gereği sonucunda kapsamı genişleyen kamu yönetiminin faaliyetleri sosyal fayda amacına uygun olarak gerçekleşmektedir. Kamu kuruluşları olarak, sendikalar, vakıflar, hayır kurumları, dini kurumlar, hastaneler, okullar kabul edilmektedir. Ancak Atasoy (1993)' un kamu sektörüne ait "uygulanan siyasal rejim ne olursa olsun, devletin politik veya kolektif mahiyette karar alma modelinin uygulandığı bir kurumlar ve kuruluşlar topluluğu" tanımıyla merkezi hükümet, mahalli idareler ve sosyal güvenlik kuruluşları ile kamu iktisadi teşebbüsleri de sektöre dahil edilmektedir (Kağnıcıoğlu, 1999). Kamu sektöründe insan kaynaklarının gelişiminde, İnsan faktörünün klasik yönetim anlayışlarının bakış açısından kurtulup, örgütün öznesi konumuna yükselmesiyle örgütlerin insan unsuruna bakış konusunda ulaştığı değer yargıları, inançlar, tutumlar kamu sektöründeki gelişimi de desteklemektedir (İnce, 2006). Dünyada kamu yönetimine dair yeni

anlayışların gelişmesi ve yirminci yüzyılın katı, hiyerarşik ve bürokratik kamu yönetimi anlayışının giderek daha esnek bir hale dönüşmesi, kamuda insan kaynakları yönetiminin gelişmesine ve değişmesine dair nedenlerin başında gelmektedir (Ekinci, 2007). Bu gelişim ve değişim kamu yönetiminde sorumluluk anlayışı üzerinde de bir etki yaratmakta ve siyasi otoriteye karşı duyulan sorumluluk duygusunun, halka karşı da duyulmaya başlanmasına neden olmaktadır (Ekinci, 2007). 2005 tarihli Kamu Personel Kanunu Tasarısı Taslağında “Personel ve Başarı Değerlendirmesi” yani performans değerlendirmesi, sicil sistemi yerine önerildiği, taslağının toplu ücret artışı yerine bireysel performansa göre artışa yolacağı, rekabetin yardımlaşmayı azaltacağı, memurluk sisteminin “güvence” ve “kariyer” ilkesinin sözleşmeli ve performansa dayalı değerlendirme ve ücretlendirme sistemi içinde eriyeceği (Sayan, 2007: 522-534) şeklinde, olumsuz yaklaşımlar da ifade edilmektedir. Kamu yönetiminde birçok uygulama gibi insan kaynakları uygulamalarının da yasalarla belirlenmiş bir çerçevede gerçekleştirilerek değişime karşı dirençli olması (Sadullah, 1998), insan kaynaklarının konusu içindeki yükseltme, performans değerlendirme, geliştirme, atama, ücret, haklar, görev tanımları gibi uygulamaların yeni yönetim anlayışlarına uyarlanmasını güçleştirmektedir (Ekinci, 2007). Kamu sektöründe organizasyon ve bireyler arası ilişkileri düzenleme misyonu sınırlı teknik duruş, insan kaynakları sürecinin özel sektör organizasyonlarıyla paralel bir şekilde benimsenmeye başlanmasıyla değişmeye başlamıştır (Aytaş, 2006). Kamu sektöründe insan gücünün planlanmasında istihdam politikalarının eğitim sistemi ile bağlantılı olarak gerçekleştirilmesi ve norm kadro çalışmalarıyla gerçek ihtiyacın belirlenmesi (Ayman vd., 2011) ancak insan kaynaklarında stratejik bir yaklaşım geliştirilmesi, kamusal alanda örgütsel bir fayda sağlayarak devlet çıkarlarının gözetilmesiyle gerçekleştirilebilir. Bununla beraber kamu yönetiminde stratejik yaklaşımlarla gerçekleştirilecek insan kaynakları faaliyetleri sayesinde gelişim anlamında ortaya çıkabilecek değişimler;

- Üst yönetim üyelerinin eğitimin önemini kavraması sonucunda bütçe olanaklarının doğru şekilde yönlendirilmesi ve hizmet içi eğitimin sağlanması (Ayman vd., 2011),
- İş tanımına uyum, işyeri düzenine ve yöneticilere itaat gibi kişilik özelliklerini değerlendiren başarı değerlendirme sorularına; başarı ve amaçları gerçekleştirme derecelerini ölçen ölçütler eklenmesi (Ekinci, 2007),
- Teşvik ve ödül sisteminin olağanüstü başarı beklentisine odaklı olmasındansa, değerlendirmelerin verimlilik temelinde iş görenin verdiği hizmetin kalitesi bağlamında gerçekleştirilmesi (Ekinci, 2007), olarak sayılabilir. İnsan kaynakları faaliyetlerinin modern ve stratejik bir tarzda gerçekleştirilmesiyle kamu sektöründe akılcı bir insan kaynakları planlaması, norm kadro oluşturulması, açık görev tanımları, başarı değerlendirmesinin objektif bir yapıda algılanması sağlanabilecektir (Ekinci, 2007).

ÇALIŞANLARIN PERFORMANS SEVİYESİNİN, STRATEJİK YÖNETİMLE İLİŞKİSİ

Yöneticilerin profesyonel yetenek ve çalışmalarını esas alan yönetsel reform stratejisinin de kamu sektörünün gelişmesi açısından önem arz eden strateji seçenekleri arasında yer alması (Erdem, 2006) stratejik insan kaynaklarının işlevleri arasında yer alan iş görenlerin kişisel gelişimlerinin desteklenmesi gereğinin yanı sıra, insan kaynakları stratejilerine yardımcı olarak değerlendirilebilir. Dünya’da ve Türkiye’de kamu sektöründe insan kaynakları uygulamaları, özel sektör dahilinde gerek dünyada gerekse Türkiye’de insan kaynaklarına yönelik stratejik yaklaşımın benimsenmemesi kamu sektörünün katı hiyerarşik düzeni içerisinde gelişmelerin yavaşlamasına neden olmaktadır. Bununla birlikte değişen dünya ve çeşitlenen beklentiler karşısında modern anlayışların benimsenmesi kaçınılmaz olup, bu bölümde bahsedilen konuya dair bazı çalışmalara ilişkin değerlendirmeler verilmiştir. Örneğin Çin kamu sektöründe insan kaynakları yönetimine dair yaptığı çalışmada Bi-an (2009), şu anki durumun hala geleneksel yapıdan kurtulamayan bir personel yönetimi boyutunda olduğundan bahsetmekte, bu durumun insan kaynaklarında yeni stratejiler kullanılarak aşılabileceğini

söylemektedir. Bu stratejilerden bazıları, pazar, kamu sektörü, sosyal ilişkiler gibi kavramlara ait tanımların değiştirilerek yeni etkili yönetim konseptlerinin benimsenmesi, bilimsel, adil bir performans değerlendirme sisteminin oluşturulması, teşvik ve kısıtlama mekanizmalarının yenilenmesi, insan kaynakları yönetimine dair kurumsal tecrübelerden yararlanılması ve insan odaklı uygulamaların desteklenmesi olarak açıklanmıştır. Rangriz (2010), İran'da kamu sektörü işletmelerinin insan kaynakları stratejileri bağlamında iki kamu şirketinin üst ve orta düzey yöneticileri üzerinde yaptığı araştırmada, örgütsel verimlilik ve insan kaynakları stratejilerinin etkinliği arasında anlamlı bir bağ olduğu, insan kaynakları stratejilerinin söz konusu işletmelere değer katarak, örgütsel üretkenliğin artırılması konusunda avantaj sağladığı açıklanmaktadır. Zakaria vd. (2011), Malezya kamu sektöründe anahtar performans göstergelerine dair yaptıkları çalışmada, bu değerlendirmelerin yalnızca örgüt performansının belirlenmesi açısından değil aynı zamanda da insan kaynakları yönetimi vasıtasıyla çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmesi gerekliliğine değinmişlerdir. Ulusal tescil bürosu tarafından anahtar performans göstergelerinin kullanıldığı üç alandan birinin de müşteri taleplerine cevap verecek hizmetlerin üretilmesi ve sunulmasında insan kaynaklarının üretkenliğinin ölçülmesi olduğu açıklanmıştır. Khatri vd. (2006), bir kamu hastanesi ve bir üniversite hastanesi bünyesindeki stratejik insan kaynakları yönetimine dair ipuçlarını araştırdıkları çalışmalarında, söz konusu kuruluşlara insan kaynaklarına dair özel bir departmana sahip olup olmadıkları, insan kaynakları yöneticisinin stratejik plan toplantılarına katılıp katılmadıkları ve son beş yılda insan kaynaklarında yaşanan değişimi takip edip etmedikleri sorularını sormuşlardır. Sonuçta üniversite hastanesinde insan kaynaklarının ayrı bir departman olarak var olmasından öte kurumsal bir hizmet olarak mevcut olduğu, insan kaynakları yöneticisinin kurumsal karar almada en üst yönetim sınıfı içerisinde yer aldığı ve son beş yıldaki değişimlerin neredeyse tümünün insan kaynakları faaliyet ve uygulamaları içerisine dahil edildiği sonucu ortaya çıkmıştır. Kamu hastanesinde personel vazifeleri yanında eğitim ve geliştirme faaliyetlerinden de sorumlu bağımsız bir insan kaynakları departmanı bulunmakta, insan kaynakları yöneticisi ise kuruluş içerisindeki birtakım stratejik toplantılara katılabilmektedir. Ancak tam bir stratejik iş birliğinden söz edilememektedir.

Stratejik planlama ve buna bağlı yönetimde, kamu kurumları, bilgi çağı ile birlikte yıllardır Weberyen bürokrasi anlayışı kapsamında içine çekildiği kabuğundan sıyrılarak, toplumun kendisinden beklediği işlevsel yönetimi sağlayabilmek ve bu anlamda kendisi ve özel sektörle rekabet edebilir bir yapıya kavuşmak için gayret göstermiştir. Kamu yönetiminin toplumsal sorumlulukları yerine getirmesi, ileriye gören bir yönetim anlayışına sahip olmasını gerektirmiştir. Özel sektör yıllardır kar sorununu çözmek için stratejik yönetim metotlarından yararlanmıştır. Kamu yönetimi ise klasik anlayışın yükleri altında ezilmekten bir türlü kurtulamamış; özel sektör bir yana kendi içerisinde bile rekabet edememiştir. Oysa küreselleşme olgusu ile küçülen dünyada kamu yönetiminin artan görev ve işlevleri, kamu yönetiminin önemini çok daha fazla artırmıştır. Stratejik yönetimin en önemli aşamasını stratejik planlama aşaması oluşturmaktadır (Yüksel,2004:43). Stratejik planlama; örgütün ne olduğu ne yaptığı ve neyi neden yaptığına açıklama getiren ve yol gösteren temel stratejiler ve eylemleri belirlemek için disipline edilmiş bir çabadır (Bryson, 1995: 4). Stratejik planlama bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam sağlayan bir araç olup örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulan gelecek durumuyla ilişkilendirerek başarılı bir yönetim anlayışına sahip olmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır (Gürer,2006:91). Stratejik planlama, örgütün amaçlarını belirleme süreciyle başlayarak alternatif stratejilerin geliştirilmesi aracılığıyla örgütün amaçlarına ulaşılmasında kullanılacak stratejilerin belirlenmesini ifade etmektedir (Yüzbaşıoğlu,2004b:91). Stratejik planlama, kamu kurumlarının katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımı benimseyerek kurumların mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun hedefler saptamaları ve ölçülebilir göstergeler

geliştirerek, başarıyı izlemeleri ve değerlendirmelerinde bir araç olarak kullanılmaktadır (Yılmaz,2003:77).

Stratejik planlar hazırlanırken kamu kurumları durum analizi, kurum içi ve çevre analizleri kapsamında başlıca; strateji geliştirme teknikleri olarak, SWOT Analizi, Pörföy Analizleri, Q-Sort Analizi, Senaryo Analizi, Vizyon/Mizyon, Arama Konferansı, Delphi Tekniği, Nominal Grup, Multivoting, Açık Grup, Kalite Çemberleri, Fayda-Maliyet, Risk Analizi gibi analizlerden faydalanması gerekmektedir (Aktan,2008,7-9). Bu analizler arasında en popüler olanı; SWOT Analizi adı verilen İngilizce “strength” (güçlü yönler), “weakness”(zayıf yönler), “opportunity” (fırsatlar), “threat” (tehdit ve tehlikeler) kelimelerin baş harflerinden oluşan analiz tekniğidir(Aktan,2003:73). SWOT Analiziyle kurumların geçmişten geleceğe uzanan trendleri göz önüne alındığında, kurumun mevcut/ umulan durumunun rekabetçi yanlarıyla ile rekabet karşısında karşı karşıya kaldığı dezavantajlı zayıf yönü yanı sıra yapısal değişimler sonucunda ortaya çıkabilen/çıkan tehdit ve fırsatlar tespit edilmeye çalışılmaktadır (Barca vd.,2006:35).

Kamu kurumlarında stratejik planlama 25 yılı aşındır uygulanmaya çalışılsa da 2020’li yıllarda kamu kurumlarında stratejik planlamanın şimdiye göre çok daha kritik rol alacağı düşünülmektedir (Poister, 2010: 248). Kamuda stratejik yönetim, strateji olgusu kapsamında örgütlerin ya da kurumların işleyişlerinin, amaçlarının, hedeflerinin planlandığı, mevcut durumdan hareketle gelecekte ortaya çıkabilecek koşulların kestirilmeye çalışıldığı, bir yönetim sürecini ifade etmektedir. Stratejik yönetim geçmişten ziyade geleceği yönetmeyi isteyen; bu yönde kararlar alan ve uygulayan bir yönetim anlayışına sahiptir (Yüzbaşıoğlu,2004b:94). Stratejik yönetim kamu kurumlarında stratejik planlama, bütçeleme, personel ve performans ölçümü konularını da içinde barındıran bir nitelik göstermektedir (Bryson vd., 2010:13). Kamu yönetiminde bürokrasi kaynaklı sorunlardan kurtulmak için başta özel sektörün kullandığı teknik ve metotlardan faydalanarak kamu yönetimi anlayışında yeni bir yönetim anlayışının ortaya çıkarılması istenmektedir.

KLASİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINA GEÇİŞ

Dünya’ da ve Türkiye’de klasik yönetim anlayışının izlerinden kaynaklanan sorunlar incelendiğinde öncelikli olarak bürokrasi içerikli sorunların ön planda olduğu gözlenmektedir. Strateji kavramın özüne ters düşen durağanlık anlayışına sahip olan bürokrasi anlayışı değişen şartlara ve ihtiyaçlara göre hareket etme gücünü sınırlamaktadır. Çalışanların birer makine parçası olarak değerlendirildiği örgüt yapısı içerisinde çalışanların, söz sahibi olmamaları ve değişim içerisinde görüşlerine yer verilmemesi strateji olgusunun doğasına ters düşmekte, kamu kurumlarının gelişimine ve kendilerinden beklenen işlevleri yerine getirmelerine engel olmaktadır (Eryılmaz,2004:209). Türk kamu yönetiminde de durum bu yöndedir. Kamu yönetiminin yapılanma ve işleyişinde tarihsel sürecin rolü başta olmak üzere kamu yönetiminde yaşanan kimlik krizi karşısında araştırmacı ve uygulayıcıların duruşu, kamu yönetimi üzerinde sosyal, kültürel, ekonomik ve politik etkenlerin rolü, bürokrasi kaynaklı sorunlar karşısında geleceğe dönük dersler çıkarılıp çıkarılamaması, yapılan reform çalışmalarında siyasetçilerin, sivil toplum kuruluşlarının, üniversite ve vatandaşların katılımı, kamu yönetiminde kurumların ve bireylerin karşılıklı güven ilişkisi, kamu yönetiminde eğitim içerikli güçlükler gibi çok sayıda durumun kamu yönetiminin temel sorunlarını oluşturduğu düşünülmektedir(Acar ve Öztaş, 2007:75-76). Türk kamu yönetiminde temel sorunlar arasında aşırı merkeziyetçi yapılanma önemli bir sorun kaynağını oluşturmaktadır. Merkeziyetçilik, kamusal kaynakların başkent örgüt tarafından kullanılmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir (Acar ve Sevinç,2005:21) Kamu yönetiminin, klasik, dışa kapalı, merkeziyetçi, statükocu, kırtasiyecici, hantal, sorumluluktan kaçan ve siyasal anlamda yozlaşan bir yapı halinde olması temel eleştiri noktalarını ve başlıca sorunlarını oluşturmaktadır (Karakaş ve Yaralı, 2004: 557). Kamu kurumlarında gözlenen katı

hiyerarşik yapı, yetkilerin üst basamaklarda toplanması, gizlilik, siyasi/ıdari güç ile uzmanlık gücü arasında yaşanan çatışmalar, kuralların yoğunluğu, taktir yetkisinin daraltılması rekabetin yokluğu, kendi kendini yenileyememe ve dolayısıyla gelen verimsizlik kamu yönetiminin temel sorunlarını oluşturmaktadır (Eryılmaz, 2004:242). Modern anlamda bir kamu yönetimi yapısının oluşabilmesi için karar verme süreçlerinde yerelleşme, yönetsel hiyerarşiyi azaltma, bürokratik performansı geliştirme, bütçe sürecini daha elverişli duruma getirme, daha iyi kamu hizmetini daha az maliyetle sağlama, stratejilerini hedefleyen yönetimde “kürek çekme değil dümen tutma” felsefesinin benimsendiği bir yapıya gidilmelidir (Özer, 2005:39). Kamu yöneticilerinin strateji olgusunu kullanabilen stratejik düşünme niteliğine sahip liderlik vasfı taşıyan bir karakter sergilemesi kurum başarısı üzerinde ve kurumun karşı karşıya kaldığı sıkıntılardan kurtulması noktasında önemli bir yere sahiptir (Aktan, 2003:79). Kamu yönetiminde gelecek endişesi, günümüz dünyasında çoğu ülkenin kamu yönetimi ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği ve hakkaniyeti temel hedefler olarak belirlemektedir. Bu hedeflere ulaşmak isteyen yönetimler, yeni metot ve teknik arayış içerisine girmektedir. Bu kapsamda da özellikle özel sektörde geliştirilen yöntemlerin kamu yönetimine aktarılmaya çalışıldığı gözlenmektedir. Bu amaca yönelik olarak örnek alınmaya çalışılan yaklaşımlardan bir tanesini stratejik yönetim anlayışı oluşturmaktadır. Bu anlayış ile kamu örgütlerinde uzun dönemli stratejiler geliştirilerek etkin bir yönetim anlayışına ulaşılması hedeflenmektedir (Güçlü, 2003:81). Küreselleşme başta olmak üzere dünyada gözlenen hızlı teknolojik ilerlemeler, vatandaşların kamusal hizmetler karşısında artan talepleri kurumları, stratejik düşünmek zorunda bırakmaktadır. Yaşanan bu gelişmeler, kamu kurumlarının stratejik yönetim ve buna bağlı olarak stratejik planlama süreçlerine yönelmesini gerektirmektedir. Bu durum ise 1980’li yıllardan önce sadece özel sektörde uygulama şansı bulan stratejik yönetim anlayışının günümüzde kamu sektöründe de uygulanmaya başlamasına yol açmıştır (Söyler, 2007:103). Kamu yönetimi üzerinde kaynakların etkili ve verimli kullanılması yönündeki beklentiler, hizmet sunum standartlarının yükselişi, mevcut kaynaklarla ek külfetlere katlanmadan hizmet kalitesinin artırılması yönündeki taleplerin karşılanmasını gerekli kılmaktadır (Barca ve Balcı, 2004:3). Bu nedenle kamu kurumlarının değişim karşısında tutunabilmeleri, gelecekte varlıklarını sürdürme bilmeleri içsel ve dışsal stratejik bilgi kaynaklarından faydalanmalarını zorunlu hale getirmektedir (Yıldırım, 2010:1313). Kamu yönetimi üzerinde oluşan bu beklentiler, kamu yöneticileri başta olmak üzere birçok kişinin kurum yönetiminde stratejik bir yönetim anlayışının geliştirilmesine, kurumlarda geleceği öngörebilen bir vizyon oluşmasına yönelik çaba harcanmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle de kamu yöneticileri için kurumun duruşu ve pozisyonunun belirlenmesi üzerinde etkileri bulunan strateji olgusu önemli bir niteliğe sahip olmaktadır (Poister vd, 2010:3). Kamu yönetiminde değişime, gelişime, rekabete kapalı anlayışın varlığı ve kurumların durağan yapısını muhafaza etmesi, çalışanlar ve yöneticilerin daha az çaba harcamasını daha az sorumlu olmasını sağlaması açısından onların lehine görünüşte bir katkı sağlamaktadır. Oysa toplum açısından ve ülke kalkınması açısından düşünüldüğünde kaliteden uzak etkin işlemeyen bir kamu yönetiminin toplum üzerinde halkın beklentilerinden uzak çok fazla sıkıntıya neden olacağı düşünülmektedir. Kamu yönetiminde zamanın gereklerine uygun bir yönetim anlayışının gelişmesi, kamu yönetiminde yaşanan sıkıntıların giderilmesi, değişim olgusunun kurumlarda yerleştirilmesi, toplumsal beklentilerin göz önüne alınmasını ve bu yönde çalışmaların yapılmasını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle kamu yönetiminde değişimi içeren gelişme ve rekabeti bünyesinde barındıran strateji olgusuna yer verilmesi gerekmektedir. Zaten dünyada gözlenen eğilim de bu yöndedir. Son elli yıldır strateji alanında yapılan çalışmaların geniş ve çeşitli çevrelerce artan bir seviyede ilgi ve destek bulduğu birçok alanda, uluslararası ilişkilerde, kamu yönetiminde, siyasette, vb. disiplinlerde strateji olgusunun kullanımına yaygın bir şekilde yer verilmesinden anlaşılmaktadır (Barca, 2005:8). Bugün birçok ülkenin kamu yönetiminde, hukuksal, yapısal ve yönetsel bozukluk ve

eksikliklerden kaynaklanan sıkıntılara rastlanılmaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sıkıntılar içerisinde en büyük payı oluşturmaktadır. Bu sıkıntılar karşısında, stratejik planlama öncelikle iyi yönetimi hedeflemektedir. Stratejik planlama sayesinde yöneticilerin edineceği “stratejik düşünme ve davranma” özelliğinin kamu yönetiminin sorunlarını giderme konusunda çok sayıda faydasının olacağı düşünülmektedir (Yılmaz, 2003:72). Bilgi yönetiminin bilinçli bir strateji olarak kamu yönetiminde kullanılması yeni bir olgudur (Yıldırım, 2010: 1322). Stratejik bakışın önemli bir unsurunu bilgi yönetimi oluşturmaktadır. Kamu yönetiminde bilginin yönetilmesi ve faaliyetlerinde kullanılması, bilgiye dayalı hizmet yeni bir fikir değildir. Bilgi yönetiminin kullanılması kamunun karşı karşıya kaldığı sıkıntıların aşılmasında bir araç olarak kullanılmaya çalışılmaktadır. Kamu yönetiminde bilgi yönetiminden etkin bir şekilde faydalanabilmek için ilk önce, yönetim felsefesinin değiştirmek gerekmektedir. Bu nedenle iyi bir stratejik planlama yapılmalı ve geleceği tahmin edebilen, ölçebilen, nicel verileri kullanıp yorumlayan, uzman planlamacılar tarafından oluşan bir ekibin çalışmasına ihtiyaç duyulmalıdır (Karakaş ve Yaralı, 2004: 557). Rekabet, belirsizlik ve risklerle dolu, hızla değişen çevre koşullarında örgütlerin varlıklarını sürdürerek karlılıklarını artırabilmeleri için bilgi, başlı başına bir değer bir kaynak haline gelmiştir (Yıldırım, 2010: 1331). Kamu yönetiminin geleceği öngörebilmesi, geleceği kurgulama boyutu, özü itibarıyla, kamu kurumlarının şimdi nerede olduğundan hareketle gelecekte nerede olmak istediğine dair bir hedef belirlemesini ifade etmektedir. Stratejik yönetim anlayışını benimseyen kamu kurumlarında kurumların sadece günün sorunlarıyla ilgilenmemesi, geleceğin inşasına aktif biçimde katılması, gelecekteki güç kaynakları üzerinde yoğunlaşarak onlardan nasıl daha etkin bir şekilde yararlanabileceğini, önceden düşünerek yanıtlaması gerekmektedir (Barca,2004:17). Bu nedenle stratejik yönetim kapsamında yöneticilerin stratejik planların hazırlanması sürecine dikkat etmelidirler. Geleceğin belirsiz olması, bilgi, kaynak, zaman yetersizliği ve kişilerin bilişsel sınırlılıkları gibi faktörlerden dolayı geleceğe yönelik tahminler doğrultusunda stratejiler planlamanın mümkün olmayacağı düşünülmektedir. Bu nedenle stratejilerin rasyonel şekilde planlanması organizasyonun gerçekleriyle örtüşmeyeceği düşünülmektedir. Stratejilerin zaman içinde uygulamada alınan birtakım kararlar doğrultusunda gelişeceği varsayılmaktadır. Stratejinin biçimlenmesi bir öğrenme süreci olarak meydana gelmektedir (Sarvan vd., 2003: 94). Öğrenme okulu kurallar koymaktan ziyade betimleyici bir anlayışla strateji geliştirmeyi zamanla kendiliğinden gelişen bir öğrenme süreci olarak ele almaktadır (Bakoğlu ve Özcan, 2010: 63). Stratejiler geliştirilirken ve stratejik planlar hazırlanırken örgütün mevcut durumu dikkate alınmalı, kes kopyala anlayışı ile örgütle alakası olmayan stratejik kararlar alınmamalı örgüt doğası, gerçeklikler kapsamında adım adım izlenerek doğru hedeflere doğru kararlarla ulaşılmaya çalışılmalıdır.

Kurumların stratejik düşünme ve stratejik planlarla hayata geçirmeye çalıştıkları yönetim felsefesindeki değişimde vizyon olgusuna da önemli bir yer ayırdıkları görülmektedir. Toplumsal yaşamın birçok alanında gittikçe daha sık kullanım alanı bulan vizyon, önemi gün geçtikçe artan yönetsel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetim süreci içerisinde de kurumların vizyona sahip olmaları kurumsal amaçlara ulaşmalarında bir araç görevi görmektedir. Bu araç sayesinde vizyon sahibi kurum yöneticileri yönettiği kurumun amaç ve hedeflerinin kamuoyuna yansıtılmasına aracılık etmektedir (Çetin,2009:96). Kurum misyonu kurumun faaliyetleri süresince uygulamaya çalıştığı stratejik planlama kapsamında yapılacak faaliyetleri yönlendirmede kullanılacak bir kılavuz görevi görerek kurumun stratejisine uygun bir yol izlemesine yardımcı olmaktadır (Özgül,2004:215). Kurum sahip olduğu misyonla kurumların hangi hizmetleri nerede ve nasıl sunacağı, kurumun hizmet felsefesinin ne olacağı, kurumun hangi değerlere sahip olacağı ve kurumun diğer kurumlardan farkının ne olacağının sınırları çizilmek istenmektedir (Çetin, 2009: 98). Stratejik bakışın hedefi, kamu kurumlarında yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Yöneticiler bu aracı kullanarak, kurumun geleceğine yön verecek olan fikirler için

tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirerek kurumun amaçlarına istenilen düzeyde ulaşmayı hedeflerler (Gürer,2006:95). Kamu yönetiminin yukarıda belirtilen bu sıkıntılarından kurtulması halinde kamu yönetiminin gelecek hedeflerine ulaşmasında emin adımlarla ilerleyeceği ve halkın beklentilerine en iyi şekilde cevap vereceği düşünülmektedir. Bu nedenle kamu yönetiminde etkin, işlevsel bir yönetim için stratejik bakış olgusunun kurumun hedef ve amaçlarının belirlenmesinden bu amaçlara ulaşılncaya kadar gözden geçirilerek uygulanması gerekmektedir.

Yeni kamu yönetimi anlayışı özellikle klasik kamu yönetimi anlayışına eleştiriler getirmektedir. Bu yaklaşımda Weber' in ideal bürokrasi olarak tanımladığı ve kapitalist üretim tarzına dayalı ulus devletlerin kamu hizmeti sunumundaki örgütlenme modeline eleştiriler yer almaktadır. Klasik bürokrasinin merkeziyetçi yaklaşımı, karmaşık kural ve yapıları, beklentilere cevap verememesi, hantal bir görünüm sergilemesi gibi noktaları eleştirilmektedir. Bu yapı kaynakları israf etmekte, hizmetleri pahalı sunmakta ve katı bir merkeziyetçiliğe sahip bulunmaktadır. Bu yapı değişmesi gerekmektedir. Yeni kamu yönetimi ile ilgili vurgu noktaları şunlardır: Kamunun rolünü sorgulayıp yeniden tanımlama, piyasayı yönetim için bir model olarak görme, kamu hizmetlerini rekabet ortamında alternatif yöntemlerle yürütme; bürokrasi ile mücadele; aşırı merkeziyetçi ve hiyerarşik yönetim yapılarını desantralize yönetim anlayışı ile değiştirme; hizmet sunumunu hizmet sunulanlara en yakın yerden ve söz konusu kişilerle irtibat halinde gerçekleştirme; esnek bir yapı; kamusal sorumluluğun yeniden dağılımı ve yönetime yeni aktörlerin dâhil edilmesi; özel sektörde uygulanan bazı yönetim tekniklerinin kamuda uygulanması; sonuçlara ve performansın yükseltilmesine daha fazla vurgu; etkinlik ve verimliliğe önem verme; kaynak kullanımında daha fazla disiplin ve ekonomiklik; kaliteye vurgu ve güçlendirilmiş hesap verme sorumluluğu gibi hususlar stratejik planlamayla gerçekleştirilebilir. Dünya'da kamu yönetimlerini etkileyen ve değişim süreçlerine yol açan nedenler, Türk kamu yönetimi için de geçerlidir. Kamu hizmetlerine yönelik beklentileri değiştiren bireycilik, rekabetçilik, kârlılık, verimlilik, esneklik gibi değerlerin yönetim anlayışına egemen olmasını sağlayan ekonomik, toplumsal, siyasal ve kültürel dinamikler, Türk kamu yönetimini de etkilemiştir. Kamu yönetiminde reform arayışlarına yol açan nedenlerin derecesi her ülkede farklı olmakla birlikte temelde benzer şartlar neticesinde ortaya çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilk üçü bazen kısaca "üç açık" diye ifade edilen olgudur. Bu açıklar sırasıyla bütçe açığı, güven açığı ve performans açığıdır. Stratejik planlama kamu yönetimindeki başta performans açığı olmak üzere sırasıyla bütçe açığı ve güven açığı ile mücadele için ortaya konulan önemli araçlardan biridir. Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarında kamu yönetimindeki başarısızlığın dört temel açığa yol açtığı sonucuna varılmıştır. Bunlar; stratejik açık, bütçe açığı, performans açığı ve güven açığı olarak ifade edilmiştir. Uzun vadeli stratejik bakış açısının eksikliğinin verimsizliğe ve kamu kaynaklarını kötü kullanmaya sebep olduğu bunun da bütçe açığına, kamu idareleri tarafından sunulan mal ve hizmetlerin halkın beklentilerine cevap veremeyerek performans açığına yol açtığı ifade edilmiştir. Kamu yönetimindeki verimsizliğin yozlaşma ve yolsuzluklara yol açarak halkın yönetime güvenini azaltarak güven açığına sebep olduğu belirtilmiş ve bu dört açığın birbiriyle bağlantılı olduğu vurgulanmıştır. Söz konusu açıkları kapatmak, kamu kaynaklarını kullanmadaki verimsizliği ortadan kaldırmak, Türkiye'nin kamu mali yönetim sisteminde kamu idarelerinin bütçe hazırlık süreçlerini güçlendirmek ve daha planlı bir yönetim anlayışına geçmelerine imkân sağlamak üzere stratejik planlamaya yer verilmiştir. Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlığını taşıyan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa da yer verilmiştir.

Türkiye'de kamu yönetiminde stratejik planlamanın ilk uygulaması uluslararası örgütlerin

tavsiyeleri istikametinde gerçekleşmiş ve bu noktada Dünya Bankası kalkınma planlarının hem strateji hem de hedefler açısından anlaşmaya uygun olmasını şart koşmuştur. Beşinci yapısal uyum kredisi ile ilk adım atılmış ve süreç 12.07.2001 tarihinde yapılmış olan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile devam etmiştir. 2003 yılında çıkarılan ve 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile de kamu yönetiminde stratejik planlamanın uygulanması mecburi hale gelmiştir. Stratejik planlama ve yönetim de kamu sektöründe daha çok etkin kamu hizmeti sunmak üzere toplumun ihtiyaçlarını karşılayacak politika ve programların oluşturulup uygulanması için hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların sürekli gündemindedir. 1950'lerden sonraki reform hareketleri daha çok özel sektörden ödünç alınan yaklaşımlardan oluşmaktadır. Stratejik planlama ve yönetim de bu bağlamda başlangıçta özel sektörde kullanılan yönetim yaklaşımı olarak görülse de uzun süren uygulanabilirlik tartışmalarından sonra kamu yönetiminde belli bir uygulama ve başarı alanı bulmuştur. Stratejik yönetim, kurumların dış çevrede fırsatları kullanıp tehditlere karşı koymasını ve dolaylı olarak rekabetçi durumunu geliştirebilmesini sağlamak üzerine odaklanan bir yönetim aracıdır (Erkan, 2008). Stratejik planlama ise stratejik yönetimin en önemli araçlarından biri olarak somut değerlendirmelerle öne çıkmaktadır. Türk kamu yönetiminde, kamu hizmetlerinin daha verimli, kaliteli ve dinamik bir şekilde sunulabilmesi için 1960'lı yıllardan itibaren planlamanın düzenli ve kurumsal uygulama çabaları görülmektedir. Planlama yaklaşımı, Devlet Planlama Teşkilatının kurulması ve 5 yıllık kalkınma planlarının sürekli yapılmaya başlamasıyla kurumsallaşmıştır. Planlama başarılı bir şekilde uygulandığında, kamu hizmetlerinin sunumundan önce proaktif bir şekilde hazırlanarak hizmetleri sistematik bir şekilde gerçekleştirme olanağı sağlayarak ve aynı zamanda düzenli bir şekilde izleyerek kurumlarda aksayan yönler ve karşılaşılan sorunlara karşı etkin çözümler önerir. Stratejik yönetim anlayışının özel sektörde geliştirilmiş olup kamu yönetimine geçmesi YKY (yeni kamu yönetimi) dönemlerinde olsa da ülkemiz dahil birçok ülkede stratejik yönetim anlayışının kamuda uygulanmasının yönetim paradigmasının hâkim olduğu 90'lı yıllardan sonra yaygınlaştığı söylenebilir. Ülkemizde, 2003 yılında yasalaşan ve 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun (KMYKK) kabulü sonrası ve ilgili diğer mevzuatta da yapılan değişikliklerle birlikte kamu sektöründe stratejik planlama uygulaması yasal zemine kavuşturulmaktadır (Önder & Aydın, 2016: 226). Bu yasal düzenlemelerle kamu sektöründe stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve raporlama faaliyetleri zorunlu tutulmaktadır. Stratejik planlama yapılması kurumsal düzeyde yapılacak performansın değerlendirmesi için altyapı teşkil etmektedir. Bu bölümde araştırma konusuna paralel olarak, kamu sektörü, strateji ve stratejik yönetim kavramları açıklanarak, kamu sektöründe insan kaynaklarına bakış incelenmiş ve konuyla ilgili Dünya' da ve Türkiye'de yapılan çalışmalar özetlenmiştir.

2011 yılında 641 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Kalkınma Bakanlığı kurularak DPT kapatılmış ve DPT'ye ait olan görevler bu Bakanlığa verilmiştir. Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine geçildikten sonra çıkarılan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesinde ise Kalkınma Bakanlığına yer verilmemiştir. Ancak 2018'de, 13 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile "Strateji ve Bütçe Başkanlığı" kurulmuş ve kalkınma planları ile bunların izlenmesi konusunda bu başkanlığa görev verilmiştir. Stratejik yönetim yaklaşım kılavuzunda, Türk kamu yönetimi planlama ve stratejik planlama konusunda önemli bir deneyim kazanmıştır. Stratejik planlama konusunda elde edilen deneyimlere binaen ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önüne alınarak kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (SPK), üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ayrı ayrı rehberler hazırlanmıştır. Stratejik yönetim anlayışını çok kapsamlı bir şekilde ele alan bu kılavuz, merkezi kamu idarelerine yönelik olmakla birlikte bütün kamu idareleri için ortak birtakım hususları da içeren ana rehber niteliğindedir. Bu çerçevede SPK, kamu idarelerine stratejik plan hazırlık ve uygulama ile izleme ve değerlendirme aşamalarında rehberlik etmeyi ve aşağıdaki konularda yardımcı

olmayı amaçlamaktadır (KB, 2018:3):

- Stratejik planların, stratejik yönetimin diğer temel bileşenleriyle bağlantısının daha güçlü kurulmasını sağlamak.
- Kaynakların kullanımı ile amaç ve hedeflerin öncelik verilmesinde etkinliği arttırmak.
- Performans değerlendirmesinin daha iyi yapılarak kanıta dayalı karar alınmasını sağlamak.
- Daha kaliteli bir raporlama yapılmasına temel oluşturarak kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik anlayışının yerleşmesine katkı sağlamak.

5018 sayılı Kanunun amacı, Sayıştay'ın geleneksel işlevlerine yeni açılımlar getirerek kamu yönetiminde etkinliğin artırılmasında kuruma önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir. Söz konusu kanun, kurumsal performansın geliştirilmesi ve stratejik plan ve performans odaklı olarak kurumsal performans değerlendirilmesine dair hükümler barındırmaktadır. Kamu kaynaklarının etkili, verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını, tüm mali işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve kontrol edilmesini düzenlemektedir. Stratejik planlamanın hazırlanması sürecinde üst yönetimin tutumu; stratejik liderlik, etkili stratejik yönetimde anahtar bir unsur olarak kabul edilir. Schneider vd. (1995) kurumsal değişimde hem girişimciliğin hem de stratejik yönetim başarısında liderliğin önemli olduğunu vurgulamaktadırlar. Stratejik yönetim, kurum vizyonu oluştururken ve stratejik amaçlara bağlılık inşa ederken paydaşları dahil edebilen kabiliyetli yöneticiler için araç imkânı sunar (Poister and Streib, 1999; Barzelay & Jacobsen, 2009: 327). Üst yöneticilerin stratejik plan yapım ve uygulama aşamasında algı, ilgi ve desteği önemli rol oynar. Misyonların belirlenmesinde yasal görev ve sorumluluklar etkili olurken vizyon belirlemenin üst yönetim yerine, en altta çalışan personele havale edilmesi, hazırlık aşamasından başlayarak yönetimin en önemli görevi olan vizyon oluşturmaya ihmal etmesi stratejik planlama ve yönetimdeki ilk başarısızlık basamağıdır. Uygulayıcıların gözünde üst yöneticilerin ilgi ve desteğinin çok yetersiz olduğu kanaati hakimdir; onlara göre, üst yönetimin gözünde stratejik planlama ve planlar çok önemli görülmemektedir. Orta kademe yöneticilerin tutumu ise, bürokratların planlama konusunda hevesi ve istekliliği yeni yöntemlerin başarılı uygulamaları için zorunlu ancak yeterli değildir. Hiyerarşinin üst seviyelerinden başlayarak ve siyasal düzeyde desteğe sahip olması uygulama başarısı için önem arz eder (Barzelay & Jacobsen, 2009: 327). Ne var ki, kariyerleri boyunca sıkı kontrol ile yöneticilik yapanların, üst düzey yönetici olunca yeni özgürlükleri anlama ve tam olarak kullanmada yaşadıkları sıkıntıları daha vizyoner, esnek ve katılımcı bir şekle dönüştürmeleri gerekirken, tam tersine aynı katı hiyerarşik geleneği devam ettirerek stratejik yönetim uygulamasının başarılı olmasını engellemektedir (Moynihan, 2006). Türk kamu yönetimi üst düzey yöneticileri, kendi pozisyonlarını riske atacak vizyoner değişimler için değişik baskı gruplarından gelecek dirençlerden hoşlanmazlar. Bu durum da onlar, inisiyatif alıp, stratejik hedeflere koşmaktan ziyade mevcut uygulama ve teamüllere bağlılık içinde risk almadan pozisyonunu koruyarak görevlerine devam ettirmeyi amaçlarlar.

Kamu yönetiminde stratejik planların uygulamasında karşılaşılan birçok sorun sayılabilir. Ancak bunların içinde uygulayıcılar gözünde öne çıkan hususlar değerlendirilmiştir. Kamu kurumlarında kurumsallaşmanın zayıf olması teknolojik alt yapının yetersizliği ve çabuk adapte olmaması, eski alışkanlıkların devam ediyor olup değişime karşı bir direncin varlığı ve mevzuat kısıtlamaları diğer önemli unsurlar olarak görülür. Stratejik plana direncin aşılması öncelikle kurum çalışanlarının reform sürecine yönelik olarak bilgilendirilmesi ve ikna edilmesini gerektirmektedir (Erkan, 2008). Stratejik hedefler günümüz ve ileriye dönük hedeflere göre yapılırken ve mevcut mevzuat ile uyumsuzluğu ve mevzuat değişimi ve yasa yapmanın çok yavaş olması uygulamaları sekteye uğratmaktadır.

Stratejik planlama ve buna bağlı yönetim anlayışının eğitim sistemine etkileri:

Eğitim sistemleri, geleceğin toplumunu oluşturacak bireyleri yetiştirme amacıyla kurulan

sistemler olduğundan evrensel değerlere uygun bir eğitimi gerçekleştirme çabası içinde olmalıdırlar (Çelik, 1995). Bu nedenle toplumun geleceği için, sürekli gelişerek, oluşabilecek tehditlere karşı bilinçli hareket etmeleri ve kendilerini geleceğe taşımaları gerekmektedir. Bu da yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve liderlik yaklaşımlarını güncel zamanın anlayışına göre yeniden ele alıp değerlendirmelerini, değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmek için etkili stratejiler geliştirmelerini gerektirmektedir (Besler, 2003). Bu bağlamda eğitim örgütleri, orta ve uzun dönemde önlerini görebilmek ve geleceklerine yön verebilmek için, örgütlerinin nasıl değişeceğini, gelişeceğini ve bu süreçte rollerin ne olacağı konularını açıklama gereksinimi duyarlar (Preedy ve diğerleri, 2003: 6). Eğitimde stratejik yönetim planlamasında; okul çalışanları arasında hedeflerin belirlenmesi, örgüt olabilme, birlikte karar verme ve kararları uygulayabilmede sorumluluk almayı sağlar. Okul yönetimi güçlü ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve tehditleri belirler. Yapacağı çalışmaları bunlara göre planlar. Okuldaki liderin öncelikle “öğretim lideri” konumunda olması nedeniyle yapılan çalışmalarda daha uzman yaklaşımlar içinde bulunmalıdır. Alanında uzmanlaşan eğitim liderleri, ilke ve değerleri konusunda davranışlarıyla çevresine örnek olabilmektedirler. Ekiplerindeki diğer öğretmenlerin işlerini en iyi şekilde yapabilmelerini sağlayabilmek için gerekli çalışmaları yapar. Yönetici öğretmenlerle iletişim kurarak onların yeni öğretim materyallerini ve öğretim stratejilerini kullanmalarını sağlar. Yeni materyaller ve öğrenme stratejileri, statik durağanlık ve her yıl aynı uygulamaların yapıldığı bir sistemin sıkıcı yanını bırakarak yenilenmeyi sağlar. Yenilikler motivasyonu ve üretkenliği artırır. Eğitim kurumlarında stratejik yönetim planlaması yapıldıktan sonra en önemli aşama uygulama aşamasıdır. Okul imkânlarının kısıtlı olması halinde uygulamada zorluklar yaşanabilmektedir. Okullarda oluşturulan ve vizyonu olan stratejik yönetim, aynı zamanda bağımsız ve denetime açık bütçe gerektirir.

YÖNTEM VE TAHLİL

Tarama, karşılaştırma ve buna dayalı değerlendirme çalışması olup; insan kaynakları, kurumsal işletmelerde stratejik yönetim ve planlama ana başlığı altında yayımlanan hakemli dergiler incelenmiştir. Araştırmaya konusu olan “stratejik planlamanın kurumsal yönetimlere etkisi” ile ilgili bilimsel makalelerden alıntılar ve uyarlamalar yapılmıştır. Yine bu konuda hazırlanan tez çalışmalarından da yararlanılmıştır. Ayrıca YÖK’ ün resmî web sitesinde konuyla ilgili dokümanlarda okunarak irdelenmiş ve makaleye ilişkilendirilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özgürce düşünebilen, ihtiyaç ve beklentileri karşılanan, motivasyonları sağlanan insan kaynaklarından oluşan bir örgüt kültürü, firma performansını arttıran yegâne ayırt edici güç olmaktadır. Bu nedenle rakiplere oranla üstün performans sağlayan insan kaynağına düşünce bazında değil uygulama kapsamında gereken stratejik önem verilmelidir. Ayrıca bütün örgüt gruplarında fiilen uygulama sürecinde olan geleneksel personel yönetimi kalıplarından bir an önce çıkılmalı stratejik İKY yaklaşımı eksiksiz ve sınırlandırılmamış bir biçimde uygulamaya geçirilmelidir (Vatan 2012:18).

İşletmelerin stratejik yönetiminde denetim de benzer şekilde uygulanmaktadır. Kamu sektörü bağlamında iş görenlerin kayıt altına alınması gibi basit işlemlerden, yöneticilerinin tüm stratejik planlama ve yönlendirme aşamalarında bulunduğu stratejik bakış açısına kadar çok geniş bir yelpazede gerçekleştirilen uygulamalar mevcuttur. Kamu sektörünün öz yapısından kaynaklanan birtakım hiyerarşik ve kanunlara bağlı yapılar, insan unsurunun geliştirilmesi ve örgüt kültürünü benimseyen eğitilmiş bir işgücüne dönüştürülmesi zorunluluğuna direnmekte ve emir komuta zincirinde yalnız emir veren ve itaat eden çalışanların istihdamını desteklemektedir. Bununla birlikte küreselleşme, değişen dünya düzeni, değişen beklentiler ve durmaksızın ilerleyen teknoloji, toplum için son derece önemli

olan kamu idarelerinin faaliyetlerine devam edebilmek ve rekabet avantajlarını sürdürebilmek için esnekleşmeleri, karar almada şeffaflaşmaları, iç ve dış çevrelerine uyum sağlamalarını gerektirmektedir (Özdemir, Polat 2017:79,80). Aynı zamanda son yıllardaki örneklerle bakıldığında özel sektör seviyesinde olmasa da kamu işletmelerinin de bu gerekliliği benimsedikleri ve gerek iç denetim ve planlamaları gerekse de devlet düzeyindeki düzenlemelerle insan kaynaklarının stratejik boyutuna uyum sağlamaya çalıştıkları görülmektedir. (Güven 2014:76).

Değişimin kaçınılmaz olduğu günümüzde kurumların yönetiminde mevcut/olası koşullar değerlendirilerek, örgüt misyonu ve vizyonu çerçevesinde gelecek analizleri yapılmalı; bu kapsamda kamu yönetiminin çağın gerisinde kalmadan hizmet sunumu ve amaçları çerçevesinde diğer sektörlerle rekabet edebilir duruma gelmesi; stratejiler geliştirmesi ve bu yönde bir yönetim anlayışına bağlı kalması ile mümkün olabilecektir.

TARTIŞMA

Tüm Dünya’ da 1950’lerde özel sektörde kendisini göstermeye başlayan ve ileriki yıllarda etkisini arttıran stratejik planlama ve buna bağlı yönetim anlayışı, 1980’li yıllarda ancak kamuda kendini hissettirir olmuştur. Bu nedenle özel işletmelerdeki kurumsal yönetimler daha hızlı hedeflere ulaşırken, kamu kurumları geleneksel yönetim anlayışı nedeniyle, gelişimi aynı oranda yakalayamamıştır. 1970’lere gelindiğinde petrol fiyatlarındaki ani artış, Japonya’nın yükselişi gibi gelişmeler Dünya ekonomisini sarsan ve geçmişte benzerlerine pek rastlanmayan krizler uzun vadeli planlama anlayışının terk edilerek özel sektörde stratejik planlama anlayışına geçişe sebep olmuştur. Görüldüğü üzere devlet yönetiminde yeni bir yaklaşım olarak ortaya konulan yeni kamu yönetimi anlayışı ile ilk olarak özel sektör kuruluşlarında ortaya çıkan stratejik planlama anlayışının çıkış noktaları benzer parametrelere dayanmaktadır. (Küçüktüğü, Aydın 2017:488). Bu ve benzeri yaşanan ekonomik olaylar, kamu yönetimini de harekete geçirmiş aynı anlayışla benzer uygulamalarda yürürlüğe girmiştir. Yine 1950-1980’li yıllarda kamu kurumlarına genel anlamda teknolojik desteğinde yetersiz olduğunu görebiliyoruz (Erkan 2008). Kaynak arayışından üretim planlamasına ve oradan satışa kadar geçen evrelerde çağın teknolojik gelişimine, özel sektörlerin daha hızlı adapte olduğunu görebiliyoruz. 1980’lerden önce kamuda stratejik planlama ve yönetim alanında hedeflere ulaşmanın önünü açacak yasal düzenlemelerin, sektörün ihtiyacını karşılayacak düzeyde olmamıştır (Genç 2007:4). 2000’li yılların başından itibaren çıkarılan kanunlarla desteklenen ve kamunun özel sektörle rekabetinin önünü açan birçok yapının oluşturulduğunu görüyoruz. Örneğin, 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” gibi destekleyici çalışmalar kamu kurumlarının önünü açmış; misyonlarını ortaya koyar olmuşlardır. Buna paralel olarak stratejik planlamalar yapılarak vizyonlarını gerçekleştirebilmişlerdir. Sadece kanun çıkartmak veya yönetsel yapıları oluşturmakla arzulanan hedeflere ulaşamayacağı aşikardır. Bu nedenle üst düzey özel veya kamu yöneticilerini başarıya götürecek olan yol, daha fazla kararlılık ve uzun vadeli stratejileri uygulama konusundaki takipleri olacaktır. Özel veya kamu kurumlarında stratejik yönetim uygulaması, öncelikle çalışanların iş birliği içinde olmasını gerektirir. Bu iş birliğini sağlayacak olanda yönetim kademeleridir. Ekipteki üyelerin dayanışma içinde sorumluluklarına bağlı olarak çalışmaları yürütebilmeleri, yönetim kademelerinin stratejik yönetim anlayışlarıyla mümkündür. Sorunların çözümünde daha hızlı yol alınması bakımından da bu anlayış önemlidir. İnsan kaynakları yönetimi yaklaşımının stratejik niteliği, insan kaynakları uygulamalarının finansal performans, işgücü devri ve verimlilik gibi konularda örgüt performansı için son derece önemli olduğu vurgulanmaktadır (Richard ve Johnson,2001:229). Planlı çalışan sorumluluk sahibi ekip üyeleri kurumu daha iyi benimsediklerinden etkili yönlendirmelerde bulunabileceklerdir. Bununla birlikte kurumlarda veya işletmelerde objektif değerlendirme yapabilecek uzman kişilerin olmaması, değerlendirmelerin amatörce yapılması, bunların sonucunda doğru

sonuçlara ulaşamaması, paydaşların rekabet içinde hareket etmeleri nedeniyle yanlış değerlendirmelerin yapılması, planlanan hedeflerin gerçekleştirilememesinin üyelerde bezginlik, umutsuzluk ve çaresizlik yaratması, kurumun vizyon ve misyonunun somut ve net olarak değerlendirilememesine neden olacaktır.

KAYNAKÇA

- Alkan, A. D. (2021). Türkiye’ de Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim Yaklaşımının Uygulanabilirliğini Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi. *Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C/S. 3 (1): 2.
- Aşçı, B. (2017). Stratejik Yönetici Stratejik Düşünür mü: Sistem Yaklaşımı Bağlamında Cevap Arayışı. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırma Dergisi*, C/S.4 (11): 11,12,13,15,16,18,19,21,22,23.
- Aydın, M. (2012). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Stratejik Plan Hazırlama Süreci*, Mali Hizmetler Araştırma Raporu. Ankara: T.C. Gıda Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Bayat, B. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C/S. 10 (3): 67,68,69,70,73,74.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*, S. (özel sayı): 13.
- Canpolat, H. (2010). İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*, S. (159): 4.
- Coşkun, S. ve Gündüz, O. (2020). Bir Kamu Politikası Transferi Örneği Olarak, Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, C/S.20 (1): 8.
- Doğan, S. ve Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *Z.K.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, C/S.4 (7): 16,18.
- Efe, M. N. (2019). İş Dünyası ve Üniversiteler Arasındaki İş Birliği ve Stratejik Yönetim. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C/S. 7 (2): 5.
- Erbaş, M. S. (2021). Stratejik Plan, Bireysel Performans Değerlendirmesi İlişkisine Dair Algı Hakkında Bir Araştırma. *Strategic Public Management Journal*, C/S. 7 (13): 11,19.
- Genç, F. N. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S. (23): 5.
- Güven, A. (2014). Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış. *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, C/S.2 (2): 63-77.
- Kahraman, İ. (2011). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Karaman İl Özel İdaresinde Bir Araştırma*. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçüktüglü, A. T. ve Aydın, V. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S. (28): 473-476,483-485,487-489.
- Nalcı Arıbaş, N. (2013). Kamuda Stratejik Planlamanın Katılımcılık Boyutu. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, C/S.4 (1): 89.
- Önder, M. ve Aydın, G. (2020). *Türk Kamu Yönetiminde Planlama: Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Özdemir, S.S.; Polat, E. ve Özdemir, M. (2017). Kamu Sektöründe Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, Dünya’ dan ve Türkiye’ den Örnekler. *Meriç Uluslararası Sosyal ve Stratejik Araştırmalar Dergisi*, C/S.1 (1): 70-80.
- Öztürk, A. T. (2020). Stratejik Yönetimde Denetim Sürecinin Çarpan Etkisinin İncelenmesi. *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, S. (6): 174,176,177,179,180,182.
- Poister, H. T. (2010). The Future Of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic

- Management and Performance, Public Administration Review. *ResearchGate*, C/S. 70 (1): 247.
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? *Maliye Dergisi*, S. (152): 104.
- Şencan, H. (2016). *Stratejik insan kaynakları nelerdir?* İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, S. (99): 34,36.
- Usta, A. (2014). Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği. *ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi*, S. (2): 33.
- Vatan, Ö. (2012). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Firma Performansı. *Akademik Bakış Dergisi*, S. (32): 1-14,16-18.
- Yenipınar, Ş.; Göksoy, S. ve Bal Kusnacı, S. (2016). Okullarda Stratejik Eğitim Uygulamaları. *Ihlara Eğitim Araştırma Dergisi*, C/S.1 (2): 6-9,13,16,17,22,23.