

T.C.
İÇİŞLERİ BAKANLIĞI
Strateji Geliştirme Başkanlığı

STRATEJİK YÖNETİM

Doç. Dr. Sait AŞGIN

ARALIK - 2008
ANKARA

© İçişleri Bakanlığı, Yayın No: 649, SGB: 7
ISBN : 978-975-585-986-6

Onay : 27.11.2008
Birinci Baskı : 2008
Baskı Sayısı : 1500
Baskı : Bilge Ajans 0 312 230 64 94

SUNUŞ

Stratejik Yönetim, bir kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tanımlayan çalışmalar bütünüdür. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin Stratejik Yönetim kapsamında ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder. Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde aşağıdaki soruların analiz edilmesi büyük önem taşımaktadır: Strateji nedir? Strateji niçin oluşturulmalıdır? Strateji ne zaman oluşturulacaktır? Strateji oluşturularak nereye ulaşılması hedeflenmektedir? Stratejiler nasıl oluşturulacaktır? Stratejiler kim(ler) tarafından oluşturulacaktır? Bu kitapta Stratejik yönetim alanında yukarıda belirtilen sorular incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmasında Ne, Niçin, Nasıl, Ne Zaman, Nereye ve Kim sorularına uygun cevaplar bulunması önem taşımaktadır. Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır.

Başta 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 9. maddesi ile Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin ilgili hükümleri çerçevesinde İçişleri Bakanlığımızda ve diğer kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmalar devam etmektedir. Kamu hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik olarak diğer bazı modern yönetim teknik ve yaklaşımları ile birlikte; yönetsel prosedürlerin basitleştirilmesi, e-devlet, en iyi uygulamalar, stratejik yönetim gibi bazı kalite yönetimi model ve teknikleri uygulanmaktadır. Uygulamaların amacı kamu hizmeti standartlarının ve sunumunun iyileştirilmesidir. Nihai hedef daha verimli çalışan, vatandaş odaklı şeffaf ve vatandaşların kolayca erişebileceği kamu yönetimi oluşturmaktır. Kamu idarelerinde stratejik planlamaya geçiş takvimine göre İçişleri Bakanlığımızda son grup olan dördüncü gruba dahil edilmiş ve Bakanlık Stratejik

Planının DPT'ye gönderileceği son tarih olarak da 31.01.2009 tarihi belirlenmiştir. Bakanlığımızın ilk Stratejik Planı 2010-2014 yıllarını kapsamaktadır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Kurulan Strateji Geliştirme Başkanlıkları'nın temel görev ve fonksiyonlarından birisi de Stratejik Yönetim ve Planlamadır. Bu çerçevede Başkanlığımız daha önce "Kamuda Stratejik Planlama" kitapçığını hazırlayarak, Bakanlığımız merkez ve taşra teşkilatı başta olmak üzere diğer ilgililerinde istifadesine sunulmuştu. Stratejik planlamadan beklenen nihai faydalar, ancak stratejik yönetim anlayışının hâkim olduğu kurumlarda sağlanabilir. Bu gerçekten hareketle hazırlanan Kitabın yararlı olacağı düşünülmüştür. Esasen, kamu kesiminde stratejik yönetim sahasında duyulan kaynak eser ihtiyacı da bu çalışma ile kısmen karşılanmış olacaktır. Böylece, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı olarak önemli bir boşluğu daha doldurmuş olacağız.

Kitabı hazırlayan Bakanlığımız Strateji Geliştirme Başkanlığı Stratejik Yönetim ve Planlama Dairesi Başkanı Doç. Dr. Sait AŞGIN'a, ayrıca Yayın Kurulumuz üyelerine, Yönetim Bilgi Sistemleri Dairesi personeline basında ve yayında emeği geçen herkese teşekkür ediyor, bu kitabın kamuda stratejik yönetim anlayışının daha çok geliştirilmesi, kıt kaynaklarımızın daha etkili, verimli ve tutumlu kullanılabilmesi ve geleceğimize yön vermesi amacıyla Bakanlığımız çalışanları başta olmak üzere konu ile ilgilenenlere yararlı olmasını temenni ediyorum.

Adnan YILMAZ
Strateji Geliştirme Başkanı

ÖNSÖZ

İster kamu ister özel sektörde olsun, her kurum veya organizasyonun bir “varlık nedeni” bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütler, varoluş gerekçeleri doğrultusunda organizasyonlarının temel amaçlarını gerçekleştirmek için çalışırlar. Bunda başarılı olmaları için de “iyi yönetilmeleri” gerekir.

Dünyadaki gelişmelere ve toplum yapısındaki değişmelere paralel olarak, örgütlerin yönetiminde de klasik yönetim anlayışı yerine günün şartlarına uygun yeni modeller geliştirilmektedir. Bugün gelinen noktada genel kabul gören yaklaşım “stratejik yönetim” anlayışıdır. Ülkemizde özellikle Avrupa Birliği sürecinde kamuda stratejik yönetim modeline geçilmiş, bu doğrultuda gerekli mevzuat değişiklikleri önemli ölçüde gerçekleştirilmiştir. Bunun uygulamadaki sonuçlarından birisi, kamu kurumları için stratejik plan hazırlama mecburiyetinin getirilmesidir. Ancak stratejik planlar, stratejik yönetimin uygulama araçlarından yalnızca bir tanesidir. Onun için asıl olan, kamunun her kademesinde stratejik yönetim anlayışının yerleşmesidir.

Elinizdeki çalışmanın, konunun genel çerçevesinin kavranmasına katkıda bulunması umulmaktadır.

Gerek kaynakların toplanması ve tasnifi, gerekse metinler üzerinde eleştiri ve değerlendirmeleriyle Kitabın hazırlanmasında katkısı olan mesai arkadaşlarım Şule KAYA, Şeniz ARSLAN COŞAR, Ahmet KOÇKÖPRÜ, Kadir HAYTA ve Yusuf ERTAN’a, ayrıca her zamanki titizliği ile basım aşamasında görev alan Yönetim Bilgi Sistemleri Dairesi personeline içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Doç. Dr. Sait AŞGIN

İÇİNDEKİLER

SUNUŞ	III
GİRİŞ	V

I. BÖLÜM

TEMEL KAVRAMLAR

A- YÖNETİM NEDİR?	1
B- STRATEJİ NEDİR?.....	3
C- MİSYON.....	5
D- VİZYON	7

II. BÖLÜM

ÇAĞDAŞ BİR YÖNETİM TARZI OLARAK STRATEJİK YÖNETİM

A- STRATEJİK YÖNETİMİN TANIMI	9
B- STRATEJİK YÖNETİMİN YARARLARI	11
C- STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ	12
D- STRATEJİK YÖNETİMİN TEMEL ÖĞELERİ	14
E- STRATEJİK YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ	16
F- STRATEJİK YÖNETİMİN AŞAMALARI	19
G- STRATEJİK YÖNETİMİN ARAÇLARI	21

III. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN BAZI KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

A. STRATEJİK YÖNETİM VE ÖRGÜT	23
B. STRATEJİK YÖNETİMDE YETKİ DEVRİ	26
C- STRATEJİK YÖNETİM VE İNSAN KAYNAKLARI	28
D- STRATEJİK YÖNETİM VE FİNANSMAN	30
E- STRATEJİK YÖNETİM VE BİLİŞİM	32
F- STRATEJİK YÖNETİM VE KRİZ YÖNETİMİ	37

IV. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE LİDERLİK

A-STRATEJİK YÖNETİM “LİDERLİK” GEREKTİRİR	39
B- YÖNETİM VE LİDERLİK ARASINDAKİ FARKLAR VE BENZERLİKLER.....	41
C- YÖNETİCİ VE LİDER ARASINDAKİ FARKLAR	42
D- LİDERİN ÖZELLİKLERİ	44
a) Lider Geleceği Tasarlar:.....	44
b) Liderlik Devredilemez:	44
c) Lider Vizyon Sahibidir:	45
E- LİDERLERİN SORUMLULUKLARI/VASIFLARI.....	45
a) Lider nasıl hata yapar?	47
b) Güç ve İktidar Karşısında Liderin Tavrı.....	48

V. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

A- STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK PLANLAMA İLİŞKİSİ.....	49
B- STRATEJİK PLANLAMA NEDEN YAPILIR?	51
C- STRATEJİK PLANLAMANIN KAMU KESİMİ İÇİN FAYDALARI	53
D- KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNUNUN GETİRDİKLERİ.....	54
E- KAMU KURULUŞLARINCA STRATEJİK PLANLAMA ÇALIŞMALARINDA UYULMASI GEREKEN TEMEL ESASLAR	59
a) Durum Analizi.....	59
b) Vizyon, Misyon, Hedefler, Faaliyetler	60
c) Performans Ölçümü.....	61
d) Bütçelendirme	61
e) Diğer Hususlar.....	62
SONUÇ	63
EK:10.12.2003 TARİH VE 5018 SAYILI KAMU MALİ YÖNETİMİ VE KONTROL KANUNU’NUN İLGİLİ MADDELERİ.....	65
KONU İLE İLGİLİ KAYNAKÇA.....	73
YARARLANILABİLECEK İNTERNET SİTELERİ.....	82

