

YÖNETSEL BİR ARAÇ OLARAK KAMU ORGANİZASYONLARINDA STRATEJİK PLANLAMA VE KURUMSAL PERFORMANS ÖLÇÜMÜ AÇISINDAN ÖNEMİ

Aydın USTA*

Öz

Kamu organizasyonları tarafından, toplumda kamu yararı ihtiyacını karşılamak üzere (*kamu düzeni, kamu hizmetleri*) çok sayıda yönetim uygulamasından yararlanılmaktadır. Stratejik planlama, söz konusu bu yönetim uygulamalarının temelinde yer almaktadır. Bir başka deyimle stratejik planlama, işletme yönetimi ve özel yönetimlerde olduğu gibi kamu organizasyonlarının da aktif olarak yükümlülüklerini yerine getirmelerinde ve geleceklerini öngörmelerinde kullanılan önemli yönetmel bir araçtır.

Bu makalede, stratejik planlama sisteminin kamu organizasyonları açısından nasıl uygulanacağı konusunda bilgiler verilmektedir. Ayrıca stratejik plan hazırlayan ve uygulayan kuruluşlardan elde edilen bazı önemli kurumsal veriler çalışmada yer almaktadır. Bu anlamda çalışmanın amacı, kurumsal performans ölçümüne dayanak oluşturan stratejik planlanmanın unsurlarını tanımlamak ve açıklamaktır.

Yöntem olarak çalışmada dolaylı ve alıntısız araştırma yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan bu yöntemle dayalı olarak elde edilen verilerden, stratejik planlamanın, organizasyonel etkililik ve verimlilik açısından önem taşıdığı ve kurumsal performans ölçümü öncesi hazırlanmasının gereklilik arz ettiği yargısına ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Vizyon, Misyon, Stratejik Amaç, Kurumsal Performans

*Doç. Dr., İnönü Üniversitesi, aydin.usta@inonu.edu.tr

STRATEGIC PLANNING AS A MANAGERIAL TOOL IN PUBLIC INSTITUTIONS AND ITS IMPORTANCE IN INSTITUTIONAL PERFORMANCE MEASUREMENT

ABSTRACT

A wide range of managerial practices are utilized by public institutions in order to meet the needs of public interest (public order, public services). Strategic planning lies at the heart of these management practices. In other words, strategic planning is an important managerial tool used by public institutions to fulfill their obligations actively and foresee their future as in business administration and private administrations.

This article discusses how the strategic planning system will be implemented in public institutions. In addition, the study also includes some important institutional data obtained from institutions that prepare and implement strategic plans. In this sense, the study aims to describe and explain the elements of strategic planning that underpins institutional performance measurement.

The study adopts indirect and review type research methods. According to the analysis of the data obtained based on this method, it was concluded that strategic planning is of importance in terms of institutional efficiency and productivity and that it is necessary to prepare it before any institutional performance measurement.

Keywords: Strategic planning, Vision, Mission, Strategic Objective, Corporate Performance

GİRİŞ

Genellikle bir organizasyon az sayıda karar vericinin iradesinden doğar; daha sonra ise tedricen kendisini geliştirir. Söz konusu bu gelişmeyi yönetmek gerekmektedir. Bu anlamda yöneticilerin, ulaşılması gereken sonuçların (*amaçlar*) öngörülmesinde ve belirlenmesinde önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Ayrıca yöneticilerin geçmişi değerlendirmek, geleceğe bakmak, yönetimde kullanılacak araçları belirlemek ve çevreye uygun olarak organizasyona bir perspektif çizmek yükümlülükleri bulunmaktadır.

Planlama, bir plan hazırlamak demektir. Plan, bir proje, program hazırlamak amacı ile önerilen önlemlerin bütünüdür denilebilir. Tüm bu gelişmeler dikkate alındığında, stratejik planlamadan söz edildiği kolaylıkla anlaşılmaktadır. Personel istihdam politikaları, ücretlendirme sistemleri, görevlerin tanımlanması ve paylaşımı, organizasyon şeması ve formasyon stratejik planlamada dikkate alınmaktadır. Stratejik planlama öyle bir süreçtir ki bu süreç, durum analizi yapmaya, organizasyonu istenilen yöne yönlendirmeye ve yapısal değerlendirmeye imkân sağlar (PCPA Algerie, 2012).

Stratejik planlama, kısa ve uzun vadede organizasyonun vizyonunun ve amaçlarının neler olduğunu, bu amaçlara ulaşmak için organizasyonun nasıl yapılandırılması gerektiğini ve eylem programları çerçevesinde kimin neyi, ne zaman yapacağını gösteren bilgileri içerir.

Bir yönetici, yönettiği organizasyonunun etkililiğini, verimliliğini ve performansını yükseltmek zorundadır. Aksi halde organizasyonun yaşamını sürdürmesi veya yöneticinin bulunduğu pozisyonda kalması pek olası değildir. Bu nedenle yöneticiler, söz konusu performansı yükseltmek bakımından çok sayıda yöntem ve teknikten yararlanır. Bunların başında risk yönetimi, performans yönetimi, çatışma yönetimi, değişim yönetimi, kaynak yönetimi ve stratejik yönetim gibi uygulamalar gelmektedir. Tüm bu uygulamaların temelinde ise stratejik planlama bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmada stratejik planlamanın tanımlanması, unsurlarının ve yönteminin tanımlanması ve açıklanması amaç edinilmiştir.

1. STRATEJİK PLANLAMA

Stratejik planlama, organizasyonun ne durumda olduğunu, nerede bulunduğunu, ulaşmak istediği amaç ve bu amaca nasıl ve ne zaman ulaşmak istediğini, çalışmaların nasıl gerçekleştireceğini ve ne kadara mal olacağını tanımlayan sistematik bir süreçtir. Bu tür planlama, öz kaynakları analiz eder daha sonra dış dünyaya yönelir; bu durum vizyonun nasıl gerçekleştirileceğine yardım eder. Bu plan organizasyonun aktivitelerine bir çerçeve çizer (Publications du Gouvernement du Canada, 2000: 4). Stratejik planlama, organizasyonu yer ve zaman boyutu bakımından daha geniş bir perspektifle ele alır. Öngörülen çevresel değişimlere dayalıdır. Organizasyonda çalışan çok sayıda kişinin görüş ve düşüncelerine başvurur. Böylece yeni yaklaşım ve fikirlerle entegre olarak fırsatları değerlendirir.

Stratejik plan, organizasyonun amaçları ve anahtar randıman göstergelerinin (*sonuçlar*) yanı sıra değerleri, organizasyon misyonunu ve tanımlanmış vizyonu öngören genel nitelikli bir süreçtir. Stratejik plan, uzun ve kısa dönem stratejileri, işlevsel olarak amaçları ve bu amaçlara ulaşmak için hazırlanan iş planını da içerir (MAAARO, 2016: 3).

Strateji, belirlenen amaç ve hedeflere kolay bir biçimde ulaşmayı sağlayan boyutların (*aksların*) birleşimi olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda strateji, yöneticilerin, amaçlara nasıl ulaşacaklarını ve vizyonu nasıl gerçekleştireceklerini düşünmeleridir.

Stratejik planlama, eylem planlarında olduğu gibi bir düşünme sürecidir. Stratejiler, stratejik düşünmeyi öğrenmeyi, sorunları ortaya koymayı ve açık/ anlaşılır biçimde cevaplandırmayı içerir (MAAARO, 1993: 5). Stratejik düşünme kendisine özgü çeşitli özelliklere sahiptir. Bir kere stratejik düşünme bütünsel veya sistemik düşünmedir. Burada sistemin her bileşeni dikkate alınır. Stratejik düşünmede amaçlara odaklanılır; amaçlar, bu düşünme biçiminde bilişsel olarak referansları teşkil eder. Hipotez kurmak, neden sonuç ilişkisini sorgulamak da stratejik düşünmenin en önemli özelliklerindendir. Kurulan hipotezlerde akılcıca olası tehditleri görmek ve mevcut fırsatlardan yararlanmak söz konusudur. Stratejik düşünmenin bir başka özelliği ise zaman boyutunu dikkate almaktır. Stratejik düşünen birisi, geçmiş, şimdi ve gelecek zaman boyutlarında, olay ve

olgular arasında bir bağ kurar.

Stratejik planlama organizasyonun gelecekteki yöneliminin tanımlanmasını sağlayan yapılandırılmış ve katılımcı bir süreçtir. Organizasyonun aktüel kapasitesini, ihtiyaçlarını ve amaçlarının belirlenmesine yardım eden bir yönetim aracıdır. Bir stratejik planı yönetmek için çok sayıda metot gerekir; fakat bu süreç cevaplandırılması gereken şu basit dört soruyu içerir (NGOConnect, 2009). Şimdi neredeyiz? Nereye gidiyoruz? Gideceğimiz yere nasıl ulaşırız? Ulaşıp ulaşmadığımızı nasıl öğrenebiliriz?

Strateji, organizasyonun temel amaçlarının tanımlanmasına ve bunların gerçekleştirilmesinde gerekli kaynakları bulmaya imkân sağlayan bir süreçtir. Bu anlamda strateji, bir organizasyonun misyonunu tamamlamak için belirlediği, ele aldığı bir yön/yönlendirme olarak tanımlanabilir (MAAARO, 1993: 1).

Stratejik plan uzun dönemde sonuçlara ulaşmak ve bu sonuçlara ulaştıran stratejileri yönetmek için kullanılan bir araçtır. Çünkü plan yol haritasını göstermektedir. Stratejik planlama hazırlandığı dönemde değişimi hesaplar ve denenmiş yöntemlerden uzaklaşmaya çaba gösterir. Değişimi tasarlayan bir girişimci, hazırladığı stratejik planda piyasa eğilimlerini, mevcut fırsatları, yeni teknolojiyi ve diğer faktörleri analiz eder; daha sonra da bu doğrultuda kararlar alır (MAAARO, 1993: 1). Stratejik planlama organizasyon yapısını büyütmeyi veya demografik veya sosyal eğilimlere dayalı olarak önemli değişiklikleri öngörebilir.

Stratejik planlama, uzun dönemli planlamalardan farklıdır. Uzun dönemli planlama, mevcut hedefler ve uygulamalar temelinde geleceğe dönük değişiklikler öngörür. Stratejik planlama ise, mevcut uygulamalara daha radikal değişiklikler öneren bir çerçevede değişimler ya da beklenen değişimler üzerinde durur (Ministry of Agriculture Food and Rural Affaires, 1989).

Türkiye’de de kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında uygulanan son reform girişimlerinin temel araçlarından birisi stratejik planlamadır. Stratejik planlamanın kamu organizasyonlarında uygulanmasını sağlamaya yönelik bir dizi yasal düzenleme yapılmıştır. Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile yerel yönetimler kanunlarında stratejik planlama kamu yönetiminin temel araçlarından biri olarak yer almaktadır (Erkan, 2008: 2).

1.1. Stratejik Planın Yararları

Planlama, organizasyonun başarısına önemli katkılar sağlar. Misyonun tamamlanması ve piyasanın izlenmesi ancak stratejik plan hazırlayarak ve organizasyonun faaliyetlerini planda ayrıntılı göstererek gerçekleştirilir. Organizasyonun hareket planı sayılan stratejik plan, uzun dönem amaçlarını tasarlamayı ve beklentilere ulaşmayı sağlayan stratejileri oluşturmayı içerir.

Stratejik plan şunları sağlar (MAAARO, 2016: 3-4; PCPA Algerie, 2012):

- Organizasyonun mevcut durumunu, tamamlanmak istenilen misyonu ve gerçekleştirmesi gereken vizyon için ele alınması gereken araçları inceler.
- Dış paydaşların önerileri ve daha sonra iç paydaşların tartışmaları neticesinde hazırlanan stratejileri içeren esnek bir yol haritası sunar.
- Geleceğini güvenceye almak zorunda olan organizasyonun yönelmesi gereken yönü gösterir.
- Alışkanlıkların ve aktivitelerin ötesini görmek için proaktif düşünmeyi sağlar.
- Değişimi pozitif biçimde yönetir ve değişime yönelik uyum sorunlarını çözer.
- Çevresel değişimi hesaba katarak optimum karar alımına katkı sağlar.
- Organizasyonun tüm boyutlarını hesaba katarak öncelikleri belirler.
- Çevresel koşullara ve konjonktüre bağlı olarak, misyonundan hareketle organizasyonun sınırlılıklarını çizer.
- Stratejik amaçları gösterir.
- Mevcut kaynakların stratejik alanlar arasında uygun olarak tahsis edilmesini sağlar.
- Program ve proje değerlendirmesine ve eylem planlarının hazırlanmasına katkı sağlar.

Stratejik plan sayesinde organizasyon yöneticileri şunları kolaylıkla yapabilir (MAAARO, 2016: 4):

- Organizasyonun katlanmak zorunda olduğu etkilerin incelenmesi,
- Organizasyonun hedef kitlesinin tanımlanması ve açıklanması,
- Kaçınılmaz değişime organizasyonun pozitif tepki göstermesi,
- Organizasyonun temel sorunlarının belirlenmesi,
- Organizasyonel amaçlara ulaşmak için yenilikçi araçlar bulunması,

- Kriz durumlarını yönetmede organizasyonel gereksinimlerin azaltılması,
- Kaynakların etkili ve verimli kullanılması,
- Gelecekteki organizasyonel ihtiyaçları karşılamaya imkân sağlayan politikaların hazırlanması ve problemlerin önceden görülmesi,
- Organizasyon çalışanının yükümlülük alma ve ortak amaçlara ulaşmada motive edilmesi.

1.2. Stratejik Planlamaya Katılım

Stratejik planın hazırlanmasında organizasyon planlama ekibinin önemli sorumlulukları bulunmaktadır. Bununla birlikte planlama ile ilgili çalışmalara herkes katılabilir; böylelikle organizasyon herkesi işe katmış olur. Kısacası herkes tarafından stratejinin yaratıcılığı fark edilmiş olur. Bu tür çalışmalar ancak ekip çalışmaları ile çözüme kavuşturulabilir.

Planlama önemli düzeyde zaman ve para gerektirir. Organizasyon çalışanları, zaman kıtlığını, işlerin böyle de iyi olduğunu ileri sürerek değişikliklere karşı çıkabilir veya “*bu bir zaman kaybı*”, “*her şey çok hızlı değişiyor*”, “*şu an için yeterliyiz*” gibi yorumlar yapabilirler. Böylesi durumlarda karşı çıkan insanların yönetim tarafından ikna edilmesi gerekir. Etkili bir stratejik planlamada bu anlamda yönetimin yükümlülük alması önem taşımaktadır.

Stratejik plan, organizasyonun gelecek yıllarda ne tür işlere yöneleceğini ve bu işleri nasıl başaracağını gösterir. Başarının sağlanabilmesi için şu önerilere uyulmasında yarar vardır (MAAARO, 2016: 5):

- Stratejik plan hazırlamış benzer organizasyon komitelerine danışılması; bu şekilde süreç boyunca yararlı olacak öneriler elde edilmesi,
- Sürekliliği ve adaptasyonu sağlamak için tüm üyelerin stratejik plan çalışmalarına katılımının sağlanması,
- Organizasyonun durumuna uygun yapılacak çalışmalara esneklik kazandırılması,
- Dönemsel olarak planın misyon ifadesine uygunluğunun teyit edilmesi; değişikliklerin dikkate alınması,
- Aktivitelerin ve mevcut bütçenin amaçlara uygun olup olmadığının teyit edilmesi.

Kısacası stratejik planlama yaparken, ekip çalışmasına önem vermelidir. Böylece plandan etkilenenleri sürece dâhil ederek, organizasyon çapında plana olan bağlılık ve ortak anlayış oluşturulabilir.

Stratejik planlamanın başarısı ancak tüm organizasyon çalışanlarının planı sahiplenmesiyle mümkündür. Stratejik planlama organizasyon içerisinde belirli bir birimin ya da kişinin işi olarak görülmemelidir. Plan hazırlamak ve ilgili organizasyonu bu plan doğrultusunda yönetmek tüm yöneticilerin ana işlevi olmalıdır. Bu nedenle üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi, stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2016: 8).

1.3. Stratejik Planın Unsurları

Stratejik planlama süreci duruma göre değişebilmektedir. Bununla birlikte çoğunlukla süreçte bilgi derlemek ve derlenen bu bilgileri sınıflandırmak için çeşitli unsurlardan yararlanılmaktadır. Bir stratejik planda genellikle vizyon, temel ilkeler ve paylaşılan değerler, misyon, organizasyonel kültür ve yapı, durum analizi, amaçlar ve hedefler, eylem planı (*proje iş planı*), finansal plan, iletişim planı ve değerlendirme planı gibi unsurlar yer almaktadır (Publications du Gouvernement du Canada, 2000: 6). Bu unsurlarla ilgili açıklamalar bir sonraki ana başlık altında yapıldığı için bu başlık altında sadece unsurların adlarının sayılması ile yetinilmiştir.

2. STRATEJİK PLANIN EVRELERİ

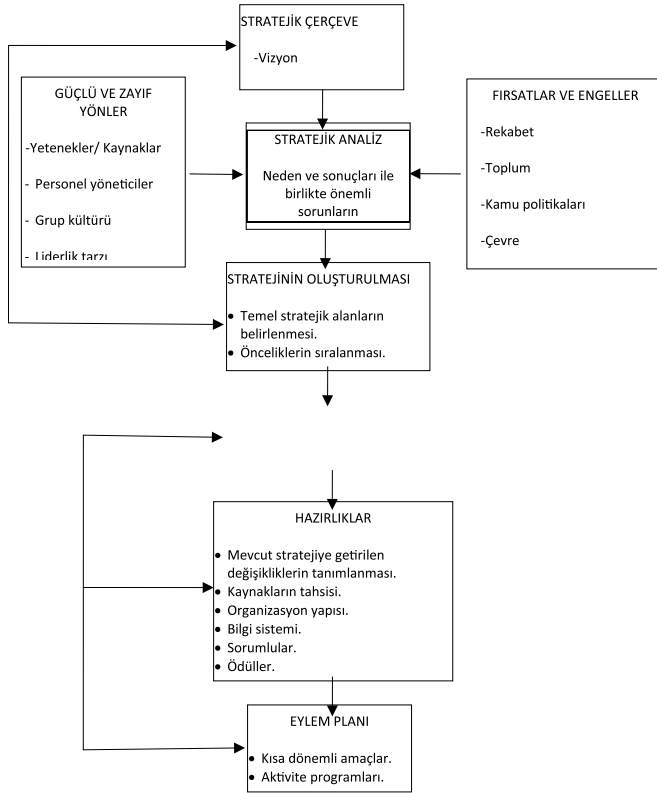
Stratejik planlama süreci Şekil 1’de gösterilmektedir. Şekil 1’deki oklar, önceki adımlarla devamlı olarak geri besleme, değerlendirme ve karşılaştırma yapılması gerektiğini gösterir. Ortaya çıkan yeni veriler ve analizler, hedeflerin ve hatta organizasyonun ana misyonunun bile değiştirilmesini ileri sürebilir.

Stratejik plan hazırlanırken organizasyonlar genellikle ekip çalışması üzerine yoğunlaşırlar. İlgili kişilerin katılımı ile oluşturulan ekiplerde, herkesin yükümlülüğü stratejik plan aracılığıyla gösterilir. Etkili bir stratejik planlama, sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da sorumluluklarını içerir. Bu anlamda stratejik planlama aynı zamanda insan kaynaklarına, enerjiye ve zamana bir tür yatırımdır (PCPA Algerie, 2012).

Bir stratejik planda evreler dâhilindeki çalışmalara geçmeden evvel tüm

personel plan konusunda ikna edilmeli; daha sonra ise süreç çerçevesinde onlara bilgi verilmelidir. Bir stratejik planda organizasyonun stratejik çerçevesinin tanımlanması (*vizyon, değerler ve misyon*), strateji analizi (*mevcut durum analizi*), strateji formülasyonu, uzun dönemli amaçlar, hazırlıklar ve eylem planı (*ne, ne zaman, nasıl*) gibi evreler izlenmektedir.

Şekil. 1: Stratejik Planlama Modeli



Kaynak: (Ministry of Agriculture Food and Rural Affairs, 1989).

2.1. İlk Evre: Stratejik Çerçevenin Tanımlanması

Stratejik çerçeve tanımlanmadan evvel şu anahtar sorulara yanıt aramak iyi bir planlama açısından yarar sağlar (PCPA Algerie, 2012):

- Organizasyonun faaliyetlerini (aksiyonlarını) gerekli kılan temel nedenler nelerdir? Yani organizasyonun varoluş gerekçesi nedir?

- Yöneldiği iş, erişmek istediği organizasyon düzeyi, vizyonu nedir? Kat etmek istediği yolda mevcut problemleri kavrama yeteneği ne kadardır?
- Organizasyon bünyesinde, paydaşların (etkileşenlerin) ilke ve inançlarını ifade eden değerler nelerdir?
- Organizasyonun misyonu nedir? Bu nasıl ele alınabilir; tamamlanabilir mi? Yararlanıcılar, paydaşlar kimlerden oluşmaktadır?

2.1.1. Vizyon

Vizyon, gelecekte (5-10 yıl içerisinde) erişilmek istenilen organizasyon düzeyini ifade etmektedir. Burada organizasyonun kim ve ne olduğu değil ne olmak istediği önem taşımaktadır. Vizyon cümleleri üst yönetim tarafından oluşturulur (PCPA Algerie, 2012).

Vizyon, ulaşılması gereken ve arzu edilen organizasyonun gelecekteki biçimini tanımlamaktadır. Arzu edilen ve organizasyonun olması gereken biçim, planlama ekibi tarafından tanımlanır. Ekip, gelecek beş yıl içerisinde arzu ettiği istekleri değerlendirerek bir tasarı oluşturur (MAAARO, 2016: 4):

Vizyon, “Yöneticiler gelecekte organizasyonu nerede görüyorlar?” sorusuna yanıt verir. Organizasyonun benimsediği vizyon cümlesi, akla uygun, gerçekleştirilebilir olmalıdır.

Stratejik vizyon cümlesine şu örnekler verilebilir: XYZ Üniversitesi, mezun öğrencilerinin işe yerleşmeleri konusunda ilk sıralarda olmayı öngörür. XYZ Hastanesi organ nakli konusunda Türkiye’deki hastanelerin ilk sıralarında (1-5) olmayı öngörür.

2.1.2. Değerler

Kurumsallaşmayı sağlayarak uzun vadede başarıya ulaşmanın koşullarından biri de temel değerleri belirlemektir. Temel değerler, karar alıcıların organizasyonu yönetirken bağlı kalacakları inançları ve çalışma felsefesini yansıtır (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2016: 38). Eşitlik, doğruluk, dürüstlük ve katılımcılık gibi paylaşılan değerler, sorunlar üzerine alınacak kararlarda organizasyona rehberlik eden önceliklerdir.

Değerler tespitinde şu sorular yardımcı olabilir (Publications du

Gouvernement du Canada, 2000: 8):

- Personel ve üyeler nelere inanmaktadırlar?
- Kişilerle, süreçle ve programlarla ilişkili organizasyonel değerler nelerdir?
- Grup içerisinde üyelerin rolleri nelerdir?

Değerler, organizasyon paydaşlarının benimsediği özgün inançlardır. Değerler toplumsal bir sözleşmenin içeriğinde ifade edilebilir. Bunlar genellikle paydaşların davranışları ile riayet etmeleri gereken ilkelerdir. Örneğin, uyum içerisinde karar alınması, gençlerin yönetime katılımı, çeşitlilik, kaynakların adil dağılımının benimsenmesi gibi.

2.1.3. Misyon (Mandat)

Organizasyonun geleceği için tasarladıklarını gerçekleştirmek için yapması gerekenleri misyon gösterir. Misyon, adeta organizasyonun var oluş nedenidir. Misyon geleceğin planlanmasına katkı sağlar ve organizasyon kültürünü, değerlerini ve felsefesini ortaya koyar. Misyon, “*Organizasyonun rolü nedir?*” sorusuna cevap verir.

Görüldüğü üzere misyon cümlesi bir iki cümle ile sınırlıdır. Misyon cümlesinin yazılmasında şu sorulardan yararlanılabilir (MAAARO, 1993: 2):

- İlgi alanımız neye yöneliktir?
- Ürettiğimiz mal ve hizmetlerden kimler yararlanmaktadır?
- Organizasyonun özellikleri nelerdir (coğrafi konumu, paydaş türü, vb.)?
- Organizasyonun sağladığı yararlar; kısaca ne, kim için, niçin?

Bir veya iki cümle ile sınırlı olan misyon önermesi, alanında ürettiği mal ve hizmeti, bu mal ve hizmetlerden kimlerin yararlandığını ve niçin bu mal ve hizmetin üretilmesi gerektiğini ifade etmek durumundadır. Örneğin, “*İstanbul ve çevresinde görev yapan bir genç hekimler derneğiyiz. Hasta olan çocukların durumlarını iyileştirme yol ve yöntemlerini araştırıyoruz. Ayrıca çocukların okuldaki başarısızlıklarını azaltmak ve iyileşmelerine destek sağlamak amacıyla onlara çeşitli aktiviteler sunuyoruz.*” “*XYZ Hastanesi, bölgesinde yaşayan insanların sağlıklı olmaları için onlara kaliteli sağlık hizmetleri sunar.*” “*XYZ Etkinlik Topluluğu, XYZ Kasabası’nın sakinleri için sağlıklı ve sosyalleşmiş bir yaşam tarzı sunmak maksadıyla etkinlikler düzenlemektedir.*” “*Komitemiz, sosyal değişim ve*

sağlık planları çerçevesinde yararlanıcıların kaliteli bir yaşam sürdürebilmeleri için sosyo-kültürel programlar sunar.” cümleleri birer misyon ifadesi olarak kabul edilebilir (MAAARO, 1993: 2):

Misyon cümlesi önemlidir. Çünkü organizasyonun aktiviteleri ve süreç konusunda başkalarına bilgi sunmaktadır. Misyon, organizasyonun karakteristikleri çerçevesinde ne yaptığını, niçin yaptığını ve kim için yaptığını ifade eder. Misyon, organizasyonel amaçları ve organizasyonu ortaya çıkaran nedenleri açıklar. “Ne” sorusuna işaret eder. Örneğin, Rolümüz nedir? Hangi alanda iş yapıyoruz? gibi.

Misyon, (*örgütün tercih edilen geleceği*) organizasyon çapında amacın anlaşılabilirliğini ve tutarlılığını temin eder. Bütün planlama kararları için referans noktası teşkil eder. Kritik kararların alınmasında temel ilke olarak kabul edilmesi ile organizasyon içinde misyona olan bağlılık artar ve organizasyon dışındakilerin desteği sağlanır.

2.2. İkinci Evre: Strateji Analizi (Fırsatlar, Tehditler, Güçlü Yönler ve Zayıflıklar)

Strateji analizi (*Durum analizi*), organizasyonun geleceğini etkilemeye elverişli tüm faktörlerin bir incelemesidir. Bu analiz sürecinde organizasyon, kendisinin karşılaşacağı önemli sorunları tanımlamak zorundadır. Bu tanımlamalar, kurulan hipotezler çerçevesinde teyit edilir (MAAARO, 1993: 2).

Organizasyonun kapasitesini değerlendirmek için yapılacak tüm çalışmalar ve doğal olarak planlama, organizasyonun durum tespitinden geçer. Performans açısından bu tespit süreci temel faz ve ön koşuldur. Durum tespiti, stratejik seçim ve yönlendirmeler açısından organizasyonun güçlü ve zayıf noktalarını, fırsatları ve tehditleri keşfetmeyi içerir. Durum tespiti neticesinde elde edilen veriler Fransızca FFPM (*force, faiblesses, possibilites et menaces*); İngilizce SWOT (*strenghts, weakneses, opportunities and threats*) başlıkları altında incelenir. Bu evre neden ve sonuçları ile önemli sorunların tanımlanmasına katkı sağlar.

Durum analizinin sadece güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin tespiti olarak algılanmaması gerekir. Durum analizinin amacı güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditler arasındaki ilişkileri analiz ederek strateji geliştirme sürecine yön vermektir (Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı, 2016: 29).

2.2.1. Organizasyonun Güçlü ve Zayıf Yönleri (İç faktörler)

Güçlü yön ve zayıflıkların (*efektif olarak sermayenin azalması, yönetim becerileri, iletişim ağları vb.*) organizasyonun amaçlara ulaşabilme kapasitesi üzerindeki etkileri bu evrede tartışılır.

Analizin bu kısmında kontrol edilebilecek, organizasyonun iç faktörleri tanımlanmalıdır. Bu şekilde bu faktörlerin organizasyonun misyonunu tamamlamadaki yetenekleri üzerine etkisi incelenmiş olacaktır. Bu faktörler şunlar olabilir: Paydaş sayısı, kaynaklar ve yetenekler, organizasyonel yapı, paylaşılan değerler, bütçe, personel, yönetim sistemi ve becerileri ve iletişim araçları (MAAARO, 1993: 2).

Bu alanda yapılan analiz öncelikle şu sorulara yanıt aranılarak gerçekleştirilir (PCPA Algerie, 2012):

- Performansımıza katkı sağlayan güçlü yanlarımız nelerdir?
- Çözmek zorunda olduğumuz problemlere kaynaklık teşkil eden zayıflıklarımız nelerdir?
- Organizasyon içerisinde aktivite koordinasyonunu nasıl yapılandırabiliriz? Bu konudaki güçlü yanlarımız ve zayıflıklarımız nelerdir?
- Organizasyon olarak amaçlara ulaşmak için hangi yöntemlerle ve nasıl çalışmalıyız? Bu konudaki güçlü ve zayıf özelliklerimiz nelerdir? Uzun dönemli bir eylem planımız var mı?
- Organizasyon yapısı ve işlevleri ile ilgili bilirdişi incelemelerimiz var mı? Personel yönetimi politikalarına sahip miyiz? Personel seçme ölçütleri nelerdir? Motivasyon, değerlendirme ve formasyona önem veriliyor mu? Organizasyon bünyesinde ekip çalışmalarına yer veriliyor mu?
- İletişim, idari prosedür, karar verme, izleme ve değerlendirme süreçleri etkili mi?
- Organizasyonda finansal kaynaklar nasıl yönetiliyor? Bu konuda bir stratejimiz var mı?

2.2.2. Fırsat ve Tehditler (Dış Faktörler)

Bu evrede genellikle fırsatlar ve tehditler tanımlanır. Söz konusu olan bu dış faktörler politik, hukuki, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik olabilir. Ancak

organizasyonun bu faktörler üzerindeki etkisinin az olduğu önemle belirtilmelidir. Örneğin yeni hükümet politikaları, piyasalardaki olumsuzluklar, yaşam biçimindeki değişimler ve rakiplerin faaliyetleri daha az denetlenebilen faktörlerdir. Yapılan bu analiz ile gerçekte misyon ile bu faktörler arasında ilişki ortaya konulmaktadır (MAAARO, 2016: 4).

Tüm organizasyonlar dışarıdan gelen ve çok azı kontrol edilebilen etkilere maruz kalırlar. Bu faktörler pozitif veya negatif olarak organizasyon üzerinde değişik etkilere sahiptirler. Tehditler negatif; fırsatlar pozitif etki olarak kabul edilebilirler ve bunlar organizasyonun misyonu ile doğrudan ilişkilidirler.

Dış faktörler doğal olarak birbirlerinden farklıdırlar. Rakip organizasyonların aktiviteleri; kamu politikaları; toplumsal eğilimler; ekonomik, politik, çevresel ve demografik değişiklikler; yeni teknolojik uygulamalar ve gelişmeler bunların başlıcalarıdır (PCPA Algerie, 2012). Bu analiz çerçevesinde öncelikle organizasyon üzerinde yoğun etkisi bulunan fenomenler belirlenir; bunların büyüklükleri değerlendirilir ve bunlar önceliklendirilir.

2.2.3. Önemli Problemler

Önemli problemler, güçlü yönler, zayıflıklar, fırsatlar ve tehditlerden kaynaklanmaktadır. Bunların organizasyonun geleceği üzerinde pozitif veya negatif etkileri bulunmaktadır. Misyonun tamamlanmasında da önemli etkileri bulunan bu faktörlerin analiz edilmeleri gerekmektedir.

Doğal olarak analizin bu kısmı, organizasyonun geleceği açısından temel sorunları gündeme getirir. Mevcut durum ile olması gereken arasındaki açıklık (problemler) ölçülebilir; bu şekilde organizasyonun iç ve dış faktörlere uyumu sağlanabilir. Bu problemler finansal dengeyi bozabilir veya büyümeye ket vurabilir. Ayrıca organizasyonun misyonunu tamamlamasını engelleyebilir (MAAARO, 1993: 3).

Yapılan bu durum analizini özetlemek için önceliklerine göre iç ve dış problemler sınıflandırılır. Bu aşamada şu sorulara yanıt aranılır (PCPA Algerie, 2012; MAAARO, 1993: 3):

- Organizasyon çalışmalarının etkililiği için gelecek altı ay içerisinde çözmek zorunda olduğumuz problemler nelerdir?

• Aktiviteleri iyi yönetmek ve organizasyonun geleceğini güvence altına almak için önümüzdeki bir yıl içerisinde çözmek zorunda olduğumuz problemler hangileridir?

• Çalışma koşullarını iyileştirmek için bu problemlerin hangilerini çözme ihtimali bulunmaktadır? Bu problemlerden çözülmesi acil olanlar hangileridir? Örneğin, yerel yönetime bağlı bir etkinlik komitesine ilişkin çözülmesi acil olan önemli problemler şunlar olabilir:

○ Finansal kaynakların yetersizliği (iç): Geçmişte fonların toplanmasına öncelik verilmemesi veya diğer organizasyonların finansal kaynaklar açısından rakip olmaları bu yetersizliğe yol açabilir. Sonuç olarak da finansman güçlüğü yaşanmaktadır.

○ Nüfusun % 20 artacağı öngörüsü (dış): Başka yerlerde yaşayan insanların bölgeye taşınmaları bu probleme yol açabilir. Bu problemin sonucu ise yeni yerleşim yerlerine ihtiyaç hâsıl olmasıdır.

○ Paydaş sayısının azalması (iç): Organizasyonu tanıtıcı kampanyalara önem verilmemesi dolayısıyla çoğu kişinin organizasyondan habersiz olmaları, organizasyonu içerisinde yer aldığı topluluğun desteğinden yoksun bırakabilir. Bu durumda organizasyon açısından problem, etkili olabilmek anlamında, organizasyonun içerisinde yaşadığı topluluğun desteğine ve dolayısıyla daha çok üyeye gereksinim duyulmasıdır.

Örnekte görüldüğü üzere her bir problem için bir rapor hazırlanır. Bu rapor bilgiye dayalı olarak problemlerin nedenlerinin altını çizer ve organizasyon üzerindeki etkisi konusunda özet bilgiler verir.

Stratejik analiz, organizasyonun geleceğini en çok etkileyen faktörlerin hepsinin derinlemesine incelenmesidir. Bu analizde, organizasyonun karşılaştığı kritik konular tanımlanır. Söz konusu bu analiz organizasyonun geleceğini etkileyen kararların temelini oluşturur. Bu nedenle, muhakeme yapılırken yeterli miktarda doğru bilgiye sahip olmak gerekir. Ayrıca bu süreçte tüm varsayımlar belirlenmeli ve kontrol edilmelidir.

2.3. Üçüncü Evre: Strateji Formülasyonu

Bir organizasyonda stratejinin nasıl formüle edildiği ya da şekillendirilmesi gerektiği stratejik planlama yazınının temel ilgi alanlarından biridir (Erkan, 2008:

11). Bundan dolayı bu evrede organizasyonun amaçlara ulaşma biçimi üzerine eğilmekten çok organizasyonun yönelimi üzerine odaklanılır. Burada genellikle 3-5 yıllık planlama önerilir. Bu evre misyonun tamamlanmasında karşılaştığı önemli sorunların sınıflandırılmasından oluşmaktadır. Bu nedenle alınan kararlar tanımlanan misyon içerisinde taahhüt edilen yönlendirmelerle uyumlu olmalıdır. Strateji, uzun dönem aktiviteleri organizasyon yararına yönlendirme tasarımıdır. Böylelikle piyasanın, paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak, değişen çevre koşullarında organizasyonun kaynaklarını (*insan, materyal ve finansal*) iyi kullanarak rekabet avantajı elde etmek mümkün olmaktadır. Strateji şu üç düzeyde müdahaleyi içerir:

- Kurumsal strateji (corporate strategy): Organizasyonla ilgilidir.
- Aktivite alanında strateji (business strategy): Organizasyonun aktivitelerini sınırlandırır.
- Operasyonel strateji: Organizasyonun işlevi ile ilgilidir. Örneğin finansal strateji gibi.

Global strateji ile ilgili olarak, aktivite portföyü, teknoloji ve meslek portföyü, gelişme tarzı ve sonuç olarak kaynaklar (*finansman/insan kaynakları/fiziksel kaynaklar*) konusunda kararlar verilir. Aktivite alanı ile ilgili olarak, yükümlülük düzeyinde, hedefler, rekabet üstünlüğü ve teknoloji konularında kararlar verilir (Qesnel, Sandrine- Koehl, Jacky, 2000: 4).

Strateji belirlemede çeşitli faktörlerden yararlanılmaktadır: Bu faktörlerin başında ekonomik-teknik (*sonuçlar, pozisyonlar, iş rakamları, rekabet vb.*), sosyal (*motivasyon, sosyal iklim, müdahaleler vb.*) ve politik (güç, yönetim becerileri vb.) faktörler gelmektedir. Kullanılan bu faktörler çerçevesinde, misyon tamamlanmakta ve vizyon gerçekleştirilmektedir.

İyi bir stratejinin belirlenmesi, şu üç alanda tutarlılık sağlar (Qesnel, Sandrine – Koehl, Jacky, 2000: 6):

- Çevresel tehdit ve fırsatlar,
- Organizasyonun kapasitesi ve kaynakları,
- Yöneticiler veya iradeleri.

Chandler'e göre strateji, "bir organizasyonun temel hedeflerinin

belirlenmesi ve bu hedefleri gerçekleştirebilmek için gerekli kaynakların tahsisidir” (1962: 13’ten aktaran: Erkan, 2008: 10). Strateji, bir organizasyonun misyonunu gerçekleştirebilmesi için takip etmesi gereken yönü belirlemektedir. Stratejik plan da bir stratejiyi uygulamak ve uzun dönemli hedefleri gerçekleştirmek için bir yol haritası görevi üstlenmektedir. Kurumsal strateji, organizasyonun vizyonuna nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın, etkili stratejik amaçlar üretmek de pek mümkün değildir. Çünkü amaçlar stratejilerin bileşenleridir.

Bir çiftçi, uzun dönemde tarım işletmesi olmayı planlarken, bir biçerdöveri eninde sonunda daha etkili ve kapasiteli olan yeni modeliyle değiştireceğini tahmin edebilir. Fakat stratejik plan geliştirilirken, uzun dönemli piyasa eğilimleri, alternatif fırsatlar, yeni teknolojiler ve diğer etkenler analiz edilir. Çiftçi örneğindeki bu analiz, ticari tarım ürünlerine mi yoksa diğer tarım işlerine mi girileceği; toprak, işgücü veya sermaye artırımını kararları ya da diğer stratejik kararlarla ilgili olabilir (Ministry of Agriculture Food and Rural Affaires, 1989).

Benzer şekilde bir sosyal etkinlik topluluğu; uzun dönemli planlama kararlarını (örneğin: *kiralama bedeli, ücretler veya personel istihdamı*) mevcut şartlara göre yapılandırır. Fakat stratejik planlama sonucu tesislerin genişletilmesi ya da sosyal veya demografik eğilimlerden ötürü yapılacak gösterilerde önemli değişiklikler yapılması kararı ortaya çıkabilir.

Kısacası bu evrede amaçlardan ziyade organizasyonun yönlendirilmesi söz konusudur. Bu evre, misyonun tamamlamasında organizasyonun aşmak zorunda olduğu önemli problemlerden müteşekkildir. Bu evre, stratejik alanların tanımlanması; söz konusu bu alanların önceliklendirilmesi ve listenin başındaki alanlar için strateji formülasyonu adları altında üç aşamaya bölünebilir (PCPA Algerie, 2012).

2.3.1. Temel Stratejik Alanların Tanımlanması

Bu adım kritik hususları belirlemek için üzerinde durulması gereken stratejik alanların sıralandığı adımdır. Bu evrede önemli sorunların çözümüne işaret edecek önemli alanlar tanımlanır ve listelenir. Yani bu evrede önemli problemleri sıraya dizmek için alanların listesi hazırlanır. Örneğin, bir yerel yönetim biriminin rekreasyon komitesi açısından stratejik alanlarla ilgili sorunlar

şunlar olabilir (MAAARO, 1993: 3):

- Üye katılımının azalması,
- Halkla ilişkiler, üye alımı,
- Yeni bina ihtiyacı,
- Fon kaynaklarının yetersizliği.

Organizasyonlardaki diğer temel stratejik alanlara örnek olarak şunlar verilebilir: İmaj yönetimi, eğitime öncelik verme, üyelerin/personelin/liderlerin yetiştirilmesi, verimlilik, itibar yönetimi vb.

Her stratejik alan organizasyon açısından farklı bir çaba gerektirir. Bu çabalar, strateji analizi süresince önemli sorunların tanımı, düzenlenmesi bakımından önemlidir. İdeal olarak 7 ila 10 arasında anahtar alan belirlenmesi normaldir (MAAARO, 1993: 3).

2.3.2. Stratejik Alanların Önceliklendirilmesi

Sonuca ulaşılmasında organizasyon yapısı açısından bazı alanlar diğerlerine göre daha öndedir. Bunlar organizasyonel yaşam ve performans ile ilgilidir. Bu sıralama alanları kendi aralarında önceliklendirir. Buradaki kriterler önceliklerin belirlenmesine hizmet eder ki öncelikli alanlar doğal olarak misyonun tamamlanmasına hizmet ederler. Sınıflandırma öncesi her bir alan tanımı iyi anlaşılmalıdır. Stratejik alanlar en yukarıda yer alırlar ve bu anahtar alanlar stratejinin hareket gücünü oluşturur. Bu stratejik alanlara doğal olarak daha çok kaynak ve zaman ayırmak gerekecektir (PCPA Algerie, 2012).

Organizasyonun misyonunu tamamlamasına gerekli katkıyı sağlayacak alanların önceliklendirilmesinde çok sayıda ölçütten yararlanılabilir. Stratejik alanları sınıflandırmadan evvel ancak her bir alanın tanımı üzerinde hem fikir olmak gerekir. Listenin en üstünde yer bulan alan stratejinin itici gücü yüksek olacaktır; kaynak ve zaman bu alana daha fazla yönlendirilecektir (MAAARO, 1993: 3).

Önceliklendirme ölçütü, hangi alanın, organizasyonun misyonunu gerçekleştirmesine en çok etki ettiği ile ilgili olmalıdır. Önceliklendirmeden önce her stratejik alanın neye yoğunlaştığının açıkça belirtilmesi ve bu konuda uzlaşının sağlanması iyi bir uygulamadır. Birinci öncelik olarak ortaya çıkan stratejik

alan, stratejinin “itici gücü” olacak ve en fazla zamanın ve kaynağın bu konuya ayrılmasını gerektirecektir.

2.3.3. Öncelikli Alanlar İçin Strateji Formülasyonu

Temel stratejik alanlar, organizasyonun gelecekteki faaliyetlerinin esasını oluşturur. Strateji ise önemli konulardaki yönlendirmeleri ve seçilen yöntemleri tanıtan bildirimdir. Bu anlamda strateji, amaç seçimine katkı sağlayacak bir düşünme biçimidir. Bir başka anlatımla strateji hipotez kurmak adeta felsefe yapmak demektir.

Strateji belirlenmesi konusunda paydaşlara verilen bilgilerin yanında gerekli dokümanlar düzenle hazırlanarak onlara sunulmalıdır. Her bir alan için üretilecek strateji, izleyen şu sorulara cevap verilerek formüle edilebilir (PCPA Algerie, 2012):

- Gelecekte stratejik alanlarımız hangileri olacaktır?
- Aktüel olarak yoğunlaştığımız alanlar diğerlerinden ne bakımından farklıdır?
- Bu alanlar organizasyonda değişim yaratabilirler mi?
- Yapılan strateji analizinden sonuç alınabildi mi ve yapılan analiz misyon ile uyumlu mu?
- Stratejik analizlerden çıkarılan sonuçlarla organizasyon misyonu arasında uygunluk var mı?

Stratejinin sunumu, amaçların belirlenmesine katkı sağlar. Çünkü global stratejinin tanımlanması amaç ve göstergelerin belirlenmesinden önce gelen bir aşamadır. Stratejik düşüncenin olmaması durumunda öncelikleri tanımlamak ve uygun sayı ve içerikte amaç önermek güçtür. Stratejinin sunulması, belirlenen amaçların genel uygunluğunun doğrulanması ve seçiminin gerekçelendirilmesine kolaylık sağlar (Le Comite Interministeriel d’Audit des Programmes, 2004: 18). Belirlenen şu ifadeler birer strateji önermesi olarak kabul edilebilir:

- İçinde yer aldığı çevrede çekici bir konumda olunması,
- İletişim sistemlerinin etkili kılınması,
- Finansal elverişliliğin sürdürülmesi,
- Kamusal sağlığın ve çevrenin iyileştirilmesi,

- Eğitimin kalitesine önem verilmesi,
- İyi bir İKY politikasının oluşturulması,
- Yararlanıcı/vatandaş/vergi mükellefi desteğinin sağlanması,
- Yeni fon kaynaklarının bulunması vb.

2.4. Dördüncü Evre: Uzun Dönem Stratejik Amaçlar

Amaçlar, misyon ifadesinin (*tamamlanmak istenilen*) uygulamaya konulmasına hizmet eder. Böylece organizasyonun biçimlendirilmesine katkı sağlanmış olur. Amaçlar spesifik ve farklı tarihler için tanımlanır. Amaçlara ulaşma düzeyi göstergelerle ifade edilir (MAAARO, 2016: 4):

Amaçlar, kurumsal stratejinin bileşenleri ve girişilecek aksiyonlardır. Önemli stratejik alanlarda organizasyonun misyonunu tamamlamasına yardım etmek ve stratejileri uygulamaya koymak için bileşen niteliğindeki amaçlar tanımlanır. Bu amaçlar genel ve öncü olmalıdır.

Araçların sınırlı olmasından dolayı organizasyonun tüm alanlarda bir anda yükümlülüklerin yerine getirmesi mümkün değildir. Organizasyonun misyonunu tamamlamasına yardım edecek ve stratejileri uygulamaya koyacak önceliklerin tanımlanması gerekir. En önemli stratejik alanlar arasından, organizasyonun misyonunu ve stratejisini gerçekleştirmeye yaklaştıracak olanları belirlenir. Bu hedefler esaslı ve öngörülü olmalıdır.

Organizasyon üzerindeki etkileri bakımından amaçlardan bazılarını diğerlerinden ayırmak gerekir ve her birinin gerçekleştirilebilirliği üzerinde düşünülerek bazıları diğerlerinden ayırt edilebilir. Kuşkusuz gerçekleştirilme düzeyi yüksek olan amaçlar, diğerlerine göre daha etkilidir. Şu formül kullanılarak amaçlar basitçe ifade edilebilir (PCPA Algerie, 2012): “Sahip olmak (veya ulaşmak).....(sonuçlar).....de/da (yıl)”

Örneğin, 2018 yılında XYZ Derneğine 100 üye kazandırmak. Farklı birer örnek olarak, “toplumdaki ileri görüşlülüğü artırmak; etkili iletişimi sağlamak; finansal sürdürülebilirliği korumak.”; XYZ Hastanesi için; “Yıllık 20 böbrek, 15 karaciğer ve 10 kalp olmak üzere organ nakli konusundaki nakilleri artırmak.” gibi ifadeler uzun dönem için birer amaç ifadesi olabilir.

Tablo.1: Global Strateji ve Stratejik Amaç İlişkisi

Strateji	Stratejik Amaç
Vergi ahlakı (adaleti) konusunda ilerleme sağlama	• İradı olarak yükümlölüklerini yerine getirmeleri konusunda mükellefleri teşvik etmek
Vergi tahsilatı ve yönetiminde yararlanıcıların beklentilerinin iyi biçimde karşılanması	• Yeni teknolojiden yararlanarak vergi matrahının açıklanmasını ve tahsilatını kolaylaştırmak • Gerektiği yerde üretilen hizmetlerden yararlanmada yararlanıcılara güvence vermek
Vergi ödeme konusunda mükellefler arasında eşitliği güvenceye alma	• Ödeme ve beyan eksikliklerine hızla yanıt vermek • Vergi kaçakçılığını önlemedeki çalışmaları desteklemek
Üretkenliği artırmak	• Vergi yönetim maliyetlerini azaltmak

Kaynak: (Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes, 2004: 18).

Özellik olarak amaçlar, ölçülebilir, öngörülen sürede gerçekleştirilebilir, esnek, değişebilir ve söz konusu planla tutarlı olmalıdır. Bir organizasyonun vizyon cümlesi yazıldıktan ve strateji analizleri yapıldıktan sonra pekala stratejiler saptanabilir. Örnek olarak kamu idaresi ile ilişkili saptanan strateji ve ilgili amaçlar Tablo 1'de sunulmaktadır.

Sosyo-ekonomik açıdan etkili amaç vatandaş beklentilerini karşılar. Belirlenecek bu amaçlar; ekonomik, sosyal, çevreyle ilgili, kültürel ve toplum sağlığı açısından çeşitli değişiklikleri öngörür. Bunların sadece üretim miktarı üzerinde değil sosyo-ekonomik etkileri de söz konusudur. Hizmet kalitesi ile ilgili amaçlar yararlanıcılar açısından önemlidir. Yönetimde verimlilik kavramı ile ilgili amaçlar vergi mükellefleri açısından da önem taşır (Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes, 2004: 20). Tablo 1'de görüldüğü üzere stratejik alanlarla uzun dönemli amaçları ilintilemek gerekir. Bir organizasyon için belirlenen amaçlar şu açılardan test edilebilir olmalıdır:

- Ölçülebilir mi?
- Belirli bir zaman diliminde yapılabilir mi ya da ulaşılabilir mi?
- Yeni fırsatlara ve bilinmezlerle karşı esnek ve uyumlu mu?
- Planın diğer kısımlarıyla tutarlı mı?

2.5. Beşinci Evre: Uygulamaya Hazırlıklar

Bu evrede mevcut (*aktüel*) strateji, önerilen strateji ile karşılaştırılır. Formüle edilen yeni strateji ve stratejik amaçların, organizasyonel yapı ve işlevleri ile tutarlılığı teyit edilmelidir. Ayrıca stratejik alanlara yeterli kaynak tahsisatının düzeyi ve gerekli fonların temini araştırılmalıdır. Bu evrede organizasyon yapısı ile alakalı olarak görevlerin tümünün tanımlanıp tanımlanmadığı; görevlilerin yeni sorumlulukları kabul edip etmedikleri soruşturulmalıdır. Bunların dışında bu evrede organizasyondaki iletişim sisteminin ihtiyaçları sorgulanmalıdır (PCPA Algerie, 2012).

Bu konuda teyit edilecek ve üzerinde değişiklik yapılacak ana konular şunlar olabilir (MAAARO, 1993: 4).

- *Kaynak tahsisatı*: Önemli alanlarda yeterli kaynaklara sahip miyiz?
- *Organizasyon yapısı*: Görevler uygun biçimde tanımlandı mı? Komiteler yeni sorumlulukları kabul etti mi?
- *İletişim sistemi*: Organizasyon iletişim sisteminin ihtiyaçları neler olabilir? Tepkiler nasıl önlenebilir?
- *Üyelerin sorumluluğu*: Her amaca ilişkin sorumluluk açıkça gösterildi mi?
- *Ödül sistemi*: Sonuçlara ulaşıldığı her durumda çalışanlar nasıl ödüllendirilecek?
- *Değerlendirme kriter ve metotları*.

Bir plan uygulanmaya konulmadan evvel ayrıca şunlar yapılmalıdır (MAAARO, 2016: 5):

- Stratejileri gerçekleştirecek yenilikçi modeller yaratmak,
- Öngörülen aktivitelerin organizasyonun amaçları ile uyumlu olmasını teyit etmek,
- Aktiviteleri, yönetimi kolay bölümlere ayırmak,
- Sorumlulukları dağıtmak, ihtiyaç duyulan kaynakların (zaman, para, yetenek) öngörmek,
- Sürecin başarısını ve tamamlanma düzeyini belirlemede ölçütleri belirlemek.

2.6. Altıncı Evre: Eylem Planı

Eylem planı, erişilmek istenilene nasıl erişileceğini tanımlar; böylece stratejik amaçlara ulaşmak için evreleri kapsayacak biçimde çalışmalar yapılmış olur. Bu şekilde ne yapılacağı, nasıl ve ne zaman yapılacağı, mevcut problemlerin nasıl çözümleneceği ve öngörülemeyen çeşitli oluşumlar karşısında ortaya çıkabilecek eğilimler tahmin edilebilir. Stratejik planlama 3 veya 5 yıllık sürece dayalı olabilir. Eylem planları ise genellikle yıllık hazırlanır.

Bu evrede uzun döneme dayalı olarak öznel, kısa dönemli (*örneğin, 1 yıl*) amaçlar oluşturulur. Bu kısa dönemli amaçlar programları ve aktiviteleri içerir. Bunlara faaliyetler ve programlar da dâhil edilir. Kısa dönemli amaçlar için yapılan analiz, uzun dönemli amaçlarınkine benzer olmalıdır. Bu amaçlar, benimsenen modele uyumlu olmalıdır. Hazırlanan program sonucunda, personel sorumlulukları, kaynak tahsisatı ve plan süresi ortaya konulmalıdır. Uzun ve kısa dönemli amaca şu önerme örnek verilebilir (PCPA Algerie, 2012):

Uzun Dönemli Hedef: 2020 yılına kadar XYZ derneğinde 1000 üyeye ulaşmak.

Kısa Dönemli Hedef: Şehirde yaşayanların %75'nin topluluktan haberdar olmasını sağlamak.

Faaliyet: Gazete ilanı

Kim: İletişim sorumlusu

Gerekli Kaynaklar: yok

Zaman Dilimi: Aylık olarak

Bu evrede ayrıca program ve aktivitelerin sonuçlandırılması, personel sorumlulukları, kaynak tahsisatı belirlenir. Planın uygulamaya konulmasının güvenceye alınması için şunlar yapılır (MAAARO, 2016: 5):

- Önceliklerine göre aktiviteler sınıflandırılır ve bir şema üzerinde (GANT) tarihleri gösterilir.
- Aktiviteleri uygulamaya koymak için yeni komite oluşturulur ve eski komitenin görevleri yeni komiteye delege edilir.
- Uygulamaya koymada yeterli desteği sağlayabilmek için planla ilgili ana hatlar tanımlanır.
- Stratejik planın konulmasındaki ilerlemeler hakkındaki gözlem sonuçları sunulur.

• Plan uygulamaları izlenir ve düzenli olarak inceleme ve değerlendirmelerde bulunulur.

Kısacası bu evrede kısa dönem amaçlar, programlar/aktiviteler, bütçe planlama, yetenekler/kaynaklar, personel yönetimi, grup kültürü, yönetim tarzı, yapı, sistem, paylaşılan değerler ve finansman sağlanması önem taşımaktadır.

Strateji, derinlemesine düşünülerek hazırlanır ve gelecek uzun yılları öngörecektir bir perspektifle yazılır. Stratejik amaç seçimi de bazı ölçütlere cevap vermelidir. Amaçlar öncelikli kamu faaliyetlerini (*aksiyonlarını*) ortaya koyar; program esaslarını yansıtır. Bu anlamda amaç seçimi, vatandaşın, yararlanıcıların ve vergi mükelleflerinin beklentilerini karşılamalıdır. İyi bir amaç seçimi performansın üç boyutunu (*sosyo-ekonomik, hizmet kalitesi ve yönetimde verimlilik boyutları*) dengeli bir biçimde ifade etmelidir (Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes, 2004: 20). Kamu yönetiminin merkezi yapısı ile ilgili olarak strateji (boyut), stratejik amaç (aksiyon) ve eylem planı (*program*) ilişkisi Tablo 2'de gösterilmektedir. Buradaki stratejiler, kamu organizasyonunun yönünü; aksiyonlar, vergi gelirlerini artırma yöntemlerini; programlar ise eylem planını ifade etmektedir.

Tablo.2: Boyut, Aksiyon ve Program ilişkisi

Boyutlar	Merkezi ve Yerel Yönetimde Mali İşler ve Mali Yönetim Programında Vergilendirme Aksiyonları	Ulusal Jandarma ve Polis Programı
Sosyo-Ekonomik Etkililik (<i>Vatandaşın Bakış Açısı</i>)	• Vergi yükümlülüklerini iradi olarak yerine getirmeleri için vergi mükelleflerinin teşviki, • Ödeme ve beyan eksikliklerine en hızlı biçimde yanıt vermek, • Vergi kaçakçılığını önlemek.	• Aydınlatma, açıklama ve soruşturmaları iyileştirmek.
Hizmet Kalitesi (<i>Yararlanıcının Bakış Açısı</i>)	• Vergi bildirim ve ödemeleri kolaylaştırmak için yeni teknolojiden yararlanmak, • Önemli hizmetlerde kalite konusunda yararlanıcılara güvence vermek, • Vergi tahsilatında mükelleflere öneri sunmak.	• Jandarma ve polis karakollarında halkla ilişkileri iyileştirmek.

Yönetimde Verimlilik (<i>Vergi Mükellefinin Bakış Açısı</i>)	• Vergi yönetim (tarh, tahakkuk, tahsil) maliyetlerini azaltmak.	• Nüfus hareketleri ve suç işleme oranları bakımından polis ve jandarma arasındaki iş/görev paylaşımını iyileştirmek, • Kesin olarak güvenlik konusu olmayan işlevlerde polis ve jandarma ükumlülüğüne son vermek.
--	--	--

Kaynak: (Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes, 2004: 21).

3. STRATEJİK PLANLAMANIN PERFORMANS ÖLÇÜMÜ AÇISINDAN ÖNEMİ

Dönemsel olarak strateji, taktik, faaliyet ve programların değerlendirilmesi stratejik planlama sürecinin başarısına değer biçme açısından önem arz eder. Organizasyonun öznel faaliyetlerinin, misyon, vizyon ve uzun dönem sonuçlar üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi anlamındaki kurumsal performansın yılda en az bir kez ölçülmesi gerekir. Buradaki ölçüm tahmin edilen performansın mevcut ile karşılaştırılması, değişimin analizi veya yetersizliklerin nedenlerinin araştırılması biçimindedir.

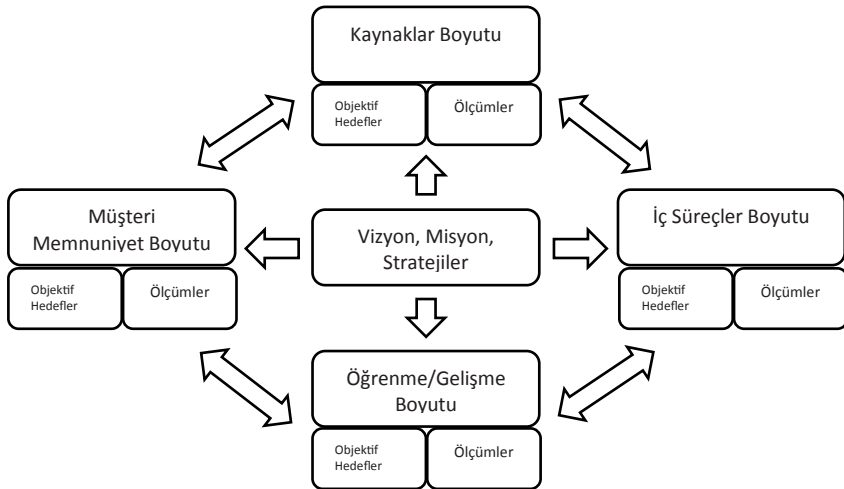
Amaçların tanımlanması ve sonuçların ölçülmesi kamu organizasyonlarındaki harcamaların etkililiğinin iyileştirilmesini öngörür. Bu öngörü bütçenin hazırlanmasında ve uygulanmasında dikkate alınır. Stratejiler, amaçlar, göstergeler ve hedeflenen sonuçlar her program çerçevesinde tanımlanır (Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes, 2004: 11).

Özel işletmeler üzerindeki rekabetçi baskılar ve kamu kuruluşları üzerindeki performans iyileştirme ve reform baskıları, bu kuruluşları doğru iş stratejilerini belirlemek/uygulamak ve iş süreçlerini verimli bir şekilde yönetmek için çaba sarf

etmek zorunda bırakır. Günümüz organizasyonlarının, hayatta kalmak ve yarının zorluklarıyla başa çıkabilmeleri için hem doğru strateji belirlemeleri hem de iş süreçlerini mükemmelleştirmeleri gerekir. Bu konuda Robert S. Kaplan ve David P. Norton'un Balanced Scorecard modeli, stratejiler ve iş süreçleri arasındaki dengeyi kurmaya yardımcı olan önemli bir araçtır (Rohm, 2002: 1).

Balanced Scorecard (*Dengeli Sonuç Kartı*) tüm organizasyonlar için yararlanıcı gereksinimi ile günlük işlere uygun vizyon ve misyon belirlemede, iş stratejilerini yönetme ve geliştirmede, verimli gelişim süreçlerini izlemede, organizasyonun kapasitesini belirlemede ve tüm çalışanları içeren iletişim ağını kurmada kullanılabilen bir performans yönetim sistemidir. Scorecard mali sonuçları ve vatandaş/vergi mükellefi/yararlanıcı memnuniyetini, iş süreci sonuçları ile organizasyon kapasitesini ölçmeyi sağlar (Rohm, 2002: 1). Ancak tüm bu performans ölçümlerinin yapılabilmesi için ilgili organizasyona özgü stratejik planın hazırlanması gerekir. Yani bir stratejik plan hazırlanmadan performans ölçümünün yapılması mümkün değildir.

Şekil. 2: Temel Düzey Balanced Scorecard Tasarımı



Kaynak: (Kaplan ve Norton, 2009: 10).

Balanced Scorecard'da yer alan kurumsal dil, vizyon, misyon ve stratejiler; yararlanıcı, yönetici, çalışan ve diğer paydaşların farklı bakış açılarından dolayı farklı anlamlara bürünebilmektedir. Yararlanıcı, memnuniyet boyutunda;

politikacı, vergi mükellefleri, yönetici kaynak boyutunda; yine yöneticiler, iç süreçler ve öğrenme/gelişme boyutunda organizasyonla ilgili gelişmeleri kendi açılarından değerlendirirler.

Şekil 2, Scorecard sisteminin ana parçaları arasındaki (*vizyon, misyon, strateji ve perspektif arasındaki*) entegre ilişkiyi göstermektedir. Denge, dört perspektif ile kuruluşun vizyonunun iş stratejilerine dönüşmesi; daha sonra bu stratejilerin stratejik amaçlara dayalı olarak, aktivite/faaliyet haline bürünmesi ve stratejilerin, her paydaşın organizasyonel hedeflere ulaşmak için sunduğu katkıya dönüştürülmesi yoluyla elde edilir.

“Balanced” yani “denge” sözcüğü, organizasyona ilişkin finansal ve finansal olmayan boyutlar (*mali, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve büyüme*), her boyuttaki amaçlar, ölçütler, hedefler, girişimler ve ulaşılan sonuçlar arasındaki dengeyi ifade etmektedir. Bu anlamda Chambers ve Brady, Scorecard’ı bir ölçüm sisteminin çok ötesinde özellikler taşıyan bir yapı olarak görmüşler ve Balanced Scorecard ölçülerinin organizasyon stratejisine (*stratejik planlamaya*) bağlanmasının önemini ortaya koymuşlardır (Kaplan ve Norton, 2009: xi).

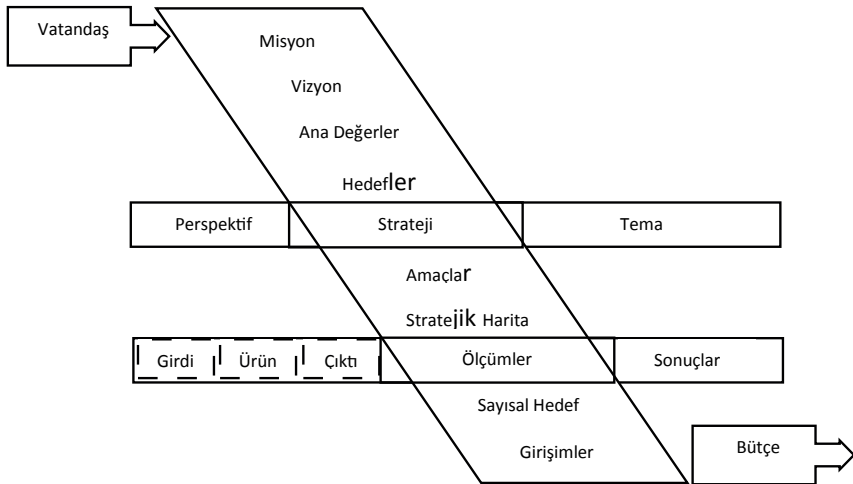
Strateji, misyonu uygulamak ve vizyona ulaşmak için kullanılan bir yaklaşımdır. Strateji organizasyon içerisindeki farklı seviyelerde yer almaktadır. Belli bir piyasaya hitap etmek ve diğer piyasaları elimine etmek gibi. Organizasyonlar genelde birden fazla makro stratejiye sahiptir. Organizasyonu inşa etmek, operasyonel etkililiği artırmak, ürün rekabetini sağlamak gibi. Bu örnekler kamu organizasyonları için de geçerlidir; örneğin kamunun ihtiyaçlarını karşılamak, kamu güvenliğini ve refahını sağlamak birer stratejidir. İdari strateji olarak ifade edilen farklı bir stratejide ise yöneticiler, birimler için organizasyonun genel stratejini destekleyen ve amaçlarına ulaşmasını sağlayan alt stratejiler belirlerler.

Büyük organizasyonlarda stratejik temalar belirli iş stratejilerini içerecek şekilde belirlenir: İş oluşturma, operasyonel etkililiği sağlama, yeni ürünler üretme birer genel stratejik tema olarak görülebilir. Kamu sektörü için güçlü bir toplum inşa etme, eğitimi geliştirme, halkın ihtiyaçlarını karşılama yine birer stratejik tema olarak kabul edilebilir. İş stratejileri genel olarak hangi yaklaşımların benimsenmediğini de açıklar. Scorecard ise stratejilerin uygun olup olmadığını, ne kadar etkili uygulandığını ve şirketin amaçlarına ulaşmada ne kadar başarı sağladığını ölçmeyi sağlar.

Balanced Scorecard, çok sayıda ölçü arasında karmaşık bağlantıların kurulması yerine neden –sonuç ilişkileri ile ilişkilendirmeyi sağlamaktadır. Balanced Scorecard, bir organizasyonun misyon ve stratejisinin anlaşılabilir performans ölçümleri şekline dönüştürülerek ifade edilmesini ve böylece stratejik ölçüm ve yönetim sistemi için gereken çerçevenin oluşturulmasını sağlar. Bu haliyle Balanced Scorecard, gelişmiş bir ölçüm sistemi olmaktan çıkarak temel bir yönetim sistemi haline dönüşmüştür (Kaplan ve Norton, 2009: 2).

Performans ölçümünde stratejik planlardan esinlenerek iş stratejileri amaç olarak ifade edilen daha küçük parçalara ayrılır. Amaçlar stratejinin temel taşlarını oluşturmaktadır. Örneğin, bir havayolu şirketi benimsediği şirket stratejilerinden hareketle stratejik amaç niteliğindeki şu bileşenleri belirleyebilir (Rohm, 2002: 5): Pazarı etkileyecek yeniliklerin yapılması ve hız sınırlarının artırılması; doğrudan uçuşların gerçekleştirilmesi, basit organizasyon yapısına geçilmesi, biletsiz uçuş sisteminin kurulması, kısa mesafeli yüksek frekanslı uçuşların gerçekleştirilmesi vb.

Şekil. 3: Balanced Scorecard Mantığı

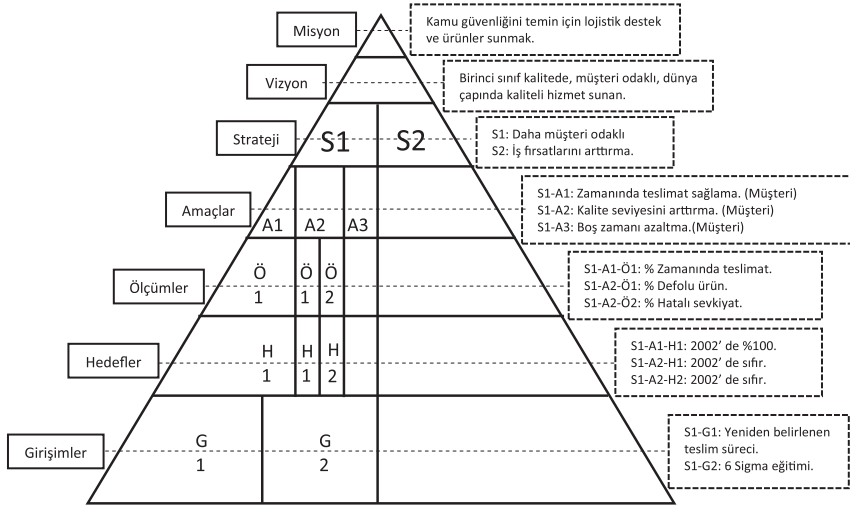


Kaynak: (Rohm, 2002: 6).

Farklı bir yönetim kurulu vizyonunu gerçekleştirmek için şu konularda stratejiler geliştirebilir (Rohm, 2002: 5): Büyüme, yönetim ve çevre, halk sağlığı, güvenlik, etkili/verimli yönetim ve sosyal/ekonomik fırsat. Bu önermenin

stratejik bileşenleri (*stratejik amaçlar*) şunlar olabilir: Çalışanların, bilgi, beceri ve tutumlarının iyileştirilmesi; ileri teknolojiye erişilmesi; kapasitenin ve ortaklıkların artırılması; çevrenin iyileştirilmesi; suç ve şiddetin azaltılması ve sağlık problemlerinin önlenmesi ve diğer sağlık meselelerine çözüm üretilmesi vb. Şekil 3'te bir Balanced Scorecardın mantığı gösterilmektedir. Bu mantığa göre organizasyonun misyonundan hareketle vizyon temelli stratejiler geliştirilmekte; bu stratejiler bileşenlerine ayrılmakta (*stratejik amaçlar*); daha sonra stratejik harita çizilerek ölçütler, hedefler gösterilmektedir. Dönem sonunda ise hedeflere ulaşma düzeyine göre kurumsal performans ölçümü yapılmaktadır.

Şekil. 4: Bir Balanced Scorecard Örneği

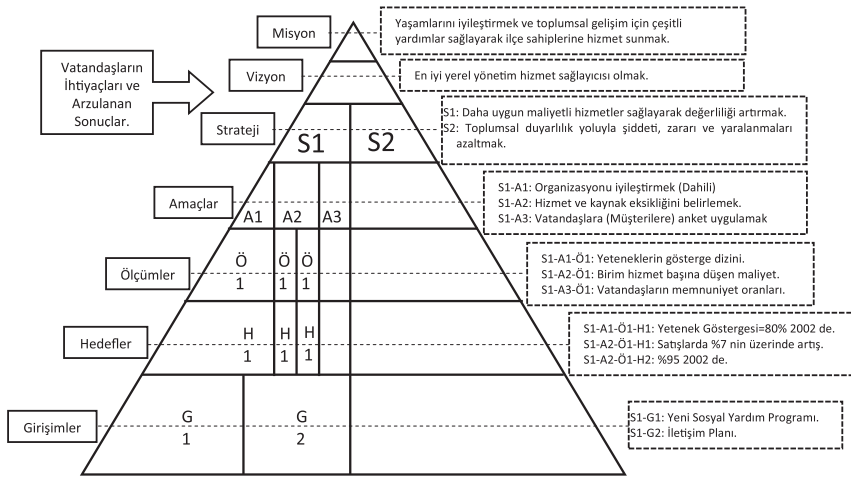


Kaynak: (Rohm, 2002: 7).

Bir Balanced Scorecard sistemi iyi bir stratejiyi en ideal şekilde yürütmek ve değişimi başarılı bir şekilde yönetmek için temel oluşturmaktadır. Balanced Scorecard performans sistemi, açıklanan yapı şeklinde kurulduğunda insanların kuruluşları ve yaptıkları işler hakkında farklı bir şekilde (*daha stratejik*) düşüncelerini sağlamaktadır. Birçoğuna göre bu yapıyı kurma bilinen stratejik planlama gibi rahatlıkla kurgulanacak bir değişikliktir. Fakat bu değişim yeni politikaların ve prosedürlerin geliştirilip uygulanması gibi değişiklikleri getirecektir. Bazılarına göre ise, bu değişiklikleri rahatsız edici olabilmekte. Balanced scorecard macerası en azından performans ölçümünü de içeren âdete

kalbin ve aklın değişimini içerir (Rohm, 2002: 8). Şekil 4 ve 5'te görüldüğü üzere Balanced Scorecard unsurları ile stratejik plan unsurları örtüşmektedir. Buradaki vizyon, misyon stratejik amaç unsurları stratejik plandan aynen alınır; ölçüt, hedef ve girişim unsurları ise ek olarak performans tablolarında gösterilir. Belirlenen hedefe ulaşma derecesi ise organizasyonun performansını gösterir. Kısacası kurumsal performans ölçümü ancak stratejik plan yardımıyla yapılabilir.

Şekil. 5: Farklı Bir Balanced Scorecard Örneği



Kaynak: (Rohm, 2002: 8).

SONUÇ

Bir stratejik planda ve kurumsal performans ölçümünde aynı dilin konuşulması ile personele, yöneticilere ve diğer paydaşlara aynı bakış açısı kazandırılmakta ve gerçekleştirilen planlama neticesinde organizasyon net ve açık bir biçimde yönlendirilebilmektedir. Bu anlamda tüm çalışanlar organizasyon misyonuna riayet etmekte ve böylece ortak amaca katkı sağlanabilmektedir.

Stratejik planlama sayesinde ihtiyaçlar ve bunların temin edilme yol ve yöntemleri ortaya konulabilmektedir. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar ölçülebilmekte ve başarı göstergeleri belirlenebilmektedir. Bu bağlamda yöneticiler stratejik planlama sayesinde ancak organizasyonun kapasitesini dikkate alabilmekte ve çalışanlar mevcut araçlara göre çalışmalarını sürdürebilmektedirler.

Organizasyon yönetiminde çok sayıda karar alınmaktadır. Stratejik planlama sayesinde organizasyonun karar yanlışlığına, tekrarına düşmesi önlenir. Çünkü planlama organizasyona bir yol haritası sunmaktadır. Tüm bu açıklamalar bağlamında bir kamu organizasyonu stratejik plan hazırlarken şu önerilere uymalıdır:

- Stratejik planlama görevini üstlenecek bir planlama kurulunun oluşturulması,
- Bütün yönetim kademelerinin ve çalışanlarının, belirli aşamalarda (*fikirleri veya tepkileri için*) sürece dâhil edilmesi, böylece farkındalığın artırılması ve planın sahiplenilmesi,
- Stratejik planlamaya geniş zaman ayrılması, tepkiler, yansımaları ve gerçek durumları görmek için belirli aşamalar arasına zaman fasılası konulması,
- Birçok durumda, organizasyon dışından gelen bir yön/yol göstericiden faydalanılması,
- Üyelerin önyargılarını asgariye indirme, kabullenmeleriyle baş etme ve tüm üyelerin eşit olarak katkı sağlamalarını temin etme hususlarında yardımcı olunması,
- Özellikle 1. ve 2. aşamalarda beyin fırtınasına müsaade edilmesi, bu yeni fikirlerin incelenmesi.

Sonuç olarak denilebilir ki stratejik planlama ve kurumsal performans ölçümü, her ikisi de birer plan oldukları kadar aynı zamanda doğru stratejiler geliştirmek açısından bir düşünce sürecidir. Bu süreç ise; analitik ve sistemik olarak kapsamlı ve yaratıcı eleştiriyi, karşılaştırmayı, analizi, katkı sağlamayı, soru sormayı ve sürekli öğrenmeyi gerektirir.

KAYNAKÇA

Erkan, Volkan (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama, DPT: Ankara.

Kaplan, Robert, S. – Norton, David, P. (2009). Balanced Scorecard, Sistem Yayıncılık: İstanbul.

Le Comite Interministeriel d'Audit des Programmes (2004). La Demarche de Performance: Stragie, Objectifs, Indicateurs, performance-pulique.budget.gouv.fr

(MAAARO) Ministere de L'Agriculture de L'Alimentation et des Affaires Rurales (1993). "Planification Strategique", Fich Technique, (Redaktör: Peter Fleming), www.omafra.gov.on.ca/Franch/rural/facts/90-203.htm

Ministry of Agriculture Food and Rural Affairs (1989). Strategic Planing, omafra.gov.ca

(MAAARO) Ministere de L'Agriculture de L'Alimentation et des Affaires Rurales (2016). Traçabilite: Fiches de Conseils- omafra.gov.on.ca/french/food/foodsafety/traceability/tip sheets.htm

NGOConnect (2009). "Planification Strategique", www.NGOConnect.NET

(PCPA Algerie) Programme Concerte Pluri-Acteurs Algerie (2012). "Planification Strategique", Manuel Pour Les Associations Algeriennes, <http://manuelong.wordpress.com/fonctionnement/planification-strategique/>

Publications du Gouvernement du Canada (2000). Planifier le Changement, publications.gc.ca/colections/collection/EN1-35-3-2001F.pdf

Rohm, Howard (2002). "A Balancing Act", Perform, Volume 2, Issue 2, P: 1-8.

Qesnel, Sandrine – Koehl, jacky (2000). "Strategie et Deploiement d'une Demarche Qualite", Gestion De La Qualite, www.academia.edu.

Türkiye Cumhuriyeti Kalkınma Bakanlığı (2016). Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 1.sürüm, Ankara.

