

# **YÖNETİM BİLİMİ-II**

**KISA ÖZET**

**KYT202U**



## Ünite 1: Stratejik Yönetim

### **Stratejik yönetim kavramı, stratejik yönetimden beklenen faydalar ve stratejik yönetimin gelişimi;**

Stratejik yönetim, örgütlerin iç ve dış çevrelerini analiz etmek suretiyle karşı karşıya oldukları fırsat ve tehditlerle, sahip oldukları kuvvetli ve zayıf yanları doğrultusunda stratejik yönlerini belirledikleri, stratejilerini oluşturdukları ve uyguladıkları bir süreçtir.

Geleneksel yönetimden farkı örgüte stratejik perspektif kazandırarak, çevredeki değişime duyarlı, rakip ve gelecek odaklı bir anlayışı hakim kılmaya çalışmasıdır. Stratejik yönetimin en önemli fonksiyonlarından birisi stratejik planlamadır. Ne var ki, stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanında yönetimin diğer fonksiyonlarını da içerir.

**Stratejik yönetim**, kâr amacı güden örgütler açısından rakipler karşısında rekabet üstünlüğünü elde etmeye odaklanır. Kâr amacı gütmeyen kamu ve sivil toplu örgütleri açısından ise örgütsel amaç ve hedeflere etkili ve verimli bir şekilde ulaşmaya, hizmet verilen vatandaşların memnuniyetini arttırmaya ve hizmetlerin sürdürülebilirliğini sağlamaya odaklanır.

**Rekabet Üstünlüğü:** Bir kurumun, sahip olduğu varlık ve yetenekleri kullanarak yarattığı değer aracılığıyla rakiplerine üstünlük kurması ve ortalamanın üzerinde kâr elde etmesidir.

Stratejik yönetimin, kurumlar tarafından tercih edilmesini sağlayan bir kısım faydalar söz konusudur. Bunlar; stratejik düşünmeyi geliştirmesi, alınan kararların kalitesini artırması, dinamik çevresel şartlara adaptasyonu kolaylaştırması; kurumsal paydaşları dikkate alması, çıktısı odaklı bir yönetim anlayışı geliştirmesi ve kamu kaynaklarının etkili, verimli ve şeffaf kullanımına katkı sağlamasıdır. Stratejik yönetim, dünyada 1960'lardan itibaren ilk olarak özel sektörde uygulama alanı bulmuş, 1980'lerden itibaren yeni kamu işletmeciliği anlayışının etkisiyle kamu sektöründe yaygınlaşmış, 2005 yılından itibaren de stratejik planlama formatında, Türk kamu sektörü için zorunlu hale gelmiştir.

### **Stratejik Yönetimin Faydaları:**

Stratejik yönetim günümüzün büyük ve karmaşık kurumların ortak bir geleceğe, belirli bir vizyon ve misyon çerçevesinde hareket etmesine, kurum içi ve kurumlar arası koordinasyonun sağlanmasına katkı sağlar. Bu açıdan bireysel, kurumsal ve kurumlar arası düzeyde değişim ve dönüşümün bir aracı olarak kullanılır. Etkili bir stratejik yönetim süreci stratejik düşünmeyi geliştirir. Buna göre yönetici ve personel, kurumun vizyonu çerçevesinde ne yöne gittiğini, neyi başarmaya çalıştığının farkına vararak davranışlarını buna göre ayarlayabilir. Kurumun ürettiği ürün ve hizmetlerin muhtelif alt sistemlerin ortak bir sonucu olduğunun farkına vararak bütüncül bir bakış açısı benimser. Geçmişten öğrenir, mevcut durumu değerlendirir ve geleceğe odaklanır.

**Stratejik Düşünme:** Kurumun, insanlar aracılığı ile temel stratejilerini, hatta içinde bulunduğu endüstriyi yeniden tanımlamasına olanak verecek bir yenilikçiliğe, yeni ve farklı bir geleceği ulaşma kapasitesidir. Stratejik yönetim, İngiltere ve Amerika Birleşik Devletlerinde (ABD) gelişim gösteren yeni kamu işletmeciliği anlayışının araçlarından birisi olup, çıktı sonuç odaklı yönetim anlayışını benimser. Buna göre, herhangi bir kamu kurumunun performansının değerlendirilmesinde çıktı ve/veya sonuçlar dikkate alınır.

**Yeni Kamu İşletmeciliği:** 1980'lerden itibaren etkili olan, katıbürokratik geleneksel yönetim anlayışını; esnek, Pazar odaklı, performans çıktıları ve maliyet etkinliğine önem veren kamu politikalarıyla dönüştürmeyi amaçlayan kamu yönetimi anlayışıdır.

### **Stratejik yönetim süreci bağlamında; stratejik bilinç ve stratejistlerin seçim aşaması;**

Stratejik yönetim, stratejik bilinç ve stratejistlerin seçimi; durum analizi; stratejik yön; amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesi ile uygulama ve kontrol aşamalarından meydana gelen bir süreçtir. Bu aşamalardan birincisi stratejik bilincin oluşturulması ve stratejistlerin seçilmesidir. Planlama süreci öncesi ve sırasında kurum yöneticilerinin, sürekli değişim içinde olan bir çevrede, adaptasyon kabiliyeti yüksek, yenilikçi bir kurum yaratma adına yeni stratejilerin gerekliliğine inanması gerekir. Stratejik yönetim sürecini mevzuatın bir gereği olarak gören ya da sürece dostlar alış verişte görsün mantığı ile bakan bir kurumun başarılı sonuçlar alması mümkün değildir. Stratejik yönetim sürecinde, stratejik planın hazırlanması ve uygulamasında görev alacak, üst, orta ve alt kademe yöneticileri ile uzman personelin katılımını sağlayacak bir stratejist takımının oluşturulması gerekir.

### **Durum analizi süreci;**

**Durum analizi**, kurumun kendi geleceğine yönelik kararları almadan önce geçmiş başarı ve başarısızlıkları ile güncel durumunu analitik bir bakış açısıyla analiz ettiği; kuvvetli ve zayıf yanlarını kavrayıp, dış çevredeki fırsat ve tehditleri belirlediği bir süreçtir.

Durum analizi bağlamında, kurumsal geçmiş, yasal yükümlülükler, faaliyet alanları, kurumu etkileyen ya da kurumun eylem ve kararlarından etkilenen paydaşlar, sahip olunan kaynak ve yetenekler ve son olarak, dış çevredeki değişim analiz edilir. Elde edilen bulgular çerçevesinde yapılan SWOT analizi ile kurumun güçlü ve zayıf yanları ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditler ortaya konulur. Son olarak **SWOT analizi** sonuçları çerçevesinde kurum açısından stratejik öneme sahip konular belirlenir. SWOT analizi, esas itibarıyla İngilizce bir terim olup strengths (güçlü yanlar), weaknesses (zayıflıklar), opportunities (fırsatlar) ve threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. SWOT yerine GZFT ya da FÜTZ ibareleri de Türkçe kısaltmalar olarak kullanılmaktadır.

### **Geçmişin Analizi:**

Durum analizi öncelikle geçmişin analiziyle başlar. Geçmişin analizi, kurumun kuruluş yıllarından itibaren üstlendiği görevleri, yaşadığı örgütsel ve yönetsel değişimi, ülkenin gelişimine ve vatandaşlara sağladığı katkıyı öncelikle ele alır. Kurumsal tarih, geçmişte yürütülen idari reform çalışmalarını, elde edilen başarılar, ulaşılamayan amaçlar, başarısızlıkların ve çıkartılan derslerin analitik değerlendirmesini içermelidir. Etkisiz bir stratejik planlama çalışmasının göstergelerinden birisi, geçmişe ilişkin olarak yapılan açıklamaların, yeterli analize tabi tutulmadan, kurum hakkındaki bir kısım bilgilerin sunumundan ibaret kalmasıdır.

**İdari Reform:** Kamu kuruluşlarının, millî amaçların gerçekleştirilmesine yardımcı olacak hızda, nitelikte ve verimde mal ve hizmet üretecek yapıya kavuşturulması ve bu çerçevede faaliyetlerini sürdürmesini sağlayacak çabaların tümüdür.

### **Çevre Analizi:**

Her kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmasını etkileyen iç ve dış faktörler söz konusudur. Söz konusu faktörler iç ve dış çevre olmak üzere iki kategori altında toplanır. İyileştirme ve bilginin etkili karar almanın en önemli unsurlarından olduğu günümüzde, iç ve dış çevrenin sürekli bir biçimde analizi stratejik yönetim sürecinin olmazsa olmazıdır.

### **İç Çevre Analizi:**

İç çevre analizi, kurumsal amaç ve hedeflere ulaşmayı olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek güçlü ve zayıf yanları ortaya çıkarmayı amaçlar. İç çevre analizi, kurumun sahip olduğu varlık ve yetenekleri, mevcut stratejileri ve performans çıktılarının değerlendirilmesini içerir. **Varlık ve yetenekler**, insan kaynakları, mali olanaklar, örgüt kültürü, fiziki varlıklar ve genel örgütsel imaj olmak üzere beş kategoride ele alınır. İnsan kaynağı, günümüzde gerek özel gerekse kamu sektöründe amaç ve hedeflerin başarılması ve rakiplere üstünlük sağlanmasında en temel unsurlardan birisidir. Mevcut Stratejiler, varlık ve yetenekler ile performans çıktıları yanında iç çevre analizinde ele alınan temel

hususlar arasında yer alır. Bu bağlamda, yeni stratejiler belirlemeden önce amaç ve hedeflere ulaşmak için kurumun benimsediği mevcut stratejilerin ne olduğu ve ne tür katkılar sağladığı analiz edilmelidir. Performans çıktıları, ürün ve hizmetlere ilişkin maliyet, verimlilik ve etkililik ile yakından ilgilidir.

### **Dış Çevre Analizi:**

Bir kamu kurumunun faaliyetlerini doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyen ve kendi kontrolü altında bulunmayan bir kısım faktörler vardır. Söz konusu faktörlerdeki değişim kurum açısından bir kısım fırsat ve tehditleri beraberinde getirebilir. Kurumun başarısı, dış çevredeki söz konusu fırsatlardan faydalanması ve tehditleri bertaraf etmesinden geçer.

Dış çevrede yer alan ve kurumu etkileyen başlıca faktörler; genel çevreye ilişkin faktör ve eğilimler ile iş çevresine ilişkin faktör ve eğilimlerdir.

Kurumun genel çevresinde bulunan faktör ve eğilimlerin başlıcaları,

- sosyokültürel,
- ekonomik,
- demografik,
- yasal,
- Siyasal,
- Teknolojik ve uluslararası çevre bağlamında değerlendirilir.

### **Stratejik yön kavramı bağlamında temel değerler, misyon ve vizyon kavramları;**

Kurum geleceğe ilişkin olarak stratejik yönünü bu aşamada belirler. Temel değerler, gerek çalışan gerekse örgütsel davranışı etkileyen davranışsal normlar ya da geleceğe ilişkin beklentilerimizi ortaya koyar. Misyon, kim olduğumuzu, neden var olduğumuzu ve kime, nasıl, hangi değerlerle hizmet ettiğimizi açıklar. Vizyon ise kurumun uzun vadede ulaşmak istediği konumu, gerçekleştirmeyi planladığı rüyasını ortaya koyar.

### **AMAÇ, HEDEF VE STRATEJİLERİN BELİRLENMESİ**

#### **Amaçlar:**

Stratejik planlama sürecinde belirlenecek olan amaçların belirli nitelikleri taşıması beklenilir. Amaçlar, durum analizi sürecinde ortaya çıkan bilgi ve enformasyon çerçevesinde, kurumsal misyonu yerine getirecek ve vizyona ulaşmaya yardımcı olacak şekilde tasarlanmalıdır. Amaçlar, kurumsal değerlerle uyum içinde olmalıdır. Motivasyon konusunda yapılan çalışmalar, amaçların personelin kapasitesini daha yüksek oranda kullanmasına katkı sağlayacak derecede zorluk içermesigerektiğini belirtmektedir. Bu bakımdan amaçlar belli bir zorluk derecesini içermekle birlikte, ulaşılabilecek nitelikte olmalıdır. Diğer bir ifadeyle ne kolaylıkla ulaşılabılır, ne de ulaşılmaması olanaksız olmalıdır

#### **Hedefler:**

Stratejik planda belirlenen amaçların başarılmasına yönelik olarak ulaşılmak istenilen somut sonuçlardır. Hedefler, bir yönüyle amaçların rakamlara indirgenmiş hâlidir. Hedefler aracılığıyla ulaşılmak istenilen çıktı ve sonuçlar miktar, maliyet, kalite ya da zaman cinsinden ortaya konulabilir. Stratejik planda yer alan her bir amaç için hedef ya da hedefler oluşturulur. Hedefler hazırlanırken dikkat edilmesi gereken bir kısım niteliksel hususlar vardır. Belirli bir amaç doğrultusunda ortaya konan hedefler her şeyden önce o amacın gerçekleşmesini sağlayacak nitelikte olmalıdır.

#### **Stratejiler:**

Strateji, amaca ulaşmak için izlenilmesi kararlaştırılan rotayı çizer. Stratejik yönetim süreci çerçevesinde stratejiler, belirlenmiş olan stratejik konular çerçevesinde ortaya konulan amaç ve hedeflere nasıl ulaşılabileceğine ilişkin olarak alınan kararlar bütünüdür. Yatay büyüme, bir kurumun, mevcut pazarları için ürettiği mal ve hizmet yelpazesini genişleterek yada yeni coğrafi bölgelere açılarak büyümesini ifade eder. Dikey büyüme ise kurumun daha önce kendi tedarikçisi ya da bayisi tarafından gerçekleştirilen üretim ya da hizmeti kendisinin gerçekleştirmesi suretiyle büyümesidir

**Bu Özetin tamamını,Çıkmış Sorularını,Deneme Sorularını adresinize gönderiyoruz!...**

**Tıklayınız** 

<https://www.kolaysinavlar.com/yonetim-bilimi-ii-ady212u?search=KYT202U>