

Toplum ve Sosyal Hizmet

ISSN: 2147-3374 / E-ISSN: 2602-280X

Derleme Makalesi / Review Article

Stratejik Yönetim ve Sosyal Hizmet Örgütleri Açısından Önemi

The Importance of Strategic Management for Social Work Organizations

Mehmet BİRİNCİ¹

¹ Dr., İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Sosyal Hizmet Bölümü, mehmet.birinci@izu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-5639-4799

Başvuru: 14.06.2020
Kabul: 06.11.2020

Atıf:
Birinci, M. (2021). Stratejik yönetim ve sosyal hizmet örgütleri açısından önemi. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 32(1), 251-273. DOI: 10.33417/tsh.752732

ÖZET

Çalışmanın konusunu sosyal hizmet sunan kamu kurumları, yerel yönetimler, kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri ve özel sektör tarafından kurulan organizasyonların yönetim yapıları oluşturmaktadır. Başlıca amacı toplumsal fayda sağlamak olan bu organizasyonlarda stratejik yönetim düşüncesinin öne çıkması, örgüt yapıları ve yönetim anlayışlarının buna göre yeniden gözden geçirilmesi gereği üzerinde durulmuştur. Çalışmada stratejik yönetim sürecinin temel kavramlarına ve stratejik yönetim sürecine yer verilmiş; örgütler açısından stratejik yönetimin önemine vurgu yapılmıştır. Sosyal hizmet uygulamalı bir disiplin olmasına rağmen yönetim boyutu üzerinde çok fazla durulmamıştır. Sosyal hizmetin ekonomik büyüklüğü, sosyal boyutu, sosyal politikalara yön verebilme özelliği ve siyasi iradenin ortaya koyduğu sosyal politikaların önemli bir uygulayıcısı olması, çağdaş bir yönetim anlayışı olan stratejik yönetimin bu örgütler açısından önemini ortaya koymaktadır. Kaynakların sınırlı olduğu, ancak ihtiyaçların giderek çeşitlendiği ve arttığı günümüzde, sosyal hizmet örgütlerinin verimli olabilmeleri için stratejik yönetim anlayışı ile yönetilmeleri gerektiği değerlendirilmektedir.

Anahtar kelimeler: Stratejik yönetim, sosyal hizmet yönetimi, sosyal hizmet örgütleri

ABSTRACT

This study examines the management structure of public institutions, local administrative bodies, non-profit and private organizations, which provide social work. The prominence of strategic management approach in these organizations, whose primary goal is to provide social benefit, emerges the necessity of reviewing current organizational structure and management approach accordingly. The study covers the fundamental concept of the strategic management process and emphasizes the importance of strategic management for these kinds of organizations. Although social work is an applied academic discipline, there is a limited number of studies focused on the management of organizations. Given the economic size of social work, its social impact, and its ability to lead social policies developed by political authority, it reveals the importance of a modern strategic management approach for these organizations. This study examines that social work organizations should be managed with a strategic management approach in order to be efficient in today's world, where resources are limited, but needs are increasing and diversifying.

Keywords: Strategic management, social work management, social work organizations.

GİRİŞ

Bu çalışmada sosyal hizmetin ve sosyal hizmet sunan örgütlerin toplumsal refah ve huzur için, herkesin insan onuruna yaraşır bir yaşam sürmesi, toplumsal sorunların önlenmesi ve mevcut sorunların ortadan kaldırılması adına nasıl bir anlayışla yönetilmeleri gerektiği üzerinde durulmuştur. Öncelikle sosyal hizmet sunan başta kamu olmak üzere bu örgütlerde yaşanan temel problemlere değinilmiş, sosyal hizmetin başarısı açısından stratejik yönetimin önemi vurgulanmıştır. Günümüzde başta teknoloji, küreselleşme ve rekabet olmak üzere her alanda yaşanan değişimden kâr amaçlı olsun veya olmasın tüm örgütler etkilenmiştir. Başarılı olmak ve ayakta kalabilmek için yaşanan değişim ve dönüşümden olumlu anlamda etkilenmek, öngörülme sorulara ortaya çıktıklarında etkili cevap vermek gerekir. Bu noktada özellikle ekonomik koşulların ağırlaşması ve işsizliğin giderek yükselmesi, sosyal hizmete gereksinim duyan yeni birey, aile ve grupların sayısını arttırmıştır. Sosyal hizmet örgütlerinin normal faaliyetlerinin yanında ayrıca, beklenmedik durumlarla mücadele edebilecek bir yapıya da sahip olmaları gerekir. Bunun için dinamik, iyi organize olmuş, çevresel duyarlılığı yüksek ve iyi yönetilen örgütlere ihtiyaç vardır. Birinci ve arkadaşları (2017) tarafından yapılan bir çalışmada, sosyal çalışma ve yönetim bilimi arasında sıkı bir ilişki olduğu, topluma yönelik olarak sunulan hizmetlerin sahada ve büyük ölçüde organizasyonlar vasıtasıyla gerçekleştirildiği dikkate alındığında, yönetim boyutunun son derece önemli olduğu ifade edilmiştir. Çalışmanın amacı; sosyal hizmet örgütlerinde, etkili bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim konusuna dikkat çekmek ve alanda faaliyet gösteren kamu kurumları, sivil toplum örgütleri ve özel sektör sosyal hizmet örgütlerinde stratejik yönetim anlayışının neden önemli olduğunu ortaya koymaktır. Böyle bir yönetim anlayışının yaygınlaştırılmasının sosyal hizmet örgütlerinde şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik ve verimlilik, performans yönetimi ve denetimi, yöneticilere ve çalışanlara yol göstermesi açısından önemli katkılar sağlayabileceği değerlendirilmektedir.

1. STRATEJİK YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN TEMEL KAVRAMLAR

Son yıllarda yönetim literatüründe strateji kavramının önce çıktığını, bununla birlikte stratejik yönetim anlayışının gelişmeye ve organizasyonlarda uygulanmaya başladığını görüyoruz. Stratejik yönetim, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için stratejiler oluşturmak, bu stratejileri uygulamaya koymak, sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek suretiyle dinamik ve etkin bir yönetim anlayışına sahiptir (Birinci, 2015). Strateji ve stratejik yönetimle ilgili anlayışın bazı düşünürlerce klasik ve çağdaş olmak üzere iki farklı şekilde ele alındığı görülmektedir. Süreç olarak stratejik yönetimin, klasik stratejik yönetim düşünürlerine göre stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi olmak üzere üç temel aşamadan oluştuğu kabul edilmektedir (Bakoğlu, 2010, s.4). 1990 yılı ve sonrası yeni düşünce akımları, Hamel ve Prahalad'ın literatüre kazandırdığı temel yetenek ve stratejinin yayılma ve dengeleme olduğu argümanları, stratejide güncel yaklaşım ve tanımlamalara yeni bir boyut kazandırmıştır. Buradan yola çıkarak çağdaş strateji yaklaşımının temel yetenek, kaynak temelli firma yaklaşımı, paydaş teorileri ile yönetim kavramı temelinde oluştuğu ifade edilmektedir (Bakoğlu, 2010, s. 13). 1980-2000 yılları arasında en önemli katkıyı sağlayan

çalışmalar Porter'ın iken, 2001–2013 yılları arasında ise kaynaklara dayalı okul temsilcilerinin çalışmaları olduğu görülmektedir. Pozisyon okulu düşüncesinden kaynaklara dayalı okul çalışmalarına doğru bir yönelim olmuştur (Çetin ve Çaylan, 2015, s. 115; akt: Çubukçu, 2019). Bu açıdan bakıldığında çağdaş stratejik yönetim anlayışının, paydaşların (iç ve dış) beklentilerini de dikkate alan ve onlar için de değer üreten bir yöne doğru everildiğini söylemek mümkündür. Aslında stratejik yönetimin zaman içerisinde değiştiği sosyal, ekonomik ve siyasi koşullar çerçevesinde kendini yenilediğini söylemek de mümkündür (Çubukçu, 2019). Temel amacı hızla değişen çevrenin anlaşılması, kararların zamanında, doğru ve en az hata ile alınabilmesi, stratejik planların uygulanması ve uyum aşamasında gerekli esnekliğin sağlanması olan stratejik yönetim (Eren, 2010); belirsizlik ortamında fırsat ve tehditlerin bilinmesi, değerlendirilmesi, örgüt yararına kullanılması (Aktan, 2008); misyon ve vizyona ulaşma olarak da ifade edilmektedir. Ancak stratejik yönetim planlama, uygulama, değerlendirme ve izleme gibi geleneksel yönetim araçlarını içeren bir model olarak bu faaliyetlerin toplamından büyüktür. Örgütün stratejik amaç ve hedefleriyle içinde bulunduğu çevrenin ve kendi kurumsal kapasite ve yeteneklerinin analizini yaparak, daha geniş bir açıdan tüm bu araçların birbiriyle koordine edilerek, bir bütün olarak çalışması düşüncesine dayanır (Hughes, 2014, s. 387-388; akt: Taner, 2015). Stratejik yönetim sadece yönetsel açıdan değil, organizasyonların denetim süreçlerinin yapılandırılmasında da etkin rol oynamaktadır. Günümüz koşullarında yaşanan hızlı değişim, geleneksel yöntemlerle yapılan denetimleri yetersiz kılmaktadır (Çarıkçı ve Yıldırım, 2020). Dolayısıyla stratejik yönetim, bir organizasyonun uzun vadeli sağlığına odaklanan bir süreçtir. Stratejik amaçlara ulaşmak için stratejik planlama, kaynak tahsisi ve kontrol ve değerlendirme süreçlerinin entegrasyonuna dayanır.

Stratejik yönetim, süreçlerin ve kaynakların uzun dönemde stratejik amaçların gerçekleştirilmesine yönelik entegrasyonunu vurgular. Stratejik yönetimde anahtar kavram gelecektir. Stratejik yönetim kamu, özel sektör ve kâr amacı gütmeyen ve üçüncü sektör diye de ifade edilen sivil toplum örgütleri olmak üzere, tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bunlara ulaşılabilmesi noktasında yapılması gerekli iş ve işlemlerin tespitine imkân veren bir yönetim tekniğidir. Örgütlerde genel kabul gören yönetim teorilerinin ortaya koyduğu ilkelerin somut sonuçlara dönüştürülmesini sağlar ve örgütsel performansı artırır (Özer, 2015). Kamu sektörü açısından bakıldığında stratejik yönetim, stratejik bir gündem geliştirme ve yönetme sürecini kapsadığı (Poister ve Streib, 2005; akt: Pina vd., 2011); kamu kuruluşlarında planlama, uygulama, ölçüm ve uygulama süreçlerini devam eden bir süreç olarak bütünleştiren bir yönetim sistemi olduğu, tüm hükümet düzeylerinde uygulanabilecek sonuç odaklı bir yaklaşım olarak tanımlanmaktadır (Kang, 2005). Ansoff, Declerck ve Hayes (1976), stratejik yönetimin, eylemler ya da gözle görülür değişiklikler değil, planlar üreten stratejik planlamanın eksikliklerine bir yanıt olduğunu ileri sürmüşlerdir (Pina vd., 2011). Stratejik yönetim anlayışının daha iyi ortaya konması ve anlaşılabilmesi için, bazı kavramların net bir biçimde açıklanmasında fayda vardır. Son yıllarda öne

çıkmasına rağmen, stratejik yönetime ilişkin kavramlar üzerinde tam bir görüş birliği yoktur ve bu kavramların bazen birbirlerinin yerine de kullanıldığı görülmektedir (Dinçer, 2007, s. 5).

Strateji ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Dinçer (2007, s. 21)'e göre strateji "*kuruma yön vermek ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurumun iç ve çevresini sürekli analiz ederek amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir*". "*Strateji, bir örgütün amacına ulaşmak için izleyeceği yol haritası*"; Wickham (2006, s. 349) stratejiyi "*geniş anlamda bir örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için adım attığı işler*" olarak tanımlarken; Karaoğlu (2010, s. 21) stratejiyi; "*değişim yaratmak ve bu değişime hükmedebilmek, başkalarının fark edilemeyen fırsat ve tehditleri algılayabilmek*"; Bakoğlu (2010, s.15-16) stratejiyi "*işletme ve paydaşları arasında bağ kuran ve nihai olarak onlar için değer üreten*" bir kavram olarak açıklamaktadır. Strateji "*önceden belirlenen amaçlarla, bu amaçlara ulaşmak için onlara yardımcı olacak araçların karşılıklı etki tepkilerini içerir. Bu bakımdan stratejik yeniliği, ilerlemeyi ve işletmenin çevreye uyumunu sağlayan, meydana gelen değişimleri kontrol altına alan yönetsel bir araçtır*" (Eren, 2002, s.6-7). Chandler stratejiyi "*kurumların şimdiki durumu ile değil, geleceği ile ilgili*" olarak açıklarken; J.Brian Quin "*amaçlar ve politikalar bütünü*"; Ansoff, "*risk ve belirsizlik halinde eksik bilgiyle karar alma yöntemi*"; Mintzberg ve Porter "*mamul ve pazarlama ile ilgili kararlar ve buna bağlı faaliyetler dizisi*" olarak açıklamaktadır (Dinçer, 2007, s. 21). Strateji, örgütlerin uzun dönem performanslarını etkileyecek kararlar almaları ve hareket tarzları ortaya koymalarına imkân verir. Bununla birlikte strateji, üst düzeyde ve en verimli örgütsel performansa ulaşmak için, yöneticilerin sorumluluğunu üstlendikleri, kararlar ve hareket tarzlarının toplamı olarak ifade edilebilir (Özer, 2015).

Stratejik planlama, stratejik yönetim sisteminin temel taşıdır. Stratejik planlama süreci misyon incelemesi, paydaş analizi, örgütsel görevlerin belirlenmesi, kurumun iç ve dış çevrelerinin sistematik değerlendirilmesi, stratejik konuların belirlenmesi, strateji geliştirme ve kurumun vizyonunun geliştirilmesidir (Bryson, 1995; akt: Douglas vd., 1996). Stratejik planlama ile örgütlerin kaynakları, hedefleri ve çevresel koşulları arasında denge sağlanarak, güçlü bir vizyon oluşturulur (Demir ve Yılmaz, 2010).

Stratejik planlama uzun yıllar, stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak ele alınmamış, kendi içinde değerlendirilmiş ve geleceğe ilişkin stratejik kararlar dış çevre analizi ile ilişkilendirilmiştir (Dinçer, 2010, s. 62). Stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki en önemli fark işte bu noktada ortaya çıkar. Stratejik planlama dış çevreyi analitik olarak incelerken, iç çevre unsurlarına yeterli önemi vermemiş ve yumuşak unsur denilen iç çevre faktörlerini dikkate almamıştır. Stratejik yönetim ise dış çevre faktörlerinin yanı sıra, iç çevre faktörlerini de analiz etmek suretiyle, dışardan kaynaklanan fırsat ve tehditler ile kurumun mevcut durumundan kaynaklı güçlü ve zayıf yönlerini birlikte ele almıştır.

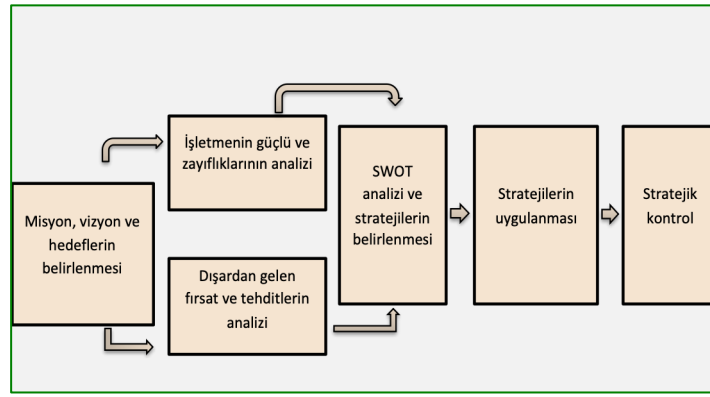
Stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce ele alınması gereken bir diğer aşama ise amaç ve hedeflerin belirlenmesidir. Amaç, gelecekte ulaşılmak istenen durum olarak ifade edilebilir ve strateji

oluşumuna temel teşkil eder. Hedef ise, amaçlara ulaşma yönünde gösterilen kısa dönemli çabalardır (Eren, 2010, s. 17). Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için sayısal, spesifik, ölçülebilir ve somut olarak ifade edilebilen alt amaçlardır (Mirze, 2014, s. 176).

Stratejik yönetim bağlamında açıklanması gereken diğer önemli iki kavram ise misyon ve vizyondur. Bir yaklaşımda misyon, işletme stratejisi içinde bir görev olarak tanımlanmak suretiyle, yaptığımız iş nedir? Ne olmalıdır? Sorularına cevap ararken; bir diğer yaklaşımda ise felsefi ve ahlaki bir boyut kazanarak, herkesin paylaştığı ortak bir değer ifade eder (Dinçer, 2010, s. 9). Bu kavram aynı zamanda, örgütleri diğer örgütlerden ayırmak suretiyle, onların benzemez yanlarına vurgu yapar ve örgütün varlık nedenini sorgulayarak, yaptığımız şey nedir? Bunu kim için ve neden yapıyoruz? Sorularına cevap verebilecek bir kapsamı olması gerektiği ifade edilir (Akgemci, 2013, s. 27). Böylece misyonun, aynı zamanda örgüte yön vermek ve anlam kazandırmak (Ülgen ve Mirze, 2010), rekabet ettiği sektördeki konumunu ortaya koymak (Bakoğlu, 2010, s. 32) ve kuruma stratejik bir yön vermek suretiyle kaynakların optimal dağılımı sağlamak olduğunu söylemek mümkündür. Misyon, örgütün gelecekte ulaşmak istenen amaçlara yönelik kararlılık ifadesidir. Örgüt açısından “biz niçin varız?” sorusuna cevap oluşturur (Özer, 2015). İdeal bir geleceği sembolize eden vizyon ise, en basit tanımıyla çalışanların ortak bir paydada buluşmasını sağlayan gelecek; örgütün gelecekte olmayı hayal ettiği yer, potansiyel geleceğini gösteren bir fotoğraf (Dinçer, 2007, s. 5-6), veya ulaşmak istediği geleceğin resmidir (Özer, 2015). Bu nedenle değişimci bir karaktere sahip olmalıdır. Vizyon bir tahmin bir rüya değildir. Geleceğe yönelik bir tutum, gelecekte örgütün olması istenilen yerle ilgili somut bir fikir, kendisini konumlandıracağı yerle ilgili bir bakış açısı ortaya koymaktır (Akgemci, 2013, s. 24-25). Örgüt vizyonu ile ilgili olarak Dinçer (2007), yönetim felsefesinin örgüt vizyonunun başlangıç noktasını oluşturduğunu, bunun ikinci adımının ise imaj olduğunu belirterek, son aşamada ise geleceği tahmin etmenin önemi üzerinde durarak, geleceğin tahmini olmaksızın vizyonun bir hayalden öteye geçemeyeceğini savunur (Dinçer, 2007, s. 7-8).

2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim ve planlama, yönetim işlevinin yerine getirildiği her türlü toplumsal örgütlenmenin temel taşı niteliğindedir. Stratejik yönetim sürecine ilişkin olarak çeşitli yazarların birbirine oldukça yakın çeşitli görüşleri vardır. Literatürde en çok kabul gören yaklaşım üzerinden stratejik yönetim sürecini aşağıda verilen Şekil 1'e göre özetleyebiliriz.



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci (Snell, 2002, s. 115).

Şekil 1'e göre stratejik yönetim sürecini üç evrede ele almak mümkündür. Birinci evre stratejik planlama evresidir ve kendi içinde üçe ayrılabilir. Bunlar dış ve iç çevre ile SWOT analizi ve paydaş analizlerinin yapıldığı stratejik analiz aşaması; amaç, vizyon, değerler, misyon, stratejiler, politika ve hedefler ile performans göstergelerinin belirlendiği stratejik tasarım aşaması ile kurumsal ve fonksiyonel stratejilerin belirlendiği strateji seçim aşamasıdır. İkinci evre stratejilerin uygulanması evresidir. Harekete geçme evresi olarak da adlandırılan bu evre son derece önemlidir. Çünkü planlama yapmak önemli olmakla birlikte, bu planların uygulanması daha da önemlidir. Son evre ise stratejik kontrol evresidir. Bu evrede izleme, ölçme ve değerlendirme yapılarak stratejik planın başarısı ortaya konmuş olur (Dinçer, 2007; Eren, 2010; Ülgen ve Mirze, 2010; Akgemci ve Güleş, 2010). Bu evreleri sosyal hizmet örgütlerini de dikkate almak suretiyle biraz daha geniş açıdan ele alarak açıklayalım.

2.1. Stratejik Planlama Evresi

Stratejik planlama çalışmalarının başarılı olması için iyi bir hazırlık sürecine ve stratejik bilince sahip personele ihtiyaç vardır. Hazırlıkların yeterli olmaması planlama çalışmalarını olumsuz etkileyecek, istenen seviyede ve örgüt amaçlarını gerçekleştirecek bir stratejik plan ortaya çıkmayacaktır. Bu evrede ilk olarak stratejik analizler, yani iç ve dış çevre ile paydaş analizleri yapılır. Elde edilen veriler değerlendirilir ve buna göre örgütün misyonu, değerleri, vizyon ve amaçları belirlenir ve buna uygun strateji, hedef, politika ve bunlara ilişkin performans göstergeleri oluşturulur. Stratejik planlama evresi ile ilgili temel süreçlerden bazılarına aşağıda yer verilmiştir.

2.1.1. İç Çevre Analizi

İç çevre analizinde; organizasyonun gelişim safhaları tarihsel olarak önemli kırılma noktaları ele alınır ve uymak zorunda olduğu mevzuat analiz edilir. Organizasyonun sunduğu ürün veya hizmetlerin belirlenmesi ve paydaş analizi bu aşamada yapılan çalışmalardan bazılarıdır. İç çevrenin analizinde organizasyonun mevcut durumu; yapısı, insan kaynakları, fiziki ve teknolojik alt yapısı incelenir. Örgüt kendisini tanıır, kapasitesi nedir? Neler yapabilir? Bunlar ortaya çıktıktan sonra elde edilen bilgiler ışığında güçlü ve zayıf yönlerini bilmiş olur. Burada ayrıca değinilmesi gereken önemli hususlardan biri de mali kaynaklar analizidir.

2.1.2. Dış Çevre Analizi

Dış çevrenin analizinde örgütün, uzak ve yakın çevresi, sektör analizi yapılır. Bir örgütün yakın (sektör) çevresinde, doğrudan ilişki içinde olduğu çok sayıda unsur bulunabilir. Bunlardan en önemlileri müşteriler, rakipler (ikame mal veya hizmet sunanlar) ve tedarikçilerdir. Sosyal hizmet sunan örgütler için bu faktörler; yararlanıcılar (müracaatçılar), sivil toplum örgütleri, resmî kurumlar (Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı vd. Bakanlıklar, Valilikler, Kaymakamlıklar, Emniyet Müdürlükleri vb.), yerel yönetimler, gönüllüler, kâr amaçlı diğer örgütler, bağışçılar, sponsorlar, yardımseverler vb. oluşur. Tüm bu organizasyonlarla iş birliği içinde ve iyi ilişkiler kurabilmek, benzer hizmetleri sağlayan örgütlerle yapıcı bir şekilde rekabet edebilmek, üstünlük elde edebilecek stratejiler geliştirmek, örgütün yakın çevresinde yer alan rakiplerin iyi analiz edilmesi ile mümkündür. Rakip analizinde temel amaç dört ana faktörün incelenmesidir. Bunlar sırasıyla gelecekteki hedefler, geçerli strateji, varsayımlar ve yeteneklerdir. Yakın çevre analizinde özellikle içinde bulunulan sektöre ilişkin güncel durumu ortaya koyan bir değerlendirme ile başlamak önemlidir. Örgütün faaliyette bulunduğu bölgenin demografik, sosyal, kültürel, ekonomik, sağlık, eğitim vb. açılardan değerlendirilmesinin yapılması, strateji geliştirme aşamasında yol gösterici olabilir.

Dış çevre analiz edilirken uluslararası çevre faktörlerine yer verilir. Bu faktörler ağırlıklı olarak demografik, yasal, ekonomik, politik, teknolojik ve sosyo-kültürel faktörlerdir. Ayrıca örgütün içinde bulunduğu sektör veya yakın dış çevresinde yer alan ve örgütü doğrudan etkileyen faktörler analiz edilir.

Örgütün bulunduğu sektör itibarıyla analiz edilecek faktörler değişiklik gösterebilir. Böylece, faaliyet gösterilen çevrenin daha iyi anlaşılması, örgüt için fırsat ve tehdit olarak algılanabilecek olan faktörlerin tespit edilmesine imkân sağlanır. Buradan elde edilecek bilgilerden, örgütün geleceğe dönük ihtiyaçlarının belirlenmesi ve stratejilerinin geliştirilmesi aşamasında faydalanılır.

2.1.3. SWOT Analizi

Stratejik planlama süreci genellikle bir SWOT analizi ile başlar. SWOT; İngilizce'deki Strengths (güçlü yönler), Weaknesses (zayıflıklar), Opportunities (fırsatlar), Threats (tehditler) kelimelerinin baş harflerinden türetilmiş bir kısaltmadır. SWOT analizi, İç ve dış çevre analizlerinden elde edilen bilgiler ışığında yapılır. Örgüte iç ve dış çevresini değerlendirme olanağı tanıyan bir analiz yöntemidir (Akgemci ve Güleş, 2010). Bu analizler yapılırken temel amaç, kurum stratejisi ve taktiklerinin, vizyon ve misyon ile uyumlu olduğuna emin olarak kendi gücünü ve uyumluluğunu çevresindeki fırsatlar doğrultusunda fark edebilmesidir. SWOT analizi ile örgütü etkileyen iç ve dış çevresel koşullar incelenir. Böylece dış çevrenin fırsat ve tehditler ile örgütün kendi güçlü ve zayıf yönleri ortaya konmuş olur. Dolayısıyla yöneticiler, strateji geliştirme ve seçimlerini daha fazla bilgiyle ve daha kolay yapmış olurlar. SWOT analizi, stratejilere temel teşkil edecek kararların alınmasında ve rekabet üstünlüğü sağlayacak stratejilerin seçilmesinde önemli bir yere sahiptir (Birinci, 2015). SWOT analizi sosyal hizmet örgütleri açısından değerlendirildiğinde rakipler, müracaatçılar

(yararlanıcılar), çevresel (iç ve dış) analizler, mevzuat analizi, paydaşlar ve benzeri analizlerdir. Ancak, bu çalışmada yukarıda da ifade edildiği gibi kurum içi ve kurum dışı faktörlerin analizi konusu üzerinde durulmuştur.

2.1.4. Paydaş Analizi

Paydaş analizinde, örgütün sunduğu mal veya hizmetlerden yararlanan (müracaatçılar-müşteriler), tedarikçiler, bağışçılar, sponsorlar, benzer mal veya hizmeti üreten kamu (devlet ve yerel yönetim) kurum/kuruluşları, faaliyette bulunulan çevrede yaşayanlar, kâr amacı gütmeyen ve özel sektör örgütleri ele alınarak paydaş analizi gerçekleştirilmiş olur. Paydaş analizinde dikkate alınması gerekenler örneğin; organizasyona girdi sağlayanlar, organizasyonun sunduğu ürün ve hizmetten faydalanan kişiler, kurum veya kuruluşlar, sunulan ürün veya hizmetlerden etkilenen, organizasyonu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kişiler, kurumlar veya kuruluş vb. olabilir. Yukarıda yer alan hususlar dikkate alınarak belirlenen paydaşlar özelliklerine göre sınıflandırılır. Paydaşların faaliyetlerden nasıl etkilendikleri, örgütten beklentileri, örgütün güçlü ve zayıf yönleri paydaş grubunun sayısına ve özelliğine uygun olan teknik ve yöntemler kullanılarak belirlenir. Bu aşamada paydaşların etki ve önem derecelerine göre tespiti, stratejik planın başarısı için yararlı bilgiler verebilir.

2.1.5. Amaçların Belirlenmesi

Örgütün, sosyal bir varlık olduğundan hareketle, yaşayabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için peşinden koştuğu, tıpkı bir insan gibi amaçları vardır (Eren, 2002, s. 59). Dolayısıyla amaçlar ortadan kalktığı zaman, örgütün de varlığı sona erer. Bir örgütün amaç ve hedefleri, ulaşmayı arzu ettiği sonuçlarıdır. Yani örgütün “nereye ulaşmak istiyoruz” sorusuna cevap verirler. Amaç, örgütün bir bütün olarak geleceğe dönük gerçekleştirmek istediği bir durumdur. Bu nedenle sosyal hizmet sunan örgütlerin, stratejik planlama çalışmalarında, amaç ve hedefleri ayrı ayrı tanımlamaları önerilmektedir. Sosyal hizmet örgütlerinin amaç ve hedefleri kâr amacı güden örgütlerden farklıdır. Bu örgütler etkin ve verimli olmak ve daha fazla toplumsal fayda yaratmaya odaklanarak, paydaşlarının beklentilerini karşılamaya çalışırlar. Amaçların ayrıca politika belirleme, kaynak seçimi, programların hazırlanması, yöneticilere rehberlik etme gibi önemli işlevleri de vardır. Bu açıklamalardan sonra sosyal hizmet örgütleri temel amaçlarını, yasal mevzuat çerçevesinde ortaya konan politikaların uygulanmasıyla, her türlü sosyal ve ekonomik problemle mücadele edecek şekilde belirlemelidir.

2.1.6. Vizyonun Oluşturulması

Vizyon, örgütün amaçlarına gelecek perspektifi içinde odaklanmasını sağlayarak onu yönlendirir ve motive eder. Örgütün neden var olduğu hem kendi içine hem de dışındakilere vizyon sayesinde anlatılır. Vizyon organizasyonun farklı birimlerini aynı amaca yöneltir, çalışanları ve yönetimi ulaşılabilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde motive eder. İdeal vizyon, meydan okuyabilen ve hedeflere birlikte gidilmesi noktasında örgütü bir bütün olarak motive edici olmalıdır (Akay, 2007).

Sosyal hizmet örgütlerinin vizyonu, toplumsal değişime olumlu yönde katkı sağlayacak bir seviyede konumlandırılmalıdır.

2.1.7. Temel Değerlerin Belirlenmesi

Bir sosyal hizmet örgütünün temel değerleri ne olmalıdır? Sorusu örgütün içinde bulunduğu duruma göre değişebilir. Ancak bazı temel değerler bu örgütler için olmazsa olmazdır. Örneğin; saygı, duyarlılık, şeffaflık, çeşitlilik, farkındalık, kaliteli hizmet, savunuculuk, güven, etik, profesyonellik ve yasal sorumluluk bunlardan bazılarıdır.

2.1.8. Misyonun Belirlenmesi

Misyon bildiri, bir örgütün kurumsal kimliği, üstlendiği görev, örgütü diğer örgütlerden ayıran, ilişki içinde olunan tüm taraflara örgütü tanıtan, örgütün sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri ortaya koyan bir belgedir. Misyon tanımı kısa açık ve net, hizmet verilen kesimi ortaya koyan, vizyon, etik değerler, amaçlar ve yasalarla çatışmayan, tutarlı; örgütün kimliğini, hedeflediği kesimi, hangi ihtiyaçlara cevap verdiği, bunları yaparken kullandığı yöntemleri ve sorumluluklarını içerecek şekilde ortaya çıkabilecek sorulara cevap verebilmelidir (Akay, 2007; DPT, 2018). Sosyal hizmet örgütlerinin misyonu, değerleri, etik ilkeleri ve toplumsal fayda yaratma anlayışı ile uyumlu olmalıdır.

2.1.9. Stratejilerin Belirlenmesi

Strateji, bir organizasyonun hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlarıdır. İster kâr amacı gütsün isterse gütmesin her örgütün stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmesi varlığını sürdürmesi açısından son derece önemlidir. Oluşturulacak stratejiler açısından aslında arada çok büyük bir fark yoktur. Kâr amacı gütmeyen kuruluşların rekabet ortamından daha az etkilendiklerini söylemek mümkündür. Örgütün bir bütün olarak hareket edebilmek, stratejik kararlarını almak ve yürütmek, örgütün büyüme veya küçülmesi, mevcut durumunu sürdürmesi ve hayati konularda tutum sergileyebilmek için oluşturduğu stratejiler temel stratejilerdir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bunlar; misyonu başarmak için hangi sonuçlara ulaşılmalı? İkincisi ise, orta vadede nelerin başarılması arzu edilmektedir? (Mirze, 2014, s. 174).

Sosyal hizmet örgütlerinin, ağırlıklı olarak kâr amacı gütmeyen kurumlar olduğu gerçeğinden hareketle, stratejileri daha ziyade paydaşların beklentilerine cevap verebilecek ve gelecekte örgütün imajını yükseltecek, kaynakların etkin ve verimli kullanılması, ayrıca sunulan hizmetlerin daha fazla tatmin sağlanması esasına dayandırılır. Bunun için amaçlara nasıl ulaşılacağı sorusuna cevap olabilecek stratejiler belirlemek gerekir. Kurumsal stratejiler belirlenirken, kâr amacı gütmeyen örgütlerin de rekabet ortamından etkilenebilecekleri göz önünde bulundurulmalıdır.

Her bir stratejik amaç, bu amaca ulaşmak için hedefler ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli olan eylem planları ve projeler hazırlanır. Hedeflerin yerine getirilmesinden sorumlu birimler ve kişiler, bunların rolleri, sorumluluk ve yetkileri, tüm bu faaliyetlerin bütçe ile ilişkilendirilmesi ve bu hedeflere ilişkin performans göstergeleri ayrıntılı olarak belirtilir. Kamu kurumları için hazırlanan

Stratejik Planlama Kılavuzu'na göre; stratejik amaçların en az iki en fazla yedi stratejik amaç şeklinde olması ve bunlardan birinin 'kurumsal kapasitenin geliştirilmesi'ne yönelik oluşturulması gerektiği belirtilmiştir (DPT, 2018). Her örgütün amacı, kendine özgü özellikleri, çevresi, içinde bulunduğu sektör ve diğer nedenlerden ötürü kendi kimliği, kişiliği vardır. Burada önemli olan örgütsel amaçlara ulaşmak için ortaya konan stratejik amaçların gerçekleştirilebilir, örgütü daha üst seviyelere çıkarabilecek, var olan veya olası sorunlara çözüm üretebilen bir yapıda belirlenmesi gerektiğidir. Ancak, kurumsal kapasitenin geliştirilmesine yönelik bir stratejik amaç son derece önemli ve yerinde bir karar olacaktır. Çünkü, kurumsal kapasitenin geliştirilmesi örgütün ortaya koyduğu hedeflere ulaşmak için önemli bir yapı taşıdır.

2.1.10. Hedeflerin ve Performans Göstergelerinin Belirlenmesi

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında son derece önemli bir aşama performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Göstergeleri oluşturan kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinde de etkili olacaktır. Hedeflerin zaman ve miktar cinsinden ifade edilebilir, somut, ölçülebilir, sonuç odaklı, temel amaçlarda olduğu gibi misyon, vizyon ve değerlerle uyumlu, gerçekçi olması gerekir. Hedefler oluşturulurken bunların dışında dikkat edilmesi gereken bazı hususlar şunlardır (Mirze, 2014, s. 174; DPT, 2018):

- Ulaşılmak istenen sonuçlar net, açık ve anlaşılır olmalıdır.
- Hedeflere hangi ölçüde ulaşıldığının nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Riskler ve sonuçları etkileyebilecek faktörler iyi analiz edilmelidir.

Hedeflerin belirlenmesinden sonra sıra performans göstergelerinin oluşturulmasına gelir. Örgütlerin arzulanan amaçlarına ulaşıp ulaşamadığının ortaya konması, önceden belirlenen performans göstergeleri ile anlaşılabilir. Amaç ve hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiğini gösterecek ölçütler olmazsa, tüm bu amaç ve hedeflere varılıp varılmadığını anlamak mümkün olmaz. Stratejik planlama sürecinde performans göstergelerinin sağlıklı bir şekilde belirlenmesi son derece önemlidir (Mirze, 2014, s. 331). Sosyal hizmet sunan örgütlerin ürettikleri değerler ve bu değerlerin ölçülmesi konusu son derece karmaşık bir konudur. Kâr amacı gütmeyen örgütlerinin ürettiği toplumsal değer, toplumsal amaçlara ulaşma derecesi, örgütün kendi tabanı ile gelir sağlayan kişi ve kuruluşlara sağladığı tatmindir. Kamu kurumlarının ürettiği toplumsal değerler ise toplum beklentilerinin tatmin edilmesidir (Akay, 2007). Dolayısıyla sosyal hizmet sunan ve özellikle kâr amacı gütmeyen örgütlerde ortaya konan hizmetleri tam olarak ölçmek oldukça zordur. Ancak stratejik planın izlenme ve kontrol faaliyetlerinin etkili olarak gerçekleştirilebilmesi için stratejik planın başlangıç değerleri ile stratejik planın her bir yılına ilişkin değerleri birlikte verilir. Performans göstergeleri zaman ve miktar boyutunu içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Ayrıca bu göstergelerin girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik şeklinde sınıflandırılması gerekir (DPT, 2018).

2.2. Stratejik Uygulama Evresi

Bu evrede örgüt yapısı ve strateji arasındaki uyum dikkatle gözden geçirilir. Buna uygun yıllık eylem planları ve bütçeler oluşturularak kaynakların tahsisi ile ilgili gerekli çalışmalar tamamlanır. Uygulama evresi ile doğrudan ilgili bir diğer konu ise, stratejik planları icraata dönüştürecek kişilerin de aynı şekilde bu planı uygulayabilecek nitelik ve yeterlilikte olmaları gerektiğidir. Dolayısıyla örgüt stratejilerin başarıyla uygulanması için *ilk adım* olarak, örgüt yapısının buna uygun oluşturulması ve çalışmalarda görev alacak kişilerin eğitilmelerinin sağlanmasıdır (Dinçer, 2007, s. 366). Bu noktada stratejik zekâ kavramına değinmekte fayda vardır. Stratejik zekâ ile ilgili tanımlamalarda; Marchand ve Hykes (2007), işin geleceği hakkında bilgiye dayalı kararlar alınabilmesi için doğru bilginin doğru insana ulaştırılması; Kuosa (2011), uygun metot ve yaklaşımları kullanarak gizli bilgiyi açığa çıkarma ve karmaşık konuları anlaşılır bir şekilde açıklama kabiliyeti; başka bir tanımda ise Liebowitz (2006), stratejik kararları almak için iş zekâsı, rekabetçi zekâ ve bilgi birikiminden katma değer yaratacak bilginin üretilmesi (akt: Yörük ve Sökmen, 2020) şeklinde tanımlamışlardır. Burada vurgulanmak istenen, iyi bir stratejik planın stratejik başarı için yeterli olmayacağı, bunun için örgüt yapısının buna uygun, stratejik düşünebilen ve stratejik zekaya sahip kişilerden oluşan bir organizasyon yapısı içinde başarılı olabileceğine dikkat çekilmektedir.

Kaynak tahsisi ve bütçeleme, stratejik planın başarı ile uygulanması ve bu kaynakların etkin kullanılması açısından son derece önemlidir. Dolayısıyla kaynaklar ile örgüt stratejiler ilişkilendirilmeli, her bir stratejinin uygulanabilmesi için gerekli olan kaynaklar, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak tahsis edilmelidir. Bunun için de örgütler, kaynakların tahsis edilmesi aşamasında öngöründe bulunmak suretiyle tahmini maliyetleri her bir stratejik hedef için ayrı ayrı belirlemek zorundadır. Ortaya konan tahminler doğrultusunda tahsis edilen kaynaklar, eylem planlarında detaylandırılarak her bir stratejik amaç için ayrılmış olan bu kaynakların amacına uygun kullanılıp kullanılmadıklarının kontrolü sağlanmış olur.

2.3. İzleme ve Değerlendirme (Stratejik Kontrol) Evresi

Seçilen stratejilerle, bu stratejilerin uygulanmasından elde edilen sonuçların karşılaştırıldığı bu evre stratejik yönetim sürecinin son evresidir ve hiç durmadan devam eden bir döngü olarak ele alınmalıdır. Yapılan iş ve faaliyetlerin sürekli olarak değerlendirildiği, sürecin hiç bitmeyen önemli bir aşaması olarak düşünülmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Örgütün başarılı olmasında, stratejilerin planlama ve uygulanması kadar, tüm sürecin sağlıklı ve etkin şekilde işleyip işlemediğinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi de son derece önemlidir (Taner, 2015). Çünkü gerekli düzeltmeler bu evrede elde edilen bilgiler ışığında gerçekleştirilir. İzleme faaliyeti ile stratejik planda ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere ilişkin gerçekleştirmeler sistemli olarak takip edilerek rapor haline getirilir. Hazırlanan raporlar doğrultusunda amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetler karşılaştırılır ve varsa sapmalar eş zamanlı, geriye ve ileriye dönük olarak yapılarak düzeltilir (Dinçer, 2007, s. 375).

Örgütlerde farklılık göstermekle birlikte genelde yılda iki kez olmak üzere değerlendirme ve izleme toplantıları yapılır ve stratejik plan her yıl yeniden güncellenir.

3. ÖRGÜTLER AÇISINDAN STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMİ

2000'lerin başındaki ve 2008'deki ekonomik krizler, teknolojik ve dijital yeteneklerde devrim niteliğinde ilerlemeler ve demografik, sosyal ve ekonomik ilişkilerdeki evrimsel değişiklikler, hükümetlerin kâr amacı gütmeyen kuruluşlara verdikleri hibe ve katkıları giderek azaltmıştır (Alexander, 2000; Papadimitriou, 2007; akt: Miller, 2018). Bu durum rakiplerle rekabet etmeye alışkın olmayan kâr amacı gütmeyen örgütler arasında artan rekabete yol açmıştır (Basinger ve Peterson, 2008; Hackler ve Saxton, 2007; Shea ve Hamilton, 2015; akt: Miller, 2018). Artan dijitalleşme ve halkın erişilebilirliği; şeffaflığı, hesap verebilirliği ve örgütsel etkinliği iyileştirmeleri için baskı yapmaya başlamıştır (ChadwickCoule, 2011; Golensky ve Mulder, 2006; akt: Miller, 2018). Bunun sonucu olarak ortaya çıkan dış baskılar, kâr amacı gütmeyen kuruluşların işleyişini aksatmakta ve stratejik yönetimi en iyi şekilde nasıl ve nerede kullanabilecekleri sorusunu gündeme getirmektedir (Miller, 2018).

Stratejik yönetim düşüncesinde tarihsel süreç içerisinde yaşanan değişme ve gelişmelerin temel nedeni yukarıda bahsedilen, organizasyonların iç ve dış çevre koşullarındaki farklılaşmalardır (Çubukçu, 2019). Organizasyonlar hızla değişen koşullara adapte olabilmek için kendilerini sürekli yenilemek ve geliştirmek zorundadır. Çevresel koşullarda yaşanan değişimleri öngörmek, bunların organizasyona etkisini hesaplamak, uyarlanması gereken noktaları zamanında ve doğru tespit etmek yaşamsal öneme sahiptir (Yörük ve Sökmen, 2020). Günümüzde ulusal ve küresel ölçekte bütün ülkeler için potansiyel kriz tehdidi her an söz konusudur. Krizlerin acil ve yaygın olabileceği gibi, yaşanan hızlı gelişmelerin takip edilmesi de zor olabilir. Bu durum, ülkelerin olduğu kadar örgütlerin de her an olabilecek bir kriz durumuna hazırlıklı olmasını gerektirir. Bunun için ülkelerde, özellikle stratejik öneme sahip kurumların stratejik planlarını yapmaları (Acar, 2019) ve stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmelerini gerektirir. Stratejik yönetim, örgütün kendisini yenilemesi, çevreye uyumu, rakiplerini tanıması, güçlü ve zayıf yönlerini bilerek hareket etmesi gibi birçok noktada örgüte önemli bir yönetim avantajı sağlar (Akgemci, 2013, s. 10-11). Her örgüt ayakta kalabilmek için çevresel değişimlere uyum sağlamak durumundadır. Stratejisi olmayan bir örgüt önünü tam olarak göremez ve yönünü tayin edemez. Dış çevrede yaşanan değişimlere hızlı cevap verecek, esnek bir yapıya sahip olmadığı için yeniliklerden uzak kalır ve fırsatları göremez (Özer, 2015). Demirhan (2018)'in aktardığına göre; bütün bunlar örgütlerin yapısını, örgütlerin tasarımını kısaca, başarılı olmak için örgütün nasıl bir yapıya sahip olması gerektiğini hususunu öne çıkarmıştır (Hall ve Tolbert, 2005, s. 77). Buradan hareketle örgütlerin stratejik olarak biçimlendirilmesi fikri önem kazanmakta, iç ve dış çevresel faktörlerin varlığı dikkate alınarak, bunlara uygun stratejik seçim yapılması gerekliliği ileri sürülmektedir. Buna göre örgütsel yapının belirlenmesinde, örgüt stratejisinin önemi üzerinde durulmaktadır (Child, 1976; Chandler, 1990; akt: Demirhan, 2018). Günümüzde tüm organizasyonlar; teknolojik gelişmeler, hızla değişen çevresel koşullar ve giderek

daha karmaşık hale gelen tüketici-yararlanıcı-müşteri ihtiyaç ve istekleri nedeniyle daha çok rekabete maruz kalmakta, bu durum; örgütlerin geçmişe kıyasla daha farklı rekabet stratejileri uygulamalarını zorunlu kılmaktadır (Doğan, 2017). Genel olarak baktığımızda stratejik yönetimin örgütlere sağladığı faydaları şu şekilde özetleyebiliriz (Akgemci, 2013, s. 11);

- Değişen durumları önceden sezebilme gücü.
- Geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Amaçların belirlenmesine ve kararların sistematik olarak alınmasına imkân verir.
- Temel problemlerinin araştırılmasında yöneticilere yardımcı olur.
- Örgütün performansı ve süreçleri üzerine odaklanır,
- İletişimin gelişmesi, kaynakların doğru tahsisi, bütçe gibi kısa süreli planlamaların gelişmesine katkı sağlar.
- Çalışanları değişime hazırlamak suretiyle kolay uyum sağlayacak bir örgüt kültürü oluşur.
- Yöneticiye, uzun vadeli düşünme ve görebilme ufku kazandırır, koordinasyon sağlar (Eren, 2010, s. 9).
- Çevresel fırsatlardan yararlanmak, tehditlerden korunabilmek için yapılması gerekenlerin doğru bir zamanda ve doğru bir biçimde yapılmasını sağlar.
- Örgütün amaç ve hedeflerine bir bütün olarak yönelmesi, paydaşların katılımının sağlanması, verimlilik ve etkililik arasındaki farkları ortaya koyabilme imkânı verir (Akgemci ve Güleş, 2007).

Stratejik yönetim anlayışına sahip örgütler; bilgi teknolojisini coğrafi, kültürel ve örgütsel sınırları içine alacak biçimde kullanabilme, verileri enformasyona, enformasyonu bilgiye ve bilgiyi de eyleme dönüştürmede müşterilere yardımcı olabilen, enformasyon hizmet ve ürünlerinin bireylere yığınsal ve özel olarak sunulabilme yeteneğine sahip örgütlerdir (Hamel-Prahalad, 1999, s. 55; akt: Özer, 2015).

3.1. Sosyal Hizmet ve Sosyal Hizmet Örgütleri

Soyut, elle tutulamayan, gözle görülemeyen faaliyetler olarak hizmetlerin yönetilmesi ve sonuçlarının değerlendirilmesi kolay değildir. Hizmet ile ilgili son kararı verecek olan müşteridir. Bu durum hizmet süreçlerinin değişmez bir gerçeğidir (Şentürk, 2012). Sosyal hizmet açısından ele aldığımızda burada müşteri kavramı, hizmet alanı önceleyen ve onu bir müşteri gibi gören bir bakış açısını yansıtmaktadır. Hizmete gereksinim duyan birey veya gruplara sunulan hizmetler bu anlayışla sunulmalıdır. Burada son kararı veren müşteridir ifadesi; hizmeti alan kişi, aile veya grupların verilen hizmetten elde ettiği tatmin, kararlarını olumlu veya olumsuz anlamda etkileyecektir.

Sosyal hizmet sunan örgütlerinin üç önemli özelliği olduğu ileri sürülmektedir. Bunlar; bilginin önemi, paylaşımı, hizmet alanlar ve diğer paydaşlarla iş birliği; politika yapıcı tarafta yer almak veya politikalara yön vermek; üçüncü özellik ise yapılan yeniliklerin sonuçlarını test edebilmek için hizmet alanları sürece dahil ederek doğal ve doğrudan geribildirim elde etmektir (Hermans ve Vranken,

2010; Verschuere vd., 2014; akt: Birinci, 2018). Yenilik yapmak yeni bilgiye gereksinim duyar. Bunun için öğrenme ve iş birliği son derece önemlidir. Çünkü yenilik kolay bir mücadele değildir ve birlikte çalışarak daha fazla organizasyon bu üç konuyu ele alarak yenilikçi kapasitesini güçlendirebilir (Verschuere vd., 2014; akt: Birinci, 2018). Bir organizasyonun yenilikçi olabilmesi için hiç şüphe yok ki çevresel duyarlılığı olan, dinamik bir yapıda olması gerekir.

Sosyal hizmet örgütleri, kendi kişisel nedenleri veya yapısal birtakım nedenlerle dezavantajlı duruma düşmüş kesimlerin insan onuruna yaraşır bir yaşam sürdürebilmelerine katkı sağlama noktasında çok önemli görevler üstlenmektedir (Birinci vd., 2017). Sosyal kalkınmada önemli bir yer sahip olan sosyal hizmet bilim ve mesleği, bir taraftan teorik olarak yeni bilgilerle kendini geliştirirken, diğer yandan kaynakların eşit dağılımı gibi bir görevi yerine getirmeye çalışmaktadır. Sosyal hizmet örgütleri, değişen ve karmaşık hale gelen toplumsal ihtiyaçların giderilmesi konusunda sorumlulukları olan; toplumun belirli seviyede ekonomik, sosyal ve kültürel problemlerini çözme amacıyla vardır (Bargal ve Schmid, 2012; akt: Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015). Günümüzde sosyal hizmetler de dahil olmak üzere her sektördeki organizasyonların yönetimi çok hızlı değişmeye başlamıştır. Özellikle sosyal hizmet örgütlerinin yönetiminde yaşanan zorluklar, bu örgütlerin doğrudan veya dolaylı olarak hükümetler tarafından finanse edilmesiyle ilgilidir (Andy, 1997). Kendi içinde ayrıma tabi tutulmakla birlikte temelde, kamu ve bağımsız kişi veya grupların kurup yönettiği sosyal hizmet örgütleri olmak üzere iki farklı yapı vardır. Bu organizasyonların ortak amacı topluma fayda sağlamaktır. Farklılıkları ise yönetim biçimleri ve yöneticilerinin görev ve sorumlulukları içinde ele alınmalıdır. Kamu sosyal hizmet örgütleri, daha ziyade bürokrasinin öne çıktığı merkeziyetçi bir yapı içinde örgütlenmiş, bağımsız karar alma olanağının kısıtlı olduğu; yasalardan, mali ve sosyal politikalardan etkilenen, değişime direnen ve uyum sorunu yaşayan, genelde liyakat esasına göre değil atama ile belirlenen kadrolara sahip, durağan özellikleri fazla olan örgütlerdir (Mano-Negrin, 2003; akt: Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015). Kamu kurumları toplumsal ve politik etkilere açıktır. Şikâyet edilme, mali ve hukuki sorumluluk altında kalmama, görev ve pozisyonun korunmaya çalışılması bazen hizmetten önce gelebilmektedir. Bu durum stratejik yönetim anlayışının profesyonellik ilkesi ile ters düşmektedir. Kamuda katılımcılık, şeffaflık, müşteri odaklı yönetim, aşırı merkeziyetçi yapı, yetki devrinin olmaması, liyakat gibi konular stratejik yönetim uygulama ve başarısına yönelik önemli engeller oluşturmaktadır (Özer, 2015). Ayrıca kamu örgütlerinin, faaliyette bulunulan çevredeki değişime uyum sağlamakta zorlanması veya bu değişimi yönetememesi, çoğu zaman dış çevreden ve kendi kontrol edemediği faktörlerden kaynaklandığı için, ortaya çıkabilecek belirsizlik ve risklere karşı hazırlıksız yakalanmakta ve stratejik yönetimin gerçekleşmesinde bir başka engel olarak karşımıza çıkmaktadır (Taner, 2015).

Sosyal hizmet sunan örgütlerde stratejik yönetim anlayışının önündeki engellere; Türkiye açısından yerleşik bürokratik kültürü ve kısa vadeli düşünme, değişime karşı direnç, yasaların karmaşıklığı, dikey örgütlenme, rol belirsizliği ve çatışması, ekip anlayışının olmaması, gizlilik, bilgi paylaşımında isteksizlik, stratejik planlama konusunda deneyim ve bilgi eksikliği gibi olumsuz özellikleri (Genç, 2015), genel olarak ise hizmet alan müşterilerin (müracaatçı-yararlanıcı) popülasyonlarının

büyüklüğü, ulusal ve uluslararası çevrelerin, hükümetlerin politika ve ideolojilerini de eklemek gerekiyor (Boyne ve Walker, 2010). Sosyal hizmet sunan organizasyonlarda stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi ve bu anlayışa göre yönetilebilmeleri örgütsel özerklikle yakından ilgilidir. Örgütsel özerklik (otonomi) kavramı, kurumlar ve iç çevreleri arasındaki ilişkilerin anlaşılmasında önemlidir (Katz, 1968; Lawrence ve Lorsch, 1967; Pfeffer ve Salanick, 1978; Thompson, 1967; akt: Douglas, 1996). Bir kurumun stratejik yönetimi başarılı bir şekilde uygulama kapasitesini analiz etmek de önemlidir. Genel olarak, çevrelerindeki diğer kuruluşlara kaynak (örneğin, teknolojik veya finansal kaynaklar) sağlayan kuruluşlar, diğer kuruluşlara göre düşük derecede özerkliğe sahiptir. Başka bir deyişle, örgütsel özerklik kendini yöneten özgürlük veya bağımsızlık olarak görülebilir. Özerklik, özel organizasyonlarda başarılı uygulama için vazgeçilmez bir koşul olarak kabul edilmekle birlikte, genellikle kamu sektörü organizasyonlarında bulunmaz. Çünkü, bir kamu kuruluşunun özerkliğinin iki en önemli boyutu yasal ve mali gerekliliklerdir (Douglas vd., 1996).

Dolayısıyla bütün bu sorunlar, kamuda stratejik yönetim uygulamalarının ne kadar zor ve sabır isteyen bir iş olduğunu ve bir o kadar da gerekliliğini ortaya koymaktadır. Bu gerekliliğe rağmen kamuda stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanabilirliğinden şüphe duyan yazarlar olduğu için konu tartışmasız değildir (Pina vd., 2011). Stratejik takdir yetkisinin kamu sektöründe özel sektörden daha sınırlı olduğu yaygın bir biçimde tartışılmaktadır (Boyne 2002; Perry ve Rainey 1988; Ring ve Perry 1985; akt: Boyne ve Walker, 2010). Buna karşılık, özel sektör tarafından desteklenen sosyal hizmet örgütleri (sivil toplum örgütleri ve kâr amaçlı diğer sosyal hizmet sunan örgütler) daha dinamik olmakla beraber, çevresel rekabet koşullarından daha çok etkilenmekte, paydaşlarının beklentileri her geçen gün değişmekte, bazen de devlet ile hizmetten faydalanacak kişiler ve tedarikçileri ile farklı sorunlar yaşayabilmektedir (Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015). Bu sınıflandırmaya göre sosyal hizmet sunan örgütler; kamu kuruluşu niteliğinde olan ve kaynaklarının tamamı devlet tarafından sağlanan kurumlar ve yarı kamu niteliğinde ifade edilebilecek ve kaynakları büyük ölçüde yerel yönetimlerin elde etmiş olduğu gelirlerden karşılanan örgütlerdir. Bunların yanında üçüncü sektör olarak ifade edilen ve kâr amacı gütmeyen sivil toplum örgütleri ile kâr amacı güden ve devletin hizmet satın aldığı sosyal hizmet örgütleri mevcuttur. Bu çalışmada sadece kâr amacı gütmeyen örgütler değil, sosyal hizmet sunan örgütlerin tamamı konu edinilmiştir. Kâr amacı gütmeyen örgütler (nonprofit organizations) bağlamında konuyu ele aldığımızda, ekonomik ve sosyal faaliyetler açısından önemli bir noktaya geldikleri görülmektedir. Topluma hizmet sunmaya çalışan bu örgütlere olan ihtiyacın her geçen gün artması, sorunların çözümü, yaptıkları işin verimliliği ve topluma katkısı gün geçtikçe daha da önemli hale gelmektedir (Akgemci, 2013, s. 431). Özellikle son yıllarda, gelişmiş ülkelerde araştırmalar bu örgütler üzerinde yoğunlaşmaya başlamıştır.

Birleşmiş Milletler (BM) ile çalışan 1.211 sivil toplum örgütü (STÖ) üst düzey yöneticileri ile küresel ölçekte anket üzerinden gerçekleştirilen bir araştırmada, bu organizasyonların daha rekabetçi bir hale geldiklerini, bu rekabetle başa çıkmalarında ise stratejik yönetim uygulamalarının önemli olduğu ifade edilmektedir. Bu çalışmada özellikle küçük ölçekli STÖ'lerine, rekabetçi konumlarını geliştirmek

için başkalarının taklit edemeyeceği beceriler geliştirmelerini ve kaynak yaratmaya odaklanmak suretiyle potansiyellerini arttırmaya çalışmaları önerilmektedir (Schwenger, Straup ve Borzillo, 2014).

Günümüzde hizmet sektörünün yaşadığı büyüme, kâr amaçlı olsun veya olmasın bu sektöre olan ilginin artmasına neden olmuştur. Gelişmiş ülkelerde olduğu gibi Türkiye’de de sosyal hizmetlerin sunumu sadece devletin görevi değildir. Bu hizmetlerin sunumunda özellikle sivil toplum örgütleri önemli bir yere sahiptir. Ancak, Türkiye açısından baktığımızda sivil toplum örgütlerinin güçlü bir yapıya sahip olduğundan söz etmek oldukça zordur. Bunun nedenleri arasında; katılımın düşük olması, çok uzun yıllar faaliyet gösteren köklü kurumlar olmaması, toplumsal güvensizlik, sınırlı toplumsal faaliyet, düşük temsil kabiliyeti, otonom bir yapıya sahip olamamak, yetersiz performans ve yönetim problemleri, bağışçı ve gönüllü sayısının istenen düzeyde olmaması, yoğun bürokrasi ve siyasallaşmaya açık olması şeklinde ifade etmek mümkündür (Demirhan, 2018). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin esas amacı, önemli olan sosyal sonuçlar oluşturmak ve sosyal fayda sağlamaktır. Ancak bu örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için finansal kaynaklarını arttırmak ve bu kaynakları etkili kullanma konusuna da önem vermelidir (Büyük ve Barca, 2011).

Literatürde kâr amacı gütmeyen örgütlerle ilgili olarak çeşitli tanımlarda ortak nokta, amaç olarak toplumsal faydanın ön plana çıktığı, dolayısıyla hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sürdürülebilir olmasının önemli olduğu, başarı ölçütü olarak ise verilen hizmetin sağladığı fayda ve tatmin ile doğrudan bağlantılı olarak hizmetin kalitesi olduğunu söyleyebiliriz. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin yönetiminin farklı yapısal özellikler nedeniyle, kâr amaçlı örgütlerin yönetiminden önemli ölçüde ayrıldığı konusu tartışılmaktadır. Bu konudaki en önemli çalışmalardan biri, kâr amacı gütmeyen örgütlerde farklı olan organizasyonel özellikleri vurgulayan Newman ve Wallender (1978) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada kâr amacı gütmeyen örgütlerin önemli özellikleri arasında; hizmetin soyut olması ve ölçülememesi, müşteri (müracaatçı-yararlanıcı) etkisi, müşteriler ve çalışanlar arasında güçlü bir bağlılığın kuruma olan bağlılığı azaltması, hükümetler ve diğer fon sağlayanların etkisi vb. (Akt., Hoffman vd., 1991) şeklinde belirtilmiştir. Toplumsal gelişmeye son derece önemli katkılar sağlayan, toplumsal değişimi olumlu yönde etkileme kapasitesine sahip olan sosyal hizmet örgütlerinin yöneticilerinin gelişigüzel değil, liderlik vizyonu olan liyakat ehli ve etik ilkelere son derece önem veren kişilerden seçilmesi, kamu örgütlerinde bu kişilerin yönetici olarak atanmasını zorunlu kılar. Hangi sosyal hizmet örgütü olursa olsun, buralarda görev yapan üst-orta ve alt kademe yöneticilerinin belirli seviyede eleştirel düşünce ve yaratıcılık yeteneklerine sahip olmaları gerekir. Dar vizyonlu, problemleri ve fırsatları tespit edip analiz ve değerlendirme yapamayan, yani eleştirel düşünme becerisine sahip olmayan; daha iyi ve daha farklı hizmet sunma yollarını görme kapasitesi kısıtlı, sosyal hizmetin sunumunda yeni modeller ortaya koyamayan, yaratıcılık yeteneği düşük kişilerle bir yere varmak mümkün olmaz (Boone ve Kurtz, 2013). Uygulamada, sosyal hizmet yöneticileri proaktif olmalıdırlar; örgütsel vizyon oluşturup ifade edebilmeli ve stratejik planlama ve değişim yönetiminin bir karışımı olan stratejik yönetim konusunda beceri sahibi olmalıdırlar (Edwards ve Eadie, 1994; akt: Andy, 1997). Buna ek olarak, sosyal hizmet yöneticileri, bilgi teknolojisi

konusuna daha fazla önem veren bir örgütsel bağlamda yönetebilmelidir. Piyasa analizlerini yürütmek ve organizasyonlarını performans ölçütlerine ve çıktı kalitesine odaklanmaya yönlendirmek konusunda usta olmaları gerekir (Andy, 1997).

4. STRATEJİK YÖNETİMİN SOSYAL HİZMET ÖRGÜTLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hizmet kavramı ve yönetim süreci birlikte ele alındığında; hizmet örgütlerinde uygulanması gereken, yönetim modeli daha çok “müşteri” merkezli olmalıdır (Şentürk, 2012). Burada sosyal hizmet kurumları açısından müşteri, hizmet alan tüm kesimleri ifade etmektedir. Yeni yönetim anlayışı, değişen çevresel koşullar ve ihtiyaçlar, kamu hizmetlerinin nasıl sağlanacağı konusunda stratejik tercihlerin önemine dair farkındalığı arttırmıştır. Kamu kurumları, göreceli olarak istikrarlı ortamlardan, kaynak yetersizliği ile karakterize olan daha hızlı değişen ve rekabetçi ortamlara geçtikleri zaman, kamu sektöründe stratejik yönetim uygulamalarına duyulan ihtiyaç artmıştır (Montanari ve Bracker, 1986; akt: Pina vd., 2011). Dünya üzerinde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel boyutlarda hızlı değişimler yaşanmaktadır. Bu değişimlerin öngörülemez krizleri beraberinde getirmesi ve geleceğe dönük belirsizlik ortamı oluşturması beklenmeyen bir durum değildir. Önümüzdeki yıllarda değişim, geçmişe göre daha farklı olacak daha çok değişkeni içine alacaktır. Stratejik yönetim genelde kamu kuruluşlarının iki temel davranışsal yönünü ele alır bunlar; stratejik amaç, hedef ve eylemlerin seçilme şekli (süreçler) ve hizmet sunumuna (içerik) yönelik organizasyon yaklaşımıdır (Walker vd., 2010).

Bu amaçla ülkemizde de önemli adımlar atılmış ve yasal düzenlemelere gidilmiş, 10 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı “*Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*” çıkarılmıştır. Bu kanun 2005 yılından itibaren yürürlüğe girmiş ve 2006 yılından itibaren kamu kurumlarının stratejik plan yapmaları zorunluluk haline gelmiştir (Birinci, 2015). Ancak bu kanunda stratejik yönetim kavramına yer verilmemiştir. Bozkurt (2017), Türkiye’de kamu yönetim sistemini stratejik yönetim açısından; stratejik yönetim yerine bahse konu kanunda stratejik planlama kavramına yer verildiği, kamuda strateji belirlemede otonomi eksikliği ve bağımsız karar alamama, stratejik yönetim konusunda anlayış sorunu ve uygun stratejiler belirleyememe gibi eleştiriler getirmiştir (akt: Bozkurt, 2018). Akgemci (2013, s. 394-402) hizmetlerin karakteristik özellikleri nedeniyle, stratejik yönetim sürecinde bazı hususların dikkate alınması gerektiğini ileri sürmüştür. Bunlar; hizmetlerin soyut olması ve bunun getirdiği depo edilmezlik, patent hakları, sergileme ve iletme zorluğu, fiyatlandırma zorluğudur. Bir diğeri, ayrılmazlık ve bunun getirmiş olduğu hizmet sağlayanın hizmete olan fiziksel bağı ve üretim sürecine müşterinin katılımıdır. Bir diğeri husus ise değişkenliktir. Değişkenliğin nedenleri olarak hizmeti sunan ve alandan kaynaklanan değişkenlik, hizmetin sunulduğu zaman ve ortamdan kaynaklanan değişkenliktir. Son olarak dikkate alınması gereken önemli hususlardan biri de dayanıksızlıktır. Hizmetlerin bu özelliği arz ve talebin istenen düzeyde buluşmasını zorlaştırmaktadır. Bu zorlukların büyük ölçüde, hizmet kavramının soyut olma özelliğinden

kaynaklandığını, dolayısıyla sosyal hizmet örgütlerinin stratejik yönetim sürecinde bu hususu dikkate alınmaları gerektiği ifade edilmektedir. Sosyal politikalara yön verebilecek tarafta olmak, mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek ihtiyaçların etkin ve etkili bir şekilde zamanında karşılanması ve yeni müdahale yöntemlerinin geliştirilip uygulanmasında sosyal hizmet örgütleri son derece önemli bir işleve sahiptir (Birinci, 2018). Günümüzde sosyal hizmetin sunumu büyük oranda, kamu (devlet ve yerel yönetimler) ve sivil toplum örgütleri (dernek, vakıf vb. çeşitli gönüllü kuruluşlar) eliyle gerçekleştirilmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütler olarak ifade edilen bu kuruluşlar toplum için oldukça önemlidir. Gönüllü çalışmaların giderek arttığı ve sektörün ekonomik faaliyetler açısından önemli büyüklüğe ulaştığını söylemek mümkündür.

Toplumsal değişimle birlikte yeni sorunların ortaya çıkması, ihtiyaçların çoğalması ve çeşitlenmesi, sosyal hizmetlere ayrılan kaynakların artışını zorunlu hale getirmiştir. Toplum, sunulan hizmetlerden beklentilerini yukarıya taşımış ve sosyal hizmet sunan özellikle kamu örgütlerini sorgulanmaya başlanmıştır. 1980'li yıllardan itibaren kamu yönetim anlayışında yaşanan değişim, yeni uygulamaların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Sosyal sistem içindeki devlet ve hizmet alanlarla olan ilişkiler yeni bir bakış açısıyla ele alınmaya başlanmıştır. Bu bakış açısı vatandaşı sade biri olarak görmek yerine "müşteri felsefesi" ile hareket eden ve "müşteriyi önceleyen", 'müşteri velinimetimizdir' anlayışını öne çıkaran yeni bir özellik kazanmıştır (Sayılı vd., 2015). Bu anlayışa göre sosyal hizmete ihtiyacı olan birey, grup, aile ve toplumun müracaatçı olarak değil, müşteri olarak algılanması ve hizmetin bu felsefe içinde sunulması gerektiği anlaşılmalıdır. Sosyal hizmet sunan örgütlerin iç ve dış çevreyi birlikte ele alan, sorunlara duyarlı, paydaş katılımlı, değişime açık ve dinamik bir yapıda örgütlenmesi, hizmetlerin etkin ve verimli bir biçimde sunulmasına katkı sağlayacaktır. Sosyal hizmet sunan organizasyonların, toplum için ne kadar önemli olduğunun üzerinde durmuşuk. Bunu daha iyi anlatan güzel örneklerden biri ise, bazı kaynaklarda 'sosyal hizmetin aslında sosyal politikanın kendisi olduğu' şeklinde ileri sürülen görüştür. Sosyal hizmet örgütlerinin bir ülkede ekonomik, sosyal ve politik sistemlerin sağlıklı ve dengeli bir şekilde işleminde, daha açık bir ifadeyle; toplumsal huzurun, toplumsal barış ve adaletin sağlanmasında önemli rolleri vardır. Bu ve benzeri daha birçok faydası nedeniyle bu örgütlerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmeleri gerektiğini söylemek mümkündür (Akgemci, 2013, s. 431). Geleceği tahmin etme, değişimlerin olası tehditlerinden korunma ve fırsatlardan faydalanma, amaç ve hedeflere bir bütün olarak bakabilme, paydaşlarla birlikte yönetme ve yöneticiye uzun vadeli görme ve düşünme ufku kazandırmak (Eren, 2010, s. 7-12) gibi daha birçok fayda sağlayan stratejik yönetim, sosyal hizmet örgütlerinin etkin-etkili ve verimli yönetimi açısından dikkate alınması ve uygulanması gereken bir yönetim anlayışıdır. Bu örgütler, dış ortamlarına büyük ölçüde bağımlıdır ve finansal kaynakların etkilerine karşı savunmasızdır. Çeşitli alanlarda yaşanan hızlı değişim, krizler ve yükselen paydaş baskıları (Bryson, 2011; Froelich, 1999; akt: Miller, 2018), kâr amacı gütmeyen kuruluşların bu değişiklikleri ele almak için kullandığı ortak bir yaklaşım ve bunun sonucunda ortaya çıkan kurumsal gereksinimler stratejik yönetimi zorunlu kılmıştır (Miller, 2018).

Sosyal hizmet sunan örgütlerden toplumun beklentilerinin yüksek olması, sorunların farklılaşması, bununla birlikte finansal kaynak temininde yaşanan zorluklar bu örgütlerin gelir kaynaklarını arttırıp çeşitlendirmek, sorunlara çözüm üretme aşamasında yeni modeller geliştirip uygulamalarını gerekli hale getirmiştir. Sosyal hizmet örgütleri, siyasi iradenin ortaya koyduğu sosyal politikaların kendi payına düşen önemli bir kısmını uygulamaktadır. Devletle müracaatçı-yararlanıcı- şeklinde ifade edilen dezavantajlı veya özel gereksinime sahip bir ve grupların ihtiyaçlarının çözümünde bir köprü görevi görmektedir. Sosyal hizmetle, ihtiyaç sahipleri arasında son derece önemli bir bağlantı noktası olan bu örgütler iyi organize edilmeli ve yönetilmelidir. Bir ülkede sosyal hizmet sunan örgütler, ister kamu (devlet ve yerel yönetim), ister sivil toplum, isterse kâr amacı güden organizasyonlar olsun, ülkelerin gelişerek kalkınmasında son derece önemli hale geldiklerini söylemek mümkündür. Son yıllarda sosyal, ekonomik ve politik alanlarda yaşanan değişimler, doğal afetler, krizler, salgın hastalıklar vb. sonucu sosyal hizmet örgütlerinin hem bu değişimleri takip edebilmeleri, ihtiyaçlara etkin ve zamanında cevap verebilmeleri ve ayrıca değişimler sonucu çevrede meydana gelen farklılıklara uyum sağlayabilmeleri için yeni yönetim tekniklerine ihtiyaç duyar hale gelmişlerdir. Sosyal hizmet örgütlerinin ülkemizde ve dünyada yaşanan gelişmeler, giderek artan problemler ve değişen ihtiyaçlar karşısında esnek ve kolay uyum sağlayacak özellikler geliştirmeleri, dışardan kaynaklanan fırsat ve tehditleri öngörebilmeleri, çalışmalarını yenilikçi bir anlayışla ele almak ve daha çok problem çözecek şekilde yeniden gözden geçirmek zorundadır. Bu bağlamda; katılımcı, şeffaf, sorunları bilen, stratejik amaç ve hedeflerini bu bakış açısı içinde şekillendiren stratejik yönetim anlayışının hâkim olması, sosyal hizmet örgütleri için son derece önemli hale gelmiştir. Dolayısıyla bu örgütler, mevcut ve gelecekte bugünden öngörülmeleyen problemler karşısında stratejik yönetimin sunduğu araç ve yöntemleri kullanarak faaliyetlerini istenen düzeye taşıyabilirler.

İlave olarak bir başka konunun altını çizmekte fayda var. Bu örgütlerin başarısında, tüm örgütler için geçerli olan kurum kültürünün de önemli bir yeri vardır. Başarılı bir stratejinin uygun ortamlarda filizlendiği ve geliştiği açıktır. Hiçbir örgüt, kurum kültürünü yok sayarak değişimi gerçekleştirmez ve başarıya ulaşamaz. Bu nedenle örgüt stratejilerinin kurum kültürü ile uyumlu olması gerekir. Bu noktadan hareketle örgütlerin, stratejik yönetim düzeyinde başarılı olabilmeleri öz yetenekleri, entelektüel sermayeleri ve kurum kültürü ile mümkündür (Özer, 2015). Örgüt kültürü ve stratejiler arasındaki karşılıklı etkileşim vardır. Bu etkileşimin stratejik yönetim sürecinde dikkate alınması başarı için zorunludur (Eşki, 2009). Kamu sektöründe stratejik yönetim, örgüt kültürlerinde köklü değişiklikler gerektirir ve bunun başarılı bir şekilde uygulanması zaman, kaynak, güçlü liderlik ve bağlılıkla mümkün olabilir (Pina vd., 2011). Bir kurumun kültüründeki etkili değişiklikler, ancak kurumların onları dahil edecekleri uzun bir süre sağlanmışsa ortaya çıkabilir (Lawler, 1986; akt: Douglas vd., 1996). Sosyal hizmet örgütlerinde güçlü bir kurum kültürünün hâkim olması, bu kültürün stratejik yönetim felsefesi içinde ele alınmasını ve örgüt misyon ve vizyonu ile uyumlu olmasını gerektirir. Ayrıca bu örgütlerin, stratejik yönetim sürecinde yapılacak faaliyetlerin tasarımı, finansmanı ve elde edilmesi beklenen sonuçların nasıl ölçüleceği konusu üzerine odaklanmaları

gereken önemli konuların başında gelmektedir (Taner, 2015). Stratejik yönetim uygulamasını gündemlerine alan üst düzey yöneticiler, uygulamadan önce kurumlarının kültürlerini incelemeli ve nasıl değiştirilmesinin gerekli olabileceğini düşünmelidir. Bu değişikliklerin başarılı bir şekilde yönlendirilmesi hem liderliğe hem de organizasyonel kabul edilebilirliğe bağlıdır. Stratejik yönetimin başarı ile uygulanmasının sağlanması için uzun vadeli bir taahhüt gerekir (Douglas vd., 1996). Stratejik yönetimin, kâr amacı gütmeyen örgütler açısından son derece önemli olduğunu, çevresel ve organizasyonel değişkenlerin etkisi dikkate alındığında basit ve gereksiz bir kategori olmadığını söylemek mümkündür (Boyne ve Walker, 2010).

Sosyal hizmet örgütleri açısından bir diğer altı çizilmesi gereken konu ise savunuculuktur. Stratejik yönetim bağlamında ele aldığımızda, kâr amacı gütmeyen örgütlerde savunuculuk çalışmalarına, bu yönetim tekniği gelecek perspektifi açısından oldukça önemli katkılar sunabilir. Çünkü bu örgütlenmelerin, az temsil edilen vatandaşların siyasi katılımını artırmada demokratik hedefleri yerine getirebilme konusunda nasıl bir anlayış geliştirilmesi gerektiğini daha iyi ortaya koyabilir (LeRoux ve Goerdel 2009).

Miller (2018) 1998 ile 2015 yılları arasında hakemli dergilerde yer alan 58 makale üzerinden kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik yönetime ilişkin ampirik temelli araştırmaları ele alıp incelemiştir. Araştırma sonucunda hükümetlerin azalan finansal katkıları, artan rekabet, şeffaflık, hesap verebilirlik ve paydaş taleplerinin artarak çeşitlenmesi, operasyonel etkinlik, teknolojik ve veri erişimindeki hızlı değişimin farklı sorunları da beraberinde getirdiğini ortaya koymuştur. Kâr amacı gütmeyen örgütlerin bu belirsizlikleri gidermek, eksiklikleri azaltmak ve performanslarını arttırmak için stratejik yönetim uygulamalarını kullandığını ve gelecek yirmi yılda da aynı şekilde geliştirerek kullanmaya devam edeceklerini ileri sürmüştür.

SONUÇ

Uygulamalı bir disiplin olan sosyal hizmetin, bu çalışma ile yönetim boyutuna dikkat çekilmiş ve sosyal hizmet sunan örgütlerin stratejik yönetim anlayışı ile yönetilmelerinin önemine vurgu yapılmıştır. Dünyamız her alanda yaşanan değişim, çevresel belirsizlikler, ekonomik, sosyal ve kültürel olaylar, sağlık sorunları, küresel ölçekte yaşanan salgın benzeri olaylarla karşı karşıya kalmaktadır. Bunun sonucu olarak mevcut problemlere yenileri eklenmekte, sosyal hizmete olan ilgi ve ihtiyacı arttırmaktadır. Bu sorunların üstesinden gelebilmek, toplumsal beklentilere zamanında, hızlı ve etkin cevap verebilmek için sosyal hizmetin örgütsel yapılanması ve yönetiminin, değişen çevresel koşullar dikkate alınarak stratejik yönetim anlayışına göre yeniden ele alınmasını zorunlu kılmaktadır. Mevcut durumda sosyal hizmetlerin sunumu kamu, yerel yönetimler, sivil toplum örgütleri ve özel sektör olmak üzere farklı örgütsel yapılar vasıtasıyla gerçekleştirilmektedir. Ortak amaçları toplumsal fayda sağlamak olan bu örgütlerin stratejik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilmeleri, hem sunulan hizmetlerden faydalanan kesimlerin tatmini hem de kaynakların etkin ve verimli kullanılmaları, açısından önemli olduğu değerlendirilmektedir.

Sosyal hizmetin yönetimi ile ilgili olarak bundan sonra yapılacak çalışmalarda, özellikle bahse konu örgütlerin stratejik olarak yönetimleri üzerine daha çok durulması gerektiği önerilmektedir.

ÇATIŞMA BEYANI

Herhangi bir potansiyel çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Acar, Ü. (2019). Geçmiş Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 42, 379–391.
- Akay, H. (2007). Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme. *İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları*. Yayın No: 158, İstanbul.
- Akgemci, T., Güleş, H.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Gazi Kitapevi.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çimento İşverenleri Dergisi*, 22(4), 4–21.
- Andy, A. (1997). Social work management in an era of diminishing federal responsibility, *Social Work*, 41 R. L. Edwards P. W. Cooke P. N. Reid. *The British Journal Of Social Work*, 27 (3), 443-447.
- Bakoğlu, R. (2010). Çağdaş Stratejik Yönetim (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Adıgüzel, O. (2015). Sosyal Hizmetlerde Yönetim ve Organizasyonun Önemi Üzerine. Isparta: *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Vizyoner Dergisi*, Özel Sayı, ss.1-8.
- Birinci M. (2015). Üniversitelerde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Performansa Etkileri: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinin Karşılaştırmalı Analizi. *İstanbul Üniversitesi Yükseköğretim Dergisi* [serial online]. January 1, 2015;4 (3):135-147.
- Birinci, M., Altun, F. ve Sevim, K. (2017). Sosyal Çalışma ve Yönetim Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. *Çekmece İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10-11), 205-221.
- Birinci, M. (2018). Sosyal Hizmet Örgütleri ve Yenilikçi Yaklaşımların Önemi Üzerine Bir Değerlendirme. *Sosyal Çalışma Dergisi*, 2 (2), 43-62.
- Boone, L.E., Kurtz, D.L. (2013). Çağdaş İşletme. (14.Basım). (Çev.Ed.Azmi Yalçın). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Boyne, G. A., Walker, R. M. (2010). Strategic Management and Public Service Performance: The Way Ahead. *Public Administration Review*, 70s185-s192. doi:10.1111/j.1540-6210.2010.02271.x
- Büyük, M., Barca, M. (2011). Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanılması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 29 (163-174).

- Çarıkçı, O. ve Yıldırım, A. (2020). Risk Odaklı İç Denetimin Stratejik Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi. *Vizyoner Dergisi*, 11(26), 302-313. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.635421>
- Çelik, N., Güven, M. (2014). Türkiye’de İç Göç Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Stratejik İç Göç Yönetimi. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*. 25 (76), 45-61.
- Çubukçu, M. (2019). Stratejik Yönetim Araştırmalarındaki İlerlemeler ve Güncel Tartışma Konuları. of Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi* 11(27), 35-57. <https://onlinesources.izu.edu.tr:2183/10.20875/makusobed.45056>
- Daniel Schwenger, Thomas Straub, & Stefano Borzillo. (2014). Non-governmental organizations: strategic management for a competitive world. *Journal of Business Strategy*, 35(4), 11-19.
- Demirhan, K. (2018). Mintzberg'in Örgütsel Yapılandırma Teorisi Bağlamında Türkiye'deki Sivil Toplum Örgütleri Üzerine Bir İncelenme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (30), 207-222. doi:10.5505/pausbed.2017.16013
- Dinçer, Ö. (2007). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Doğan, E. (2017). Rekabet Stratejileri Perspektifinden Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* 15, 163-178. Doi:10.11611/Yead.370215
- Douglas H. Vinzant, A., Janet C. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, (2), 139. doi:10.2307/3380482
- DPT, (2018). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu (3. Sürüm). Ankara: http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Klavuzu.pdf
- Eren, E. (2002). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eşki, H. (2009). Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), Retrieved from <http://dergipark.gov.tr/dpusbe/issue/4766/65526>
- Genç, F. (2015). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (23), Retrieved From <Http://Dergipark.Gov.Tr/Dpusbe/Issue/4765/65494>
- Hoffman, J., Digman, L., Crittenden, W. (1991). The Strategic Management Process In Nonprofit Organizations With Dynamic Environments. *Journal of Managerial Issues*, 3(3), 357-371. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/40603731>
- Kang, Y. (2005). Strategic Management in the Public Sector: Major Publications. *Public Performance & Management Review*, 29(1), 85-92. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/20447577>
- Karaoğlu, B. (2010). Stratejik Yönetim (I. Baskı). İstanbul: Etap Yayınları.

- Leroux, K., and Goerdel, H. T. (2009). Political Advocacy By Nonprofit Organizations: A Strategic Management Explanation. *Public Performance & Management Review*, 32(4), 514. Doi:10.2753/PMR1530-9576320402
- Miller, E. W. (2018). Nonprofit Strategic Management Revisited. *Canadian Journal of Nonprofit & Social Economy Research / Revue Canadienne de Recherche Sur Les OSBL et l'économie Sociale*, 9(2), 23–40.
- Mirze, K. (2014). İşletmelerde Stratejik Planlama: El Kitabı. (1.Baskı). Ankara:Nobel Yayınları.
- Özer, M. A. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 7(14), 69-84.
- Bozkurt, P. (2018). Türk Kamu Yönetiminde İç Denetim Sistemi: Stratejik Yönetim Perspektifinden Bir Değerlendirme. *Sayıştay Dergisi*, 109, 9–25.
- Pina, V., Torres, L., Yetano, A. (2011). The Implementation Of Strategic Management In Local Governments. An International Delphi Study. *Public Administration Quarterly*, 35(4), 551-590.
- Saylı, H., Mengenci, C., Bürcü, R. (2015). Yönetim Düşüncesinin Evrimi ve Sosyal Hizmet Yaklaşımı. İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, *Vizyoner Dergisi*, Özel Sayı, ss.37-57.
- Snell, B. (2002). Management: Competing in the New Era. (5.Baskı). New York: Von Hoffman Press, Inc.
- Şentürk, B. (2012). Hizmet Yönetimine Yeni Bir Bakış: HMK Stratejik Hizmet Yönetimi Süreci. *Öneri Dergisi*, 10 (37), 79-87. <http://dergipark.gov.tr/maruoneri/issue/17895/187699>
- Taner, A. (2015). Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe. *Sayıştay Dergisi*, (99), 29-46.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Walker, R. M., Andrews, R., Boyne, G. A., Meier, K. J., OEToole, L. J. (2010). Wakeup Call: Strategic Management, Network Alarms, And Performance. *Public Administration Review*, (5), 731.
- Wickham, P.A. (2006). Strategic Entrepreneurship, *England: Fourth Edition Published in 2006*.
- Yörük, M., ve Sökmen, A. (2020). Stratejik Zekâ Yönetim Sisteminin Kurumsal Performansa Etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 631–648. <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.867>.