

Yönetimde 7s Modeli ve Yeniden Yapılanma Sürecine Bu Perspektiften Bir Bakış

Mehmet Akif ÖZER¹

Nurullah BERBEROĞLU²

Geliş Tarihi (Received): 15.01.2021– Kabul Tarihi (Accepted): 19. 04.2021

Öz

Stratejilerin bir organizasyonda hayata geçirilmesi daha önceden belirlenen amaçları gerçekleştirmek açısından son derece önemlidir. Stratejileri etkili bir şekilde uygulamak sadece özel işletmeler için değil, aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları için de gereklidir. Stratejilerin uygulanmasında görülen yetersizlik, birçok planı değersiz kılabilir. Çalışma hayatında başarılı olan işletmelerin dayandığı temel nokta, stratejileri belirlemekten ziyade bu stratejileri hayat geçirmedeki becerileridir. İşletmelerde dinamik bir model olan 7S, akademisyenlerce ve uygulayıcılar tarafından kullanılan ve oldukça popüler olarak değerlendirilen bir stratejik planlama aracı olarak ifade edilmektedir. Kamu sektöründe ise yeniden yapılanma sürecinde bu modelden fayda sağlanması düşünülebilir. Yerli literatürde kamu kurum ve kuruluşlarının yeniden yapılanmasına McKinsey'in 7S İlkesi perspektifi ile yaklaşan bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu bağlamda bu çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve ülkemizde kamu sektöründe yeniden yapılanma sürecine farklı bir perspektiften bakış açısı sunması düşünülmüştür. Çalışmada detaylı olarak incelediğimiz yedi unsuru bir araya getirip kurumlara göre uyarlayarak uygulanacak ve İngilizce S harfi ile başlayan yedi kavram üzerine yapılandırılacak olan 7S Modeli; hem sıfırdan bir organizasyonun kurulmasından hem de mevcut organizasyonun yeniden yapılandırılmasından yararlanılması gereken konuları içermektedir. Bu anlamda model kullanılarak hem kamu sektöründe hem de özel sektör kuruluşlarında yeniden yapılandırma çalışmaları yapılabilmektedir.

Anahtar Kelimeler: McKinsey, 7S, Strateji, Kamu Yönetimi, Yeniden Yapılanma

Jel Sınıflandırması: H11, H83

7S Model In Administration And A View To The Restructuring Process From This Perspective

Abstract

Implementing strategies in an organization is very important in terms of accomplishing the previously determined objectives. Implementation of strategies in an organization is extremely important to achieve the designated objectives. Implementing strategies effectively is not only necessary for private enterprises but also for public institutions and organizations. The inadequacy of implementation of strategies can make many plans worthless. The mainstay of successful businesses is their ability to implement the strategies rather than identifying them. McKinsey's 7S, a dynamic model in business, is used by academics and practitioners. And this model is considered a popular strategic planning tool. In the public sector, this model can be utilized in the restructuring process. In the domestic literature, there is no study evaluating the public sector restructuring process from McKinsey's 7S Principle perspective. This study contributes to the literature and presents a different perspective on the restructuring process in the public sector in our country. The 7S Model, which will be implemented by bringing together the seven elements that we examined in detail in the study and adapting them according to the institutions, and structured on seven concepts starting with the English letter S; It includes the issues that should be benefited from both the establishment of an organization from scratch and the restructuring of the existing organization. In this sense, restructuring studies can be done both in the public sector and in private sector organizations by using the model.

Keywords: McKinsey, 7S, Strategy, Public Administration, Restructuring

Jel Classification: H11, H83

¹Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İ.İ.B.F., akifozer@yahoo.com, ORCID: 0000-0003-2220-2271

²Doktora Öğrencisi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, m.nurullahberberoglu@gmail.com, ORCID: 0000-0002-8886-9610

Giriş

Stratejilerin kurum ve kuruluşlarda uygulanabilmesi; kuruluşların amaçları, hedefleri, misyonu ve vizyonunun hayat bulması için temel bir basamaktır. Stratejileri etkin bir şekilde uygulamak sadece özel sektör kuruluşları için değil, aynı zamanda kamu kurum ve kuruluşları için de son derece önemlidir (Bhatti, 2011: 52).

Günümüzde stratejilerin etkin kullanımını sağlayan stratejik yönetim uygulamalarının, kuruluşların performansı üzerine genellikle olumlu etki yaptığı (Arvand and Baroto, 2016: 302) gözlemlenmektedir. Çoğu kuruluş için stratejik plan çalışmaları, stratejik yönetimin en kolay aşaması olarak düşünülebilir ancak bununla birlikte kuruluşların amaçlarını gerçekleştirmek için yapılan planların etkin bir şekilde hayata geçmesi oldukça önemlidir. Uygulamada görülen yetersizlik, birçok stratejik planı değersiz hale getirebilmektedir.

Kurum ve kuruluşlarda kaynakların çoğunun strateji oluşturmak için kullanılmasına rağmen, araştırmalar çoğu zaman stratejilerin etkin bir şekilde hayata geçirilemediğine işaret etmektedir. Bu alanda yapılan araştırmalarda; üst düzey yöneticilerin %40'ından fazlasının ve çalışanların %90'nının, kuruluş üst yönetimlerinin hazırladıkları stratejilerin net olarak anlaşılabilir olduğu kanısında olmadıklarını göstermektedir. Bu yöneticilerin % 90'ı, daha anlaşılabilir strateji yapılmasının stratejilerin uygulanmasında etkinliği artıracaklarını düşünmektedir (Swayne et al., 2006: 27: 433). Bir başka çalışmada ise; farklı kuruluşlarda çalışan işçilerin %60'ının, stratejilerin uygulanmasına sıra geldiğinde, ilgili kuruluşların uygulamada zayıf kaldıklarını ifade ettikleri belirtilmektedir (Bhatti, 2011: 52).

Stratejilerin formülasyonu zor bir işlem olsa da, bunların uygulanması daha zordur. Yani sıradan bir stratejinin etkili bir şekilde uygulanması, mükemmel bir stratejinin ikinci sınıf şekilde uygulanmasından daha zor olabilir (Arvand and Baroto, 2016: 302).

Sürekli yenilenen, gelişen ve değişen çevresel talepler ve rekabetçi şartlar, kurum ve kuruluşların stratejilere daha fazla önem vermesini gerektirmektedir. Ayrıca bir kuruluşun çevresindeki değişikliklere göre iyi uyum sağlaması gerekmektedir (Young and Ballarin, 2006). Stratejik yönetim sistemi kurulduktan sonra stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi sonrasında yapılan stratejik analiz ve planlanan strateji oldukça önemli hale gelir (Ülgen ve Mirze, 2013: 57, 58). Fakat bu durum kadar önemli olan diğer bir husus ise stratejilerin etkin bir şekilde uygulanmasıdır (Ülgen ve Mirze, 2013: 380).

Çalışma hayatında başarılı olan kuruluşların diğerlerine göre temel üstünlükleri, stratejileri belirlemekten ziyade bu stratejileri hayat geçirmedeki becerileridir (Güner, 2008: 249). Başarısız olan yöneticilerin çoğunun başarısız olma sebebi, planlanan stratejilerin iyi şekilde uygulanamamasına dayanmaktadır. Ayrıca planlanan stratejiyi uygulamak, onu tasarlamaktan daha zordur (Bhatti, 2011: 58).

Yöneticiler; stratejik planı yürütecek kişilerin kim olduğu, kuruluşun faaliyetlerini amaçlara yönlendirmek için ne yapılması gerektiği, ihtiyaç duyulanları gerçekleştirmek için çalışanların nasıl birlikte çalışacağı gibi sorulara cevap veremezlerse, iyi planlanmış stratejiler dahi istenen sonucu veremeyecektir (Wheelen and Hunger, 2012: 272).

Bu nedenle stratejiler kurum çapında uygulanmalı, birimler arası ve karşılıklı fonksiyonel işbirliğine dayanmalıdır. Bunun yanında yöneticilerin ve çalışanların stratejiyi anlaması ve benimsemesi oldukça önemlidir (Swayne et al., 2006: 436-439).

Bu nedenlerden dolayı günümüzde stratejik yönetim açısından gerçekleştirilen çalışma yöntemleri ve modelleri oldukça önem kazanmıştır.

Bu makalede McKinsey danışmanlık firması tarafından yönetim bilimi literatürüne kazandırılan ve oldukça etkili bir stratejik planlama aracı kabul edilen 7S modeli ayrıntılı incelenecek ve kamu kuruluşlarından özellikle yeniden yapılanma sürecinde bu modelden nasıl yararlanılabileceğine dair değerlendirmeler yapılacaktır.

1. McKinsey Ve 7s Modeli

Son yıllarda kuruluşların yeniden yapılandırılmasında dinamik bir model olan 7S, uzmanlar ve uygulayıcılar tarafından çalışmalarında sıklıkla kullanılan ve oldukça popüler hale gelmiş bir stratejik planlama aracı olarak dikkat çekmektedir (Demir ve Kocaoğlu, 2019: 114).

Literatüre McKinsey Danışmanlık Firması uzmanlarının yaptıkları çalışmalarla girmiştir. Bu dönemde Tom Peters, McKinsey firmasında çalışırken Mükemmel Şirket Projesi'ne alınmış, bu bağlamda bir kuruluşun mükemmel olabilmesi için diğerlerine göre ortaya koyması ve yapması gereken farklılıkları araştırmaya başlamıştır.

Ayrıca projeye Robert Waterman, Anthony Athos ve Richard Pascale gibi araştırmacıları da dâhil etmiştir. Tom Peters'in yönetim bilimine önemli katkısı, yönetsel stratejileri akademik yönden değil de uygulama açısından daha çok vurgulaması olmuştur (Özer, 2019: 390).

Peters'in bu yönü stratejik yönetim çalışmalarına büyük ivme kazandıran 7S Modeli'nin yukarıda belirtilen uzmanların bir araya getirilmesi ve koordinasyonu, kuramlaştırılmasına büyük katkı vermiş ve 1980'lerde örgüt yazısına sunulmasını sağlamıştır.

Oldukça tanınan ve uluslararası alanda danışmanlık firması olarak faaliyet gösteren McKinsey'in 7S Modeli; kuruluşların başarısını, o kuruluş içinde birbiri ile etkileşim halinde olan yedi unsura bağlamıştır. Model İngilizce olarak; strategy (strateji), structure (kuruluş yapısı), systems (sistemler), style (yönetim tarzı), shared values (kurum kültürü), staff (insan kaynakları), skills (yetenekler) şeklinde ifade edilen yedi unsurun baş harflerinden esinlenerek oluşturulmuştur (Bhatti, 2011: 53-54; investopedia.com, 2019:1).

Bunlara ek olarak Higgins tarafından 2005 yılında; McKinsey'in 7S Modeli'nin revizyonu şeklinde olan 8S Modeli ortaya atılmıştır. Burada bahsedilen "sekizinci S" stratejik performanstır. Stratejik performans aslında diğer 7S'in bir türevidir. Farklı olarak Higgins, yetenekler (skills) yerine finans, bilgi, teknoloji, zaman gibi kaynakları (reSources) koymayı tercih etmiştir (Bhatti, 2011: 53-54). Bu bağlamda "S"lere bir ilave yapılırken "reSources" sözcüğünün kullanılması, İngilizce'de "source" ve "resource" kelimelerinin arasındaki anlamsal farktan kaynaklanmaktadır.

"Source" kelimesi bir şeyin kaynaklandığı yer, kişi veya şey anlamına gelirken, "resource" kelimesi ise kişilerin veya işletmelerin etkin ve etkili bir şekilde kullanabilecekleri para, çalışan, malzeme gibi kaynakları ifade etmektedir (pediaa.com, 2019:1).

7S Modeli'ndeki unsurların ilk üçü yönetim tarafından daha net ifade edilen somut unsurlar iken, diğer dört unsur daha zor tanımlanan soyut unsurlardır (investopedia.com, 2018:1). Aslında somut unsurlar içerisinde bulunan kuruluş yapısı detaylı incelenirse bunun da fiziki ve sosyal yapı olarak sınıflandırılacağı görülecektir (Ülgen ve Mirze, 2013: 381).

McKinsey bünyesinde Top Peters koordinatörlüğünde çalışan Pascale ve Athos isimli araştırmacılar 7S Modeli'nde yedi unsuru sert ve yumuşak unsurlar olarak iki ana kategoriye

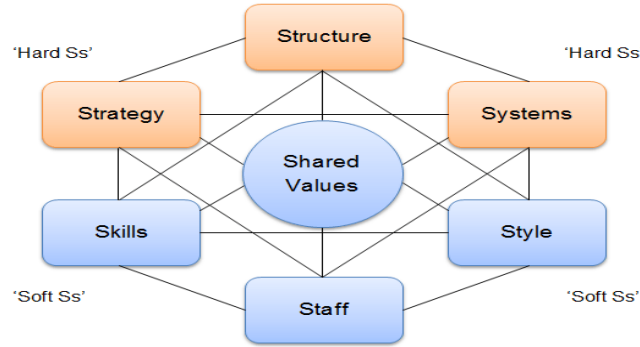
ayırılmışlardır. Strateji, yapı ve sistemler sert unsurlar (hard s), yönetim biçimi (tarzı), kurum kültürü, insan kaynakları ve yetenekler ise yumuşak unsurlar (soft s) olarak tanımlanmıştır.

Yönetim bilimi literatüründe ve uygulamada Amerikalı yöneticiler (Amerikan Tarzı) sert unsurları önemserken, Japon yöneticiler (Japon Tarzı) yumuşak unsurları önceliklendirmektedirler (Özer, 2019: 403).

McKinsey 7S Modeli'nin hem kuruluşunda bulunan problemlerin belirlenmesinde, hem de iyileştirme için programların hazırlanması sürecinde faydalı olduğu birçok kez ortaya konulmuştur (Dash and Panda, 2017:443-444). Ayrıca modeldeki unsurların birbirleriyle olan iletişim ve etkileşiminin bütünsel bir şekilde değerlendirilmesi modelin fonksiyonelliği ve uygulanabilirliğini artırmaktadır.

Bununla birlikte 7S Modeli'nin çok kriterli karar verme teknikleriyle beraber uygulanması, modelin daha işlevsel bir özellik kazanmasını sağlamaktadır (Gökdeniz et al., 2017: 352).

Şekil 1: McKinsey'in 7S Modeli



Kaynak: www.strategicmanagementinsight.com, 2019:1).

Şekil 1'de görüldüğü gibi, paylaşılan değerler modelin ortasındadır ve diğer kritik öğelerin geliştirilmesi için merkezi konumundadır. Modelin unsurları arasında yoğun bir şekilde karşılıklı ilişki bulunmaktadır. Unsurlardan herhangi birinde meydana gelen bir değişim diğer tüm unsurları da etkilemektedir.

Bu etkilenme ile onlarda da bir değişim ve dönüşüme neden olmaktadır. Bu nedenle unsurların oluşturulması ve yönetilmesine ilişkin tüm işlemlerin, elementlerin kapsamı ve özellikleri hakkında gerekli bilgi ve beceri donanımına sahip olan yeterli ve yetenekli yöneticiler tarafından gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Şalvarlı ve Kayışkan, 2018: 104).

McKinsey'in 7S Modeli'nin 1980'lerde gündeme geldiği göz önüne alınırsa; özellikle 1970'li yıllardan itibaren kamu sektöründe önemli gelişmelerin gözlemlendiği, Amerika'da Reagan, İngiltere'de Thatcher gibi yöneticilerin iktidara gelmesi ile kamu alanında reformların yoğunlaştığı, piramit kamu yönetiminden kurumlar arası ağlar teşkil edecek şekilde sinerji üretebilecek kamu yönetimine yönelmesinin söz konusu olduğu gözlenmiştir (Özer, 2015: 97).

Bu süreçte McKinsey'in 7S Modeli, kuruluşların yeniden yapılandırılmasında önemli bir rol oynayacak fonksiyonel ve dinamik bir uygulama süreci olarak karşımıza çıkmaktadır (Şalvarlı ve Kayışkan, 2018: 104).

1.1. Yönetimin Sert Unsurları (Hard Ss)

McKinsey'in 7S Modeli'nde yönetimin sert unsurları; strateji, yapı ve sistemler olarak üç ana kategoriye ayrılmıştır. Amerikan tarzı yönetim anlayışında bu üç unsura büyük önem verilmektedir. Şimdi bunları kısaca açıklayalım:

1.1.1. Strateji (Strategy)

Kuruluşların etkinlik ve verimliliğini arttırmak anlamında ve bununla birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme bağlamında kuruluş tarafından geliştirilen uzun vadede amaçları gerçekleştirecek planlama olarak ifade edilebilen strateji, kurum kültürünün, misyon ve vizyonun oluşturulduğu, uzun dönemli hedef ve amaçları başarıya odaklı çalışmaları kapsamaktadır (Davutoğlu vd., 2016: 141). Kelime kökeni olarak başarılı Yunan bir komutan olan Strategos'tan gelen strateji kelimesi, askeri terminolojide de sıklıkla kullanılmaktadır (Aktaş, 2015: 3).

Strateji, rekabet ortamında rekabetçi yaklaşımdan elde edilen avantajı tesis etmeye ve sürdürmeye dönük bir uygulama olarak düşünülebilir (Şalvarlı ve Kayışkan, 2018: 104). Bu kapsamda stratejik yönetim ise; kuruluşun uzun vadede hayatını devam ettirmesi, sürdürülebilir bir rekabet avantajı yakalanarak ortalamadan daha fazla kâr elde edilmesi, mevcut kaynakların etkili ve verimli kullanılması bağlamında düşünüldüğü için, günlük rutin işlerden ziyade daha ileri vadeli işlerin planlanması, uygulanması ve hatta sonuçların bu anlamda değerlendirilmesi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2013: 27-28).

1.1.2. Kuruluş Yapısı (Structure)

Örgüt teorisi üzerine çalışan araştırmacılara göre, kuruluşların fiziki ve sosyal olmak üzere iki temel yapısı vardır. Mekân, donanım, coğrafi-bölgesel konum ile bu unsurlar arasındaki ilişki fiziki yapıyı oluştururken; personel, bölümler ve bunlar arası ilişkiler sosyal yapıyı teşkil eder (Ülgen ve Mirze, 2013: 381). Nasıl ki canlı organizmada anatomi yapıyı, fizyoloji işlevselliği anlatıyorsa; bir organizasyonda da örgüt anatomiyi, yönetim fizyolojiyi temsil etmektedir (Özer, 2019: 190). Kuruluşun sosyal yapısı oluşturulurken; iş bölümü ve uzmanlık derecesi, bölümlere ayırma, komuta ve kurmay ilişkileri, kontrol alanı, merkezileşme ile biçimselleşme yani formalizasyon derecesinin özenle tasarlanması gerekli unsurlar arasındadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 382). Son yıllarda kuruluşlar daha önceden belirledikleri hedefleri gerçekleştirmek adına matriks, piramit, network gibi daha karmaşık örgütsel yapılar kullanarak (Özer, 2018: 23) daha etkin olmaya çalışmaktadırlar.

Çalışanlar, iş verimini ve kalitesini artırmak amacıyla, işin tüm faaliyetleri yerine etkinliğin özellikle bir bölümü üzerine uzmanlaşmaktadır (Robbins and Coulter, 2018: 384). Uzmanlığın başlarda üretkenlikte büyük artışa yol açacağına inanılmaktayken, bir noktadan sonra bu durumun getirmiş olduğu bazı olumsuzluklar (işten sıkılma, yorgunluk, stres vs.) uzmanlaşmanın sağladığı ekonomik avantajları aşmaktadır.

Güncel bakış açısı, uzmanlığın artık üretkenliği çok sağlamadığı yönündedir. Bu nedenle bazı büyük kuruluşlar, asgari iş uzmanlığı kullanmakta ve çalışanlara geniş görev alanı sunmaktadır (Robbins and Coulter, 2018: 385).

Bilindiği gibi örgütlerde emir komuta zinciri, en yüksek seviyeden en düşük seviyeye kadar uzanan otorite çizgisidir. Fayol'a göre, örgütler yukarıdan aşağıya doğru uzanan bir

otorite zincirine sahip olmalı ve bu zincir, yöneticiler ve astlar tarafından takip edilmelidir (Godwin et al., 2017: 81-82). Bu zincirin olmaması durumunda farklı yöneticilerden iletilen talepler çatışmaya sebep olabilir. Güncel bakış açısına göre klasik dönem yönetim anlayışı zamanla değişmiş olup, özellikle proje tipi işlerde çalışan personel birden çok yönetici ile iş yapmak durumunda kalmakta (Robbins and Coulter, 2018: 388) bu durum ise çeşitli görev ve yetki karmaşalarına ve örgütsel çatışmalara yol açmaktadır. Bundan dolayıdır ki son yıllarda çatışma yönetiminin (conflict management) önemi hayli artmıştır.

Bu kapsamda kuruluş yapısında karmaşaları önleyebilecek önemli bir araç kontrol alanı ile ilgili olarak karşımıza çıkmaktadır. Kontrol alanı; bir yöneticinin etkili ve etkin bir şekilde kaç personeli sevk ve idare edeceği ile ilgilidir. Geleneksel bakışa göre; yöneticilerin doğrudan kendisine bağlı altı asttan daha fazlasını denetlememesi gerektiği öngörüldükçe, son zamanlarda yönelim daha geniş kontrol alanı yönünde olmaktadır (Robbins and Coulter, 2018: 390). Kontrol alanı genişlerken yetki ve görev alanlarının sınırlarının belirgin şekilde çizilmesi de zorunluluktur. Aksi halde örgütsel kargaşa ve krizden kurtulmak mümkün olmaz.

Örgütlerde yoğun merkezileşme derecesi; bir kuruluşta karar vermeyi kontrol altında tutan az sayıda, üst kademedeki yönetici olduğunda ve çoğunlukla da büyük kuruluşlarda gerçekleşir. Diğer taraftan, adem-i merkezilik; kuruluşta karar verme yetkisine sahip daha fazla sayıda personel olduğu ve genellikle kararların daha alt yönetimsel seviyelerde alındığı durumlarda söz konusudur (Godwin et al., 2017: 81). Kuruluşlarda yapıyı sistematik bir şekilde düzenlerken bu hususlara mutlaka dikkat edilmelidir.

Merkezileşmenin yanında biçimselleşme yani formalizasyon ise kuruluşlarda işlerin nasıl standartlaştırıldığı, prosedür ve kurallarca personel davranışlarının ne derecede yönlendirildiği ile alakalıdır. Örneğin ileri düzeyde formalize olmuş kuruluşlarda kural ve prosedür kullanımı da fazla olduğundan, çalışanların işlerini yaparken kullandıkları takdir hakkı azdır (Robbins and Coulter, 2018: 392). Dolayısıyla bu kuruluşlarda yaratıcılık düşük seviyededir denilebilir.

Örgütsel yaşamda kuruluşların yapısına çeşitli unsurlar etki etmektedir. Bunlar; strateji, çevresel faktörler, gelişen teknoloji ve kurumlar arası iletişim şeklinde belirtilebilir (Ülgen ve Mirze, 2013: 383). Sistem yaklaşımı perspektifi ile değerlendirme yapıldığında; sistemlerin açık ve kapalı sistem olarak iki şekilde incelendiği, her sistemin belli bir çevrede faaliyetine devam ettiği, açık sistem adı verilen sistemin etrafıyla enerji, bilgi, materyal vb. alışverişi gerçekleştirdiği, bu tür alışverişlerin olmadığı sistemlere ise kapalı sistem adı verildiği bilinmektedir. Benzer şekilde mekanik-organik örgüt ayrımı da yapılmaktadır (Özer, 2015: 43; Tengilimoğlu vd., 2017: 88).

Belirsizliğin az olduğu, gelecek tahmininin rahat yapıldığı çevrelerde mekanik örgütler etkili olurken, belirsizliğin daha fazla olduğu çevrelerde daha çok organik örgüte ihtiyaç bulunmaktadır (Robbins and Coulter, 2018: 394-395). Mekanik örgütler durağan çevrelerde organik örgütler ise dinamik çevrelerde faaliyetlerini sürdürmektedir.

1.1.3. Sistemler (Systems)

Bilindiği gibi örgütlerde organizasyonun tüm değer üretim sistemi dâhilinde bulunan unsurlar sistem çatısı altında düşünülmektedir. Bu anlamda mali sistemler, terfi ve performans sistemleri, bilgi sistemleri, tazminat sistemi, ödül sistemi, memnuniyet izlem sistemi bu kapsamda değerlendirilebilir (Özer, 2018: 23). Parsons'a göre; toplumdaki sosyal ve

ekonomik amaçlı kurumlar sosyal işlem çatısı bağlamında diğer kurumlar ile ilişki içindedir ve bu ilişkiler alt-üst sistem şeklindedir. Özellikle sosyal sistemi oluşturan unsurlar organize ilişkiler ağı olarak görülür (Özer, 2015: 43).

Bütün sistemler, alt ve üst sistemi ile etkileşim halinde bulunduğundan bir iletişim ağı söz konusu olmaktadır. Sistemler arası bağımlılık bu ilişki ve etkileşimler ağı kanalı ile gelişmekte olduğundan kuruluş; veri toplamak yoluyla ve toplamış olduğu bu verilere göre tepki vererek hayatını devam ettirmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 391-393).

Toplanan veriler düzenli ve yeterli olmaz ise kuruluş entropiye yani bozularak zamanla iflasa (kapanmaya) gidebilir (Özer, 2015: 41). Bu kapsamda karar ve bilgi sistemlerinin son derece önem kazandığı ve organizasyon için ciddi değer taşıdığı söylenebilir (Arslan ve Yılmaz, 2010: 75-76).

-Bilgi Sistemleri: Literatürde bilgi sistemleri kapsamında öncelikle veri, enformasyon ve bilgi kavramları karşımıza çıkmaktadır. Veri, enformasyon ve bilgi kavramları; birbirinin yerine bazen kullanılsa da aslında bu kavramların aralarında farklılıklar bulunmaktadır (Liew, 2013: 49).

Veri yorumlanmamış ham kayıtları ifade ederken (Liew, 2013: 49), enformasyon alıcısında farkındalık oluşturan, bilgiyi yeniden yapılandıran anlam akışını belirtmektedir (Nonaka, 1994: 15-16). Bilgi ise alıcısında değer oluşturan veya mevcut değeri artıran; yorumlanmış ve işlenmiş bir süreç olarak ifade edilebilir (Liew, 2013: 51-52).

Bilgi yönetimi sürecinin odağında; bir kuruluşta çalışanların sahip olduğu enformasyon veya örtük bilginin açık veri/bilgi halinde kaydedilmesi, organize edilmesi ve kullanımı şeklinde işlenmesi yer almaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 60). Örtük bilgi, kuruluşlarda çalışanların çalışırken kullandıkları yazılı olmayan bilgileridir. Açık bilgi ise sözlü veya yazılı ifadesi mümkün olan, çeşitli vasıtalarla paylaşılabilen, sahibinden bağımsız olarak diğer insanların da öğrenebileceği bilgi şeklindedir (Aydıntan, 2018: 63-64).

Bu kapsamda bilgi yönetimi, örtük bilgiyi tespit edip, açığa çıkararak açık bilgi halinde kaydetme ve kullanma süreci olarak da ifade edilebilir (Aydıntan, 2018: 68). Bu işlem ise elektronik depolama ve kullanım yöntemlerine dayanmaktadır (Aktan ve Vural, 2005: 60). Literatürde, bilgi ve sanayi çağını birbirinden ayıran unsurun bilgi ve bilgiyi kullanmak olduğu (Güner, 2008: 248) genel kabul görmüştür.

Bilgi yönetimi, bilginin korunmasını temin etmek şartıyla; bilginin elde edilmesi, doğrulanması, depo edilmesi, dağıtımı ve uygulanması aşamalarından oluşan bir süreci ifade eder (Aydıntan, 2018: 70). Bilgiyi depolama ve kullanma ise; bilginin bireyselleştirilmesi ve kurumsallaştırılması olmak üzere iki farklı stratejisi şeklinde uygulanmaktadır (İraz ve Yıldırım, 2004: 85). Etkin ve etkili bilgi yönetimi için insan, süreçler ve teknoloji; bütünsel ele alınmalı ve doğru değerlendirilmelidir (Aydıntan, 2018: 85).

-Karar Sistemleri: Karar sistemleri, kurumlarda karar alınması ile ilgili süreçleri ifade eden sistem yapılarıdır. Kuruluşun daha önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmesi için ciddi derecede önemli olan sistemlerdir. Seçenekler arasından kişisel inisiyatif kullanarak en etkin tercihi yapmak, karar verme sürecinin temelinde vardır (Ülgen ve Mirze, 2013: 396).

Karar verme sürecinde toplu karar verme (interacting groups), beyin fırtınası (brain storming), Gordon Tekniği, Delphi Tekniği, nominal grup tekniği gibi toplu karar yöntemleri uygulanabildiği gibi, kişisel kararlar da uygulanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 397-404). Karar verme sürecinde bu yöntemler uygulanırken çeşitli değişkenler arasındaki önemli

ilişkileri ortaya çıkarmada Ishikawa Diyagramı (Balık Kılıçığı Diyagramı) gibi yöntemlerden de destek alınabilmektedir (Özer, 2018: 240).

Geçmişte yöneticilerinin kuruluşlarda karar verme noktasında karşı karşıya kaldıkları sorunların başında bilgiye ulaşmak gelirken, artık günümüzde bu sorun büyük ölçüde aşılmış olmakla birlikte, karşılaşılan sıkıntıların başında elde edilen verilerin anlam ifade edecek bilgi haline dönüşmesi gelmektedir. Veri miktarı çoğaldıkça verilerin yorumlanması güçleşmektedir. Verilerin anlattığı gizli gücü keşfetmek ve veriyi işleyerek bilgi haline dönüştürmek için ise özellikle bilgisayar tabanlı karar destek sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Arslan ve Yılmaz, 2010: 75).

Artık günümüzde kuruluşlar bilgi sistemleri ile karar sistemlerini bir arada kullanarak, bu alanda maksimum verimliliği yakalamaya çalışmaktadırlar.

1.2. Yönetimin Yumuşak Unsurları (Soft Ss)

McKinsey'in 7S Modeli'nde yönetimin yumuşak unsurları; yönetim biçimi (tarzı), kurum kültürü, insan kaynakları ve yetenekler olarak dört ana kategoriye ayrılmıştır. Japon tarzı yönetim anlayışında bu dört unsura büyük önem verilmektedir. Şimdi bunları açıklayalım:

1.2.1. Yönetim Biçimi (Style)

Örgüt literatüründe yönetim biçimi denilince dar anlamda akla yönetimde bulunan yöneticiler ve liderler gelmektedir. Liderlik uzun yıllardır üzerinde durulan bir mesele olmakla beraber henüz tam olarak anlaşılan bir konu da değildir (Aydıntan, 2018: 124).

Lider; başkalarını etkileyebilen ve yönetsel otoriteyi elinde bulunduran kişi olarak tarif edilebilirken, liderlik; bir grubun hedeflere ulaşmasını etkileme ve onlara öncülük etme süreci olarak tanımlanabilir (Robbins and Coulter, 2018: 555).

Lider kuruluşteki etkin değişimi gerçekleştirmek için bilgi ve deneyimini kullanmalı ve bu anlamda üzerine düşeni yapmalıdır (Febriansyah and Ramdlany, 2016: 1304).

Planlama, örgütlenme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol olmak üzere beşe ayrılan yönetim fonksiyonları, yeni yaklaşım perspektifinden bakıldığında; yöneltme ve eşgüdümleme isimli iki unsur, liderlik çatısında bir fonksiyon gibi işlem görerek dörde indirgenmiştir (Aydıntan, 2018: 127; Robbins and Coulter, 2018: 555).

Ayrıca bir de 1980'li yıllarda Hambrick ve Mason tarafından ilk kez gündeme getirilen "stratejik liderlik" kavramı bu kapsamda değerlendirilmektedir. Burada stratejik liderlik; rutin işlerden ziyade üst kademe yönetim ve üst yöneticilerle ilgili olması ve stratejik çalışmalara daha fazla ehemmiyet vermesi ile ön plana çıkmaktadır (Bektaş, 2016: 49).

Literatürde yöneticilik ile liderliğin birbirinden farklı olduğu bilinmektedir. Warren Bennis, Burt Nanus gibi araştırmacılar; yöneticiliğin daha çok yerine getirmek, uygulamak, yürütmek gibi faaliyetlere çağrışım yaptığını, liderliğin ise etkilemek, rehberlik yapmak, etkin faaliyette ve iletişimde bulunmak, fikir üretmek ve bu fikirleri harekete geçirmek gibi kavramları düşündürdüğünü belirtmişlerdir.

Yöneticiliğin ve liderliğin birbirinden ayrıldığı gibi, kendi içlerinde de farklı tipte yönetici ve liderlik şekilleri bulunmaktadır (Tengilimoğlu, 2005: 3). Hatta yöneticilik ve liderlik stillerinin de kamuda ve özel sektörde farklı şekillerde ortaya çıktığı noktasında bulgular

vardır. Örneğin Danimarka’da yapılan bir araştırmada kamu alanındaki yöneticilerin daha fazla katılımcı liderlik gösterdiği, özel sektör yöneticilerinin ise daha çok yönlendirici liderlik tarzı kullanmakta oldukları görülmüştür (Hansen and Villadsen, 2010: 270-271). Bu temel ayırım kamu kuruluşu ile özel sektör kuruluşu arasındaki özellikle yönlendirme ve vizyon oluşturma açısından temel farklılıkların oluşmasına önemli katkı sunmaktadır.

1.2.2. Kurum Kültürü (Shared Values)

Kültür kelimesi toprağı işleme anlamındaki Latince “cultura” köküne dayanmakla birlikte, zamanla değişerek günümüzde kullanılan şekline dönüşmüştür (Kaya, 2008: 120). Nasıl ki insanların sosyal hayatta diğer insanları etkileyen kişisel özellikleri, davranış şekilleri, huyları varsa; benzer şekilde de bir kuruluşun bütünsel olarak bir kişilik yapısı bulunmaktadır ki buna kurum kültürü adı verilir (Robbins and Coulter, 2018: 261).

Kurum kültürü, bir kuruluşta çalışanlar tarafından benimsenen, uygulanan, paylaşılan ve o kurumu diğerlerinden bir yönüyle öne çıkaran değerler bütünü olarak da ifade edilebilir (Bhatti, 2011: 55).

Fonksiyonel açıdan bakıldığında kültürün örgütsel açıdan önemli bir değişken olduğu, kuruluşlarda yaygın biçimde paylaşılan ortak değerler ve uygulamalar şeklinde değerlendirildiği, çalışanları bir araya getiren ve bir arada tutan değerlerden oluştuğu düşünüldüğünde, kurum kültürünün yeri ve önemi yadsınamaz. Fakat diğer taraftan eleştirel araştırmacılara göre ise kurum kültürü; bürokratik kontrol şekillerinin yerini alan, değer temelli görülmeyen bir kontrol biçimidir (Yüksel, 2019: 5).

Kurum kültürü; kendini iş hayatında farklı şartlarda farklı şekillerde belli eder. Kurumun değişime karşı tutumu, sorunların ele alınması ve çözümü çerçevesinde dayandığı yaklaşım, risk alma hevesi veya çekincesi, kaynaklarını veya çabalarını iç veya dış süreçlere yoğunlaştırması, davranışlarında hangi stratejik yaklaşımı sergilemeye yakın durduğu, tepkiyi oluştururken proaktif mi yoksa reaktif mi tavır sergileyeceği, adem-i merkeziyetçiliğe bakış açısı gibi unsurlar, kurum kültürünün motiflerini oluşturur (Ülgen ve Mirze, 2013: 421). Ayrıca kurum kültürünü yansıtan göstergeler; yazılı kurullarla birlikte yazılı olmayan kurumsal dil, ritüel, kurum içi işleyiş, kıyafet ve benzeri pratikler de olabilir (Yüksel, 2019: 6).

Kurum kültürü hakkındaki çalışmaların artmasının arkasındaki sebeplerden biri de; kurum kültürünün yönetilebilir değişken olmasından hareketle, performansın ve kârlılığın artmasına etki edeceği varsayımdır. Liderlerin de kültür üzerindeki etkisi düşünüldüğünde; konuya daha geniş bir perspektiften bakmak faydalı olacaktır (Yüksel, 2019: 7). Bu anlamda yönetim gurularından Herbert Alexander Simon da kurum kültürünün dikkate alınmasına vurgu yapmış, akılcılığın gereği olarak yalnızca olgularla uğraşmanın yanlış olduğunu vurgulayarak, yöneticilerin kurum kültürüne önem vermeleri gerektiğini belirtmiştir (Özer, 2019: 150-151). Bir diğer yönetim gurusu Tom Peters de kuruluşların hızlı ve ciddi büyüme ve ilerlemenin kaynağında kurum kültürünün var olduğunu belirtmiştir (Özer, 2019: 396).

1.2.3. İnsan Kaynakları (Staff)

İnsan kaynakları yönetiminin gelişim sürecine bakıldığında personel yönetiminin devamı niteliğinde ortaya çıktığı değerlendirilmektedir. M.Ö. 1800’lerde Hammurabi’ye kadar dayandırabileceğimiz personel yönetimi ise M.S. 15. yüzyılda anlam kazanıp dönemsel

olarak; zanaatkar, ustabaşı ve çıraktan oluşan üçlü yapı bağlamında personel yönetimi kavramı çerçevesine dâhil edilebilir (Öğüt vd., 2004: 279).

İnsan kaynakları yönetimi; personelin organizasyona uygulama alanında veya yönetici olarak değerlendirilmek üzere alınması, yetiştirilmesi, yetkinliğinin artırılması ve geliştirilmesi için desteklenmesini içeren bir süreçtir (Sabuncuoğlu, 2016: 4). Bu kapsamda iki önemli amaç dikkate alınır. Bunlar; kuruluştaki görev yapan personelin bilgi, beceri ve yeteneklerini etkili ve verimli biçimde kullanarak kuruluşa olan katkılarını azami seviyede tutmak ve bu esnada personelin mümkün olduğunca işten tatmin olmasını sağlamaktır (Öğüt vd., 2004: 280).

Bu aşamada sorunla karşılaşılırsa; yeni becerilere sahip personelin işe alımı, uygun olmayan personelin işten çıkarımı veya yeni becerileri öğrenmek için eğitimi gündeme gelebilmektedir (Wheelen and Hunger, 2012: 302).

7S Modeli'nin diğer unsurları ile bütüncül olarak konuya yaklaşıldığında stratejik amaçlara ulaşabilmek adına kuruluşun insan kaynağına ödüllendirme sisteminin uygulanması başarıyı artırmaya katkı sağlarken (Ülgen ve Mirze, 2013: 424), bilgi teknolojileri; insan kaynakları yönetimi sürecini, hız, zaman, maliyet gibi kriterler açısından ciddi ölçüde kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2007: 167).

Bu sürece katkı sunan diğer bir unsur da öğrenen örgütler anlayışıdır. Günümüzde bu anlayış hızla önem kazanmaya başlamış; çalışanlar tarafından öğrenilen yeni bilgilerin kurum içerisinde paylaşımı ve sorunların çözülmesinde çalışanların faydalanmasına açık hale getirilmesini öngörmesi açısından örgütler açısından stratejik bir hal almıştır. Bu durumda da bilgi yönetimi süreci ile insan kaynakları yönetiminin eşgüdümü ve koordinasyonu (Aydıntan, 2018: 71) zorunlu hale gelmiştir.

Ödül sistemi de dâhil olmak üzere tüm bu süreçler bir arada değerlendirildiğinde, bu unsurların birleşiminin kurum kültürünün şekillenmesine de etki etmekte olduğu çıkarımı yapılabilir (Özutku, 2012: 44). Dolayısıyla bu çok yönlü etkileşim ve bağlantılar; insan kaynaklarının, kurum kültürü, yönetim tarzı ve yeteneklerin bir arada düşünülmesini gerektirmektedir.

1.2.4. Yetenekler (Skills)

Kuruluşları rakiplerine kıyasla ön plana çıkarabilecek yahut onları bir süreliğine taklit edilemeyecek düzeyde ayakta tutacak varlık ve yeteneklere temel yetenekler adı verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 120). Temel yetenek bir kuruluşun iş çevresinde rakiplerine nispeten en üstün gerçekleştirdiği faaliyet olarak düşünülebilir (Turan, 2014: 149). Bir kurumun rekabet üstünlüğü elde etmesi için yeteneğini geliştirmesi veya o alanda uzman diğer kuruluşlardan gerekli yeteneği sağlaması gerekir.

Uygulamada yeteneklerin geliştirilmesinde en etkili yöntemler; süreç yenileme (business process re-engineering), dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) ve kıyaslama (benchmarking) (Ülgen ve Mirze, 2013: 427) uygulamalarıdır.

Süreç yenileme kavramının kökeni Taylor ve Fayol tarafından geliştirilen yönetim teorilerine kadar dayanmaktadır. Bununla birlikte, süreç yenileme fikri, Michael Hammer'ın Harvard Business Review'da katma değeri olmayan işleri yok etmek gerekliliğine dair yayımladığı bir makalesine kadar dikkat çekmemiştir. Peter Drucker ve Tom Peters gibi

tanınmış yönetim düşünürleri, dinamik iş hayatında başarıya ulaşmak için bir araç olarak süreç yenilemeyi kabul etmiş ve savunmuşlardır (Richard and Agwor, 2015: 45).

Geliştirilmesi veya yenilenmesi mümkün olmayan veya geliştirilmesine stratejik anlamda gerek duyulmayan yetenekler ise kurum dışı kaynaklardan faydalanılarak elde edilir. Bu yönetime “outsourcing” ya da dış kaynaklardan yararlanma ismi verilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2013: 427). Temel yetenek geliştirme ile outsourcing aslında birbirini tamamlayan yöntemler olarak değerlendirilebilir. Temel yetenekler ile outsourcing’in küçülme ve şebeke yapılanması yöntemleri ile beraber kullanılması literatürde çokça bahsedilen bir husustur (Turan, 2014: 166).

Kuruluşlarda yeteneklerin geliştirilmesinde süreç yenileme ve dış kaynaklardan yararlanma kadar önemli olan diğer bir uygulama da kıyaslama (benchmarking)’dır. Arazi üzerinde araştırma yapanların bir kaya üzerinde yapmış oldukları sabit işaretleme anlamına gelen “benchmark” sözcüğünden kökenini alan benchmarking kavramı; daha sonra diğer ölçümleri gerçekleştirebilmek adına bir referans noktası teşkil etmiş ve ilerleyen dönemde ise yeni anlamlar kazanarak iş dünyasında yerini almıştır (Doğan ve Demiral, 2008: 2-3).

Fonksiyonel ve kolay anlaşılabilir bir sınıflamaya göre benchmarking’in yaygın kullanılmakta olan türleri şu şekilde belirtilebilir (Tengilimoğlu vd., 2017: 526-527):

- İç Benchmarking: Çalışmalarını birden fazla organizasyon, bölüm ya da bölgede sürdüren kuruluşlarda gözlenir. Bir birimdeki faaliyetin daha etkin olduğu düşünülen diğer bir faaliyet ile kıyaslanması olarak açıklanabilir.

- Rekabete Dayalı Benchmarking: Organizasyonun direkt olarak rakibi olan kuruluşlara ait faaliyet, ürün ve süreç temelinde gerçekleştirdiği kıyaslama çeşididir

- Fonksiyonel Benchmarking: Kıyaslama yapılacak konuda mükemmel olduğu ispatlanmış ve tartışmasız kabul edilen bir kuruluşdaki en iyi faaliyetleri temel alarak gerçekleştirilen kıyaslama çeşididir.

- Özgün Benchmarking: Kıyaslamayı yapan kuruluş ile aynı alanda rekabeti olmayan fakat kendi sektörünün lideri konumundaki kuruluşlarla birebir kıyaslanabilecek süreçleri ele almak şeklinde yürütülmektedir. Mesela bir hastanenin yatan hasta servisi hizmetlerini meşhur bir otelin oda hizmetleri ile mukayese etmesi gibi.

Örgütsel yaşamın gittikçe değişmesi, gelişmesi ve uzmanlaşma gerektiren alanların çoğalmasıyla beraber, kuruluşlar sürecin tamamına hâkim olamayacaklarının farkına varmışlardır. Uygulamada birkaç alandan fazla alana odaklanarak çalışma tarzı, kuruluşları rakiplerin performansına uyum sağlayamaz hale getirmiştir. Çünkü her alan, başlı başına bir odaklanma, uzmanlık ve yönetim süreci gerektirmektedir.

İşte bu noktada kuruluşların asıl uzmanlık alanı dışında bulunan faaliyetleri kendini o alanda ispatlamış firmalara kaliteden taviz vermeden, daha hızlı ve daha makul maliyetle yaptırmaya imkân tanıyan yönetim stratejisi olarak bilinen outsourcing ile yetenek geliştirme devreye girmektedir. Özellikle hizmet sektöründe kullanımı daha fazla olan (Aydın, 2016: 75) bu uygulamalar, son yıllarda diğer sektörlerde de yaygınlaşmaya başlamıştır.

2. Kamu Kurumlarında Yeniden Yapılanma Ve 7s Modeli

Bugünün kamu yönetimi yapısına baktığımızda, yıllar öncesinden Waldo’nun; yöneticilerin niteliklerinin değiştiği, geleceğin örgütlerinin görevde daha çok uzmanlaşma ve beceri gerektireceği, bütünleştirici yöneticilerin eskisine göre daha güçlü olacağı ve bununla

birlikte bütünleştirme görevinin çok daha stratejik rol oynayacağı öngörüsü birlikte değerlendirildiğinde (Özer, 2014: 25-26); McKinsey'in 7S Modeli'nin ve bunu bütüncül uygulayacak yönetici ve kuruluşların başarı anlamında ciddi mesafe alacağı düşünülebilir.

Modern yönetim yaklaşımlarına göre irtifa kaybeden Bürokratik Yönetim Teorisi, içerisinde bulunduğu olumsuzluktan kurtulmaya çalışırken, bazı ülkelerde yaşanan tecrübeler ışığında kamu yönetimi alanında istenmesine rağmen bir türlü bürokrasiden vazgeçilemeyeceği gerçeği de ortaya çıkmıştır. Bu durumda bürokrasinin sıkıntılı taraflarının nasıl rehabilite edileceği ve yönetimin yeniden nasıl yapılandırılacağı meselesi gündeme gelmektedir (Özer, 2013: 52). İçinde bulunduğu toplumun yapısından, kültürel özelliklerinden ve örgüt ortamından bağımsız olarak yapılmaya çalışılan idarî yeniden yapılandırma çalışmalarının başarılı olmasının sadece tesadüflere bağlı olacağı ve kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması konusuna bütüncül bir bakış açısıyla yaklaşmak gerektiği aşikârdır (Ökmen ve Canan, 2009: 165-166).

Türkiye'de günümüzdeki kamu yönetimi örgütsel yapısının, Osmanlı Devleti'nden etkilenimleri olduğu gibi, ondan farklılaşan önemli tarafları da bulunmaktadır (Berkün, 2017: 654). Türk kamu yönetimi sistemi, 19. yüzyılda batılılaşma çabaları çerçevesinde gelişim göstermiş ve Fransız sisteminden etkilenmiştir. Zamanla gözlenen gelişmeler de büyük oranda batıdaki gelişmelere göre olmuştur. Ülkede uygulanan liberal ekonomi politikaları aracılığıyla diğer ülkelerle daha güçlü ilişkiler kurma yönünde siyaset izleyen hükümetlerin yapmış olduğu reformlar, kamu sektöründe önemli dönüşümler sağlamıştır.

Bu anlamda kanuni düzenlemeler yapılmış, yerel yönetim faaliyetlerine gönüllü katılımlar tesis edilmiş, düzenleyici etki analizi uygulamaları yaygınlaştırılmaya çalışılmış, Avrupa Birliği ile uyum sürecinde çeşitli çalışmalar yapılmıştır (Çetin, 2010: 24).

Türkiye'de yukarıda belirtilen kamu yönetiminde reform sürecinde stratejik yönetim ve stratejik plan uygulamaları da yapılmış, bu konuda yasal düzenlemelere gidilmiştir. Söz konusu stratejik plan uygulamalarına bakıldığında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu alanında stratejik planlamanın kanunî altyapısının oluşturulduğu görülmektedir. Buna ilaveten 5393 sayılı "Belediye Kanunu", 5216 sayılı "Büyükşehir Belediyesi Kanunu", 5302 sayılı "İl Özel İdaresi Kanunu" ile belediye ve il özel idarelerinin de stratejik plan hazırlamaları öngörülmüş ve kamu kurumlarında strateji geliştirme ile uğraşan birimler teşkil edilmiştir. Bu anlamda stratejik planlama uygulamasının kamu reformunun bir aracı olarak düşünüldüğü ifade edilebilir (Gürer, 2006: 101-102).

Genel anlamda bir değerlendirme yapıldığında; 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun mali saydamlık açısından ve hesap verme sorumluluğu bağlamında önemli düzenlemelere sahip olduğu, hesap verme sorumluluğunun çeşitli boyut ve taraflarca ele alınmaya gayret gösterildiği gözlenmektedir (Özer ve Önen, 2019: 318). Bununla birlikte uygulamada karşılaşılan güçlüklerden dolayı Türkiye'de kamu kuruluşlarında stratejik yönetim yaklaşımını bir bütün olarak gerçekleştirmekten çok, ihtiyaçlar temelinde uygun süreçleri sisteme dâhil ederek, kamunun tamamında olmasa bile uygun olan faaliyet alanlarında bu yöntemin kullanılmasının yararlı (Sakin, 2018: 94) olduğu görülmektedir.

Literatürde stratejik planlama; başarılı bir şekilde uygulanması durumunda sistemdeki olumsuz tarafların ve yüz yüze gelen sorunların üstesinden gelinmesinde etkin bir çözüm yöntemi olarak görülmektedir. Çalışmaların bütüncül bir bakış açısıyla değerlendirilmesi durumunda; izleme, hesap verme sorumluluğunun artırılması, hizmetlerde kalite artışı ve müşteri odaklılık gibi hususlarda gelişme kat edilecektir (Gürer, 2006: 103-104).

Dünyada özellikle 1980’li yıllardan sonra gözlenen ve 2000’li yıllarda daha da hızlanan, kamu alanını ve özel sektörü etkisi altına alan ve değişimi aktive eden faktörler, ülkemizi de kaçınılmaz olarak etkilemiştir. Bu anlamda 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu da bu süreçte stratejik konular için temel olmuştur. Beş yıllık planlama dönemleri şeklinde hazırlanan programlar ve faaliyet raporları; hesap verebilirlik, şeffaflık ve etkinliği sağlama noktasında önemli bir unsur olmuştur (Küçüktüğü ve Aydın, 2017: 488-489).

Avrupa Birliği sürecine uyum kapsamında ve dünyada genel anlamda hız kazanan küreselleşme süreci de değerlendirildiğinde Türkiye’de; mevcut durumda kamu hizmetlerindeki e-dönüşüm, gerek politika yapıcıları gerekse hizmet kullanıcılarını etkilemektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde kullanıcı odaklı yaklaşımlar benimsenmiş (Kaya ve Mursül, 2017: 218) ve bilgi sistemleri ile karar sistemlerinin bir arada kullanıldığı uygulamalar yaygınlaşmaya başlamıştır.

Türkiye’de kurum kültürüne bakıldığında yapılmak istenen düzenlemelerde değişime, gelişime ve yeniliklere; müesses yapıyı değiştireceği gerekçesi ile endişeyle yaklaşan, vatandaşın ihtiyaçlarından önce başka ihtiyaçları korumayı önceleyen bürokratik kültürün bulunması; yeniden yapılanma bağlamında kurum kültürü açısından öncelikle değerlendirilmesi gereken hususlar arasında yer almaktadır (Söyler, 2007: 112-113). Ayrıca, teorik olarak kurum kültüründen bahsedilirken, uygulamada ise kurumların en değerli varlıklarından biri olan insan kaynaklarının yeterince gözetilmediği, örgüt kültürü, liderlik ve isteklendirme mefhumlarının yöneticiler tarafından yeterince anlaşılmadığı ve dolayısıyla da önemsenmediği eleştirileri bulunmaktadır (Hasanoğlu, 2004: 56-57).

Yeniden yapılanma sürecinde gerçekleştirilmesi düşünülen katılımcılıktan saydamlık prensibine, hesap verme sorumluluğundan, verilen hizmetlerin sonuçlarının değerlendirilmesine kadar genel anlamda itiraz götürmeyecek konular üzerinden değişimi gerçekleştirmek, arzulanan değişim sürecini tasvir etmektedir (Sezik ve Ağır, 2016: 238). Değişime gerek vardır çünkü klasik yönetim anlayışı çerçevesinde yönetilen kurumlarda ve hatta aynı kurumun içinde heterojen olarak klasik yönetim anlayışına sahip yöneticilerin bulunduğu farklı birimlerde, her birim, diğer birimlerden farklı bir kurummuş izlenimi vermekte, adeta bağımsızlığını ilan etmiş yönetim gibi çalışarak etkili ve verimli hizmet sunumuna engel teşkil etmektedir (Hasanoğlu, 2004: 57). Bu yerleşik kötü kültür, işe yeni başlayan personeli de etkilemekte ve hatta zehirlemektedir.

Son yıllarda Türkiye’de kamu alanında uygulanan personel yönetimi sisteminin, mümkün olduğunca insan kaynakları yönetiminde olması gereken uygulamalara yönelmesi, personelin karar aşamalarında yer almasının faydalı olacağı, performans değerlendirmelerinin hayata geçmesinin önem arz ettiği, eşit işe eşit ücret prensibinin uygulandığı, çalışanların gelişimine katkısı olacak şekilde bir yapıya kavuşması gerektiği ve personel sisteminin gözden geçirilmesi gerektiği literatürde dile getirilen hususlar arasındadır (Yılmazöz, 2009: 300).

Liderlik perspektifinden ülkemizde kamu yönetiminin durumu değerlendirildiğinde; liderlik vasıfları ön plana çıkan yöneticilerden ziyade, talimatları birebir uygulama konusunda hassas ve bu vesile ile astlarından da aynı hassasiyeti bekleyen, lider olmak veya liderlik yapmak yerine daha çok idareci vasıfları öne çıkan yöneticilerin var olduğu yönünde görüntü hâkimdir (Öztürk, 2017: 655). Risk almaktan çekinen yönetici ve lider profili kurumsal sorunların daha da artmasına yol açmaktadır.

Türkiye’deki kamu yönetim sistemi yaklaşık iki asır boyunca yeniden yapılanma aşamalarından geçerken, her zaman personel sorunları temel odak noktası olarak dikkat

çekmiştir. Bu kapsamda Neumark Raporu'ndan günümüze kadar yapılan bütün çalışmalarda; kamu personelinin yetersizliği, ilgili pozisyon için uygun kişinin seçimi, kariyer ve liyakat, ücret rejimi, denetim, personel alımı, personelin dengeli dağılımı ve emeklilik ile ilgili konular üzerinde durulmuştur (İzci ve Yıldız, 2017: 401). Bu süreçte teknolojinin gelişmesiyle birlikte; yapay zekâ gibi uygulamaların kamu kurumlarında etkin şekilde kullanılmaya başlaması, insan kaynakları biriminin küçülmesi, insan kaynakları ile ilgili süreçlerin sistem tarafından işletilmesi ve insan kaynaklarının da yapısal değişikliğe uğraması öngörülmektedir (Göçoğlu ve Kurt, 2018: 365). Son olarak Cumhurbaşkanlığı İnsan Kaynakları Ofisi bünyesinde kurulan yapay zekâ uygulamalarına ve yetenek avcılığına dönük birimler, söz konusu sürecin hızla gelişeceğini göstermektedir.

McKinsey'in 7S Modeli'nin gelişmiş ülkelerde en çok sağlık alanında uygulandığı (Dash and Panda, 2017; Perveen and Habib, 2017) ve yapı itibarı ile de sağlık alanında uygulamalara elverişli olduğu dikkate alındığında; Türkiye'de 7S Modeli'nin kamu sektöründe başta sağlık kuruluşlarından başlanarak diğer alanlarda da yaygınlaştırılması gerekmektedir.

Bu süreçte öncelikle kamu yönetimi açısından bakıldığında; yönetimin nesnesini aradığı süreçte özel sektörün kullandığı tekniklerin kamu kuruluşlarında uygulanması şeklindeki yönetim anlayışı (kıyaslama= benchmarking), kamu yönetimini bunalımdan kurtaracak ve ona daha etkin bir kişilik kazandıracak çareler arasında düşünülmektedir (Özer, 2014: 8). Ekonomik sistemde rol oynayan tüm tarafların benzer özelliklerinden hareketle sektörler arası ayırım yapılmaksızın, kamu sektörü ve özel sektördeki yönetimlerin de aslında birbirlerinden çok da farklı olmadığı değerlendirildiğinde (Lamba vd., 2014: 55), özel sektörde başarılı olarak uygulanan McKinsey'in 7S Modelinin, kamu sektörü alanında da etkin olarak uygulanması öncelikle düşünülmelidir.

3. Sonuç

McKinsey'in 7S Modeli, kurum ve kuruluşlarda stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasına, performans geliştirme çalışmalarına ve yönetimin çeşitli süreçlerine etkinlik açısından ciddi katkı sağlamaktadır (Özer, 2018: 24). Temel anlamda kamu kuruluşlarının özel sektördeki şirketlere benzetilerek etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlamak, kamu yönetiminin fonksiyonelliğini artırmak, devletin yol gösterici rolünü vurgulayarak yönetim anlayışında yeniden yapılanmaya gitmek düşüncesi, günümüzde bir ihtiyaç olarak hissedilmektedir (Ekinci ve Yılmaz, 2019: 71).

Bu kapsamda yeniden yapılanma sürecinde hissedilen ihtiyaç, özellikle bürokratik yönetimlerin yetersizlikleri noktasında ve yenilik yapma ile esneklik gösterme eksiklikleri neticesinde günümüz şartlarında gereken yeni örgütsel ve yönetsel yapı arayışlarını gündeme taşımıştır (Özer, 2013: 50). Fakat bu arada gözden kaçırılmaması gereken bir husus, başka medeniyetlere uygun modellerden yararlanırken kendi yerel ihtiyaçların göz ardı edilmemesidir (Sezik ve Ağır, 2016: 227).

Uygulamaya baktığımızda 7S Modeli'ni hayata geçirmeyi amaçlayan farklı ülkelerdeki kuruluşların tercih ettiği yöntemlerde ve gerçekleştirdikleri uygulamalarda farklı yaklaşımlar sergiledikleri göze çarpmaktadır. Örneğin Amerikalı yöneticiler, daha çok sert unsurları ön plana alırken, Japon yöneticilerin ise yumuşak unsurları önemsemektedirler (Davutoğlu vd., 2016: 138). Dünya genelinde son gelişmeler ise yönetim alanında yumuşak unsurların önemine vurgu yapmaktadır (Özer ve Önen, 2019: 120).

Japon kültüründe, insanlar bağımsız bireyler olarak algılanmamakta, onun yerine belirli çerçevede işbirliği oluşturan ve bütünlük arz eden birimler olduğu öngörüsüyle hareket edilmektedir. Bu sebeple, yumuşak unsurlar organizasyonda daha kolay uygulama şansı bulmaktadır. Bu yönüyle McKinsey'in yedi unsuru birbirine dayanmaktadır ve bunlardan birinde meydana gelen bir değişiklik diğer unsurların birine veya birkaçına etki etmekte ve onların konum ve işleyişini değiştirebilmektedir.

Bu etkilenme ile diğer unsurlarda da dönüşüm oluşabilmektedir. Uygulama sürecine geçildiğinde; yedi unsur arasındaki ilişkinin mutlak surette kurulması (Şalvarlı ve Kayışkan, 2018: 104-105) oldukça önemli hale gelmektedir

Çalışmada ayrıntılı incelediğimiz yedi unsurun bir araya getirilmesi ve kuruluşlara göre uyarlanması şeklinde hayata geçirilecek olan ve İngilizce S harfi ile başlayan yedi kavram üzerine yapılandırılmış olan 7S Modeli; gerek bir organizasyonun sıfırdan kurulması, gerekse mevcut organizasyonun yeniden yapılandırılması aşamasında faydalanılması gereken hususları içermektedir. Bu anlamda modelden yararlanarak gerek kamu alanında, gerekse özel sektör kuruluşlarında yeniden yapılandırma çalışmaları yapılabilir. Biz neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, ulaşmak istediğimiz yere hangi vasıtaları kullanarak ulaşabiliriz tarzındaki soruların cevaplanmasında, yedi unsurdan etkin bir şekilde fayda sağlanabilir.

İçerisinde bulunduğumuz rekabetçi ve dinamik çevre şartlarında uzun vadede ayakta kalmak, uzun süreli hedefleri gerçekleştirmek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek; kamu kurum ve kuruluşlarının bu dinamik çevreye ayak uydurabilmeleri ve yeniden yapılanmaları ile mümkün olacaktır. Bu kapsamda;

- Kurum kültürünün değişimine etki edecek unsurların öncelikli olarak hayata geçirilmesi ve stratejilerin de bu perspektiften ele alınarak değerlendirilmesi, kamu kuruluşlarında yeniden yapılanma sürecinde faydalı olacaktır.

- Sistemlerin güncellenerek teknolojiye faydalanılması ve reorganizasyon anlamında yeni uygulamaların kullanımı ile insan kaynakları açısından bu teknolojiye uygun personelin istihdamı, birlikte sinerji yaratabilir. Ayrıca dijitalleşmenin önemi her zaman göz önünde tutulmalı, bu alandaki çalışmalara hız kazandırılmalıdır.

- Mevzuat düzenlemeleri gerçekleştirilirken, uygulanabilirliği yüksek, kurum kültürüne etki edecek ve çalışanlarca kolay benimsenecek şekilde planlamaların gerçekleştirilmesi; uygulama ve işlevsellik açısından faydalı olacaktır. Ayrıca kamu kuruluşlarında mekanik yönetimden ziyade organik yönetime imkân tanıyacak idarî düzenlemelerin yapılması kamu sektöründe işlevselliği artıracaktır.

- Yeniden yapılanma sürecinde gerekli analizler yapılarak, özel sektördeki kuruluşlara yapı ve işleyiş açısından en çok benzeyen kamu kurum ve kuruluşlarından başlayarak yeni uygulamaların hayata geçirilmesi ve diğer kamu kuruluşlarına da bu uygulamaların kademeli olarak yayılarak örnek teşkil etmesi düşünülmelidir.

- Strateji ve strateji ile ilgili kavramların tüm çalışanlara anlatılması ve bu konuda eğitim, seminer ve çalıştaylar düzenlenmesi, çalışanların stratejik yönetim sürecinin özellikle uygulama safhasına olan katkılarını artıracaktır.

- Yeniden yapılanmada kurum kültürünün son derece önemli olduğu, diğer hususların ise kurum kültürü ile bağlantılı olduğu göz önüne alındığında; yapılacak faaliyetlerin birbirini tamamlayan çember şeklinde tasarlanması işleyiş kolaylaştırıcaktır.

•Stratejilerin uygulanması açısından önemli olan McKinsey'in 7S Modeli; yönetimin yeniden yapılandırılması sürecinde de yararlanılması gereken bir model olarak düşünülmelidir. Bu kapsamda kamu kuruluşları; önceliği yumuşak unsurlara vermek koşuluyla 7S Modeli'ni bileşenleri olan; yönetim biçimi (tarzı), kurum kültürü, insan kaynakları, yetenekler, strateji, kurumsal yapı ve sistemler üzerinde odak grup çalışmaları yapmalı ve bu konuda ölçülebilir ve denetlenebilir kontrol noktaları oluşturarak bir yol haritası belirlemelidirler.

Kaynakça

- Aktan, C. Ç. , Vural, İ. Y. , (2005). Bilgi Yönetimi. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 2 (1), 1-19
- Arslan, V. Yılmaz, G. (2010). Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı İçin Uygun Bir Model Geliştirilmesi. Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi. 4 (4), 75-82
- Arvand, N. Baroto, B. (2016). How to implement strategy more effectively. International Journal of Business Performance Management. 17 (3), 301-320
- Aydın, N. (2016). Dış kaynak kullanım nedenleri ve uygulamaları. İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi (İAÜD-ABMYO). 41, 61-79
- Aydıntan, B. (Editör). (2018). Yönetim ve Pazarlama Alanlarında Seçme Konular. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Bektaş, Ç. , (2016). Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler. Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi. 2 (7), 43-53.
- Berkün, S. (2017). Kamu Açısından Yönetim. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 16 (3), 638-663
- Bhatti, O. K. , (2008). Strategy Implementation: An Alternative Choice of 8S's. Annals of Management Research. 1 / 2. 52-59.
- Çetin, S. (2010). Türkiye'de Kamu Yönetimi Reform Sürecinin Değerlendirilmesi: Aksayan ve İşleyen Yönler. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 19 (3), 23-38
- Dash, T. Panda, H. (2017). A diagnosis model for job motivation of public health workers in rural Odisha, India. International Journal of Health Sciences and Research. 7 (4), 442-452
- Davutoğlu, N. A. Akgül, B. Yıldız, E. (2016). 7'S Kuramının büyük ölçekli işletmelerde stratejik planlama ve ekonomik performansı değerlendirme aracı olarak kullanılması. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1, 135-161
- Demir, E. Kocaoğlu, B. (2019). The Use Of Mckinsey's 7s Framework as a Strategic Planning and Economic Assesment Tool in The Process of Digital Transformation. Press Academia Procedia (PAP), 9, 114-119
- Doğan, S. Demiral, Ö. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi. 4 (7), 1-22
- Ekinci, E. Yılmaz, F. (2019). Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında Özel Sektörün Etkisi Üzerine Bir Değerlendirme. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6 (11), 65-74
- Febriansyah, H. Ramdlany, D. M. A. (2016). The Future of Government Model after Mentality and Bureaucracy Reform in Indonesia. 11 (7), 1297-1304
- Godwin, A. Handsome, O. E. Ayomide, W. A. Enobong, A. E. Johnson, F. O. (2017). Application of the Henri Fayol Principles of Management in Startup Organizations. Journal of Business and Management. 19 (10). 78-85

- Göçoğlu, V. Kurt, İ. D. (2018). Kamu Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Teknoloji: Gelecek Odaklı Bir Değerlendirme. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*. 1 (3), 357-367
- Gökdeniz, İ. Kartal, C. Kömürcü, K. (2017). Strategic Assessment based on 7S McKinsey Model for a Business by Using Analytic Network Process (ANP). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 7 (6), 342-353
- Güner, M. F. , (2008). Bir Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 10 / 1, 247-265.
- Gürer, H. (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*. 63, 93-105
- Hansen, J. R. Villadsen, A. R. (2010). Comparing Public And Private Managers' Leadership Styles: Understanding The Role Of Job Context. *International Public Management Journal*, 13 (3), 247-274
- Hasanoğlu, M. (2004). Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Önemi. *Sayıştay Dergisi*. 52, 43-60
- Investopedia.com. (2019). McKinsey 7S Model. Erişim Tarihi: 3 Kasım 2019. <https://www.investopedia.com/terms/m/mckinsey-7s-model.asp>
- İraz, R. Yıldırım, E. (2004). İşletmelerde Stratejik Bilgi Yönetiminin Yenilikçi Faaliyetlerin Sürdürülebilirliğine Etkisi. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*. 4 / 8. 79-95.
- İzci, F. Yıldız, M. Ş. (2017). Türkiye’de Kamu Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine Geçiş: Temel Sorunlar ve Çözüm Önerileri. *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 1 (3), 397-412
- Kaya, A. Mursül, D. (2017). Dijital Türkiye Projesi Kapsamında Kamu Hizmetlerinin Dönüşümü. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4, 209-219
- Kaya, H. (2008). Kamu ve Özel Sektör Kuruluşlarının Örgütsel Kültürünün Analizi ve Kurum Kültürünün Çalışanların Örgütsel Bağlılığına Etkisi: Görgül Bir Araştırma. *Maliye Dergisi*. 155, 119-143
- Küçüktağı, A. T. Aydın, V. (2017). Yeni Kamu Yönetimi Bağlamında Stratejik Planlama Anlayışı. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3 (28), 473-492
- Lamba, M. Altan, Y. Aktel M. Kerman, U. (2014). Sağlık Bakanlığı’nda Yeniden Yapılanma: Yeni Kamu Yönetimi Açısından Bir Değerlendirme. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (1), 53-78
- Liew, A. , (2013). DIKIW: Data, Information, Knowledge, Intelligence, Wisdom and Their Interrelationships. *Business Management Dynamics*. 2 (10), 49-62.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. 5 (1), 14-37.
- Öğüt, A. Akgemci, T. Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 12, 277-290.
- Ökmen, M. Canan, K. (2009). Avrupa Birliği’ne Üyelik Sürecinde Türk Kamu Yönetimi. Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 16 (1), 139 – 171
- Özer, M. A. (2013). Weber’in Bürokrasisi Karşısında Yönetimde Yeniden Yapılandırma Arayışları. *Küresel İktisat ve İşletme Çalışmaları Dergisi*. 2 (4), 43-57
- Özer, M. A. (2014). Kamu Yönetiminde Değişim Sürecini Dwight Waldo ile Yeniden Düşünmek. *Amme İdaresi Dergisi*, 47 (4), 1-30
- Özer, M. A. (2015). Yeni Kamu Yönetimi (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.

- Özer, M. A. (2018). "McKinsey'in 7-S Sistemi", 21. Yüzyılın Modern Yönetimi İçin Geleceğe Yön Veren Yönetim Teorileri (2. Baskı). Ed. M. Akif Özer, Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Özer, M. A. (2019). "21.Yüzyılın Modern Yönetimi İçin" Geleceğe Yön Veren Yönetim Guruları. Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Özer, M. A. Önen, S. M. (2019). 200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi. (3. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi Tic. Ltd. Şti.
- Öztürk, C. (2017). Kamu Yönetiminde Liderlik Önündeki Engeller. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 4, 646-658
- Özutku, H. (2012). Business and Economics Research Journal. The Influence of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Results: An Empirical Analysis in Turkish Manufacturing Industry. 3 (3), 29-48.
- pediaa.com. (2019). Difference Between Source and Resource. Erişim Tarihi: 3 Kasım 2019. <http://pediaa.com/difference-between-source-and-resource>
- Perveen, S. Habib, S. S. (2017). Identifying constraints for hospital infection control management via McKinsey 7S framework in Pakistan. Pakistan Journal of Public Health. 7 (4), 213-222
- Richard, N. Agwor, T. C. (2015). Cost Benefit Analysis of Re-Engineering The Business Process in Nigerian Banks. Journal of Business and Retail Management Research. 9 (2), 44-53
- Robbins, S. P. Coulter, M. (2018). Management. (Fourteenth Edition). US: Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları Alfa Akademi Ltd. Şti.
- Sakin, U. (2018). Stratejik Yönetimin Kamuda Uygulanması: Türkiye'de Yaşanan On Sorun. Strategic Public Management Journal. 4 (7), 83-97
- Sezik, M. Ağır, O. (2016). Türkiye'nin Kamu Yönetimini Değiştiren Faktörler: Batılılaşma ve Küreselleşme. The Journal of Academic Social Science Studies. 49, 225-240
- Söyler, İ. (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). Maliye Dergisi. 152, 103-115
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., Ginter, P. M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations. (Fifth Edition). UK: Blackwell Publishing Ltd. 27; 433; 436-439.
- Şalvarlı, M. S. Kayışkan, D. (2018). McKinsey 7-S Modeli ve Örgütsel Verimlilik Üzerinde Uygulanmasının İncelenmesi. International Journal of Scientific and Technological Research. 4 (7), 103-111
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi. 4 (14), 1-16
- Tengilimoğlu, D. Işık, O. Akbolat, M. (2017). Sağlık İşletmeleri Yönetimi (8. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. Şti.
- Turan, A. (2014). Temel Yetenek Ve Dış Kaynaklardan Yararlanma Tekniklerine Felsefik Bir Bakış: Dinamik Beceriler Ve İş Modeli Yaklaşımlarıyla İlişkilendirme. Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 5 (7), 147-170
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2016). İşletmelerde Stratejik Yönetim. (Sekizinci Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D. (2012). Strategic Management and Business Policy. (13. Baskı). USA: Pearson Education. 272-273, 302.

- www.strategicmanagementinsight.com (2019). McKinsey 7s Model. Erişim Tarihi: 3 Kasım 2019. <https://www.strategicmanagementinsight.com/tools/mckinsey-7s-model-framework.html>
- Yılmaz, Y. (2007). İnsan Kaynakları Yönetiminde E-Dönüşüm. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 9/1 (2007). 159 -168
- Yılmazöz, M. (2009). Türkiye’de Kamu Personel Yönetimi Sorunu. Maliye Dergisi. 157, 293-302
- Young, D. W. , Ballarin, E. , (2006). Strategic Decision-Making in Healthcare Organizations: It’s Time to Get Serious. International Journal for Health Planning and Management. 21(3), 173-191.
- Yüksel, Y. (2019). Farklı Perspektiflerle Kurum Kültürünü Anlamak. Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi. 6 (11), 1-14

7S MODEL IN ADMINISTRATION AND A VIEW TO THE RESTRUCTURING PROCESS FROM THIS PERSPECTIVE

Extended Abstract

Aim: The mainstay of successful businesses is their ability to implement the strategies rather than identifying them. McKinsey's 7S, a dynamic model in business, is used by academics and practitioners. And this model is considered a popular strategic planning tool. In the public sector, this model can be utilized in the restructuring process. In the domestic literature, there is no study evaluating the public sector restructuring process from McKinsey's 7S Principle perspective. This study contributes to the literature and presents a different perspective on the restructuring process in the public sector in our country.

Method(s): Managers; If they cannot answer questions such as who will carry out the strategic plan, what should be done to direct the activities of the organization to the goals, how the employees will work together to achieve what is needed, even well-planned strategies will not produce the desired result. Therefore, strategies should be implemented throughout the institution and should be based on cross-functional and mutual functional cooperation. In addition, it is very important for managers and employees to understand and adopt the strategy. For these reasons, working methods and models realized in terms of strategic management have gained importance today. In this article, the 7S model, which was introduced to the management science literature by McKinsey consulting firm and accepted as a highly effective strategic planning tool, will be examined in detail, and evaluations will be made on how to benefit from this model, especially in the restructuring process.

Findings: McKinsey's 7S Model makes a significant contribution to the creation and implementation of strategies in institutions and organizations, performance improvement studies and various processes of management in terms of effectiveness. In a basic sense, the idea of increasing efficiency and productivity by comparing public institutions to private sector companies, increasing the functionality of the public administration, emphasizing the guiding role of the state, and reorganizing the management approach is felt as a need today. In this context, the need felt during the restructuring process has brought the search for new organizational and managerial structure required in today's conditions, especially in the point of inadequacies of bureaucratic administrations and lack of innovation and flexibility. But in the meantime, one thing that should not be overlooked is that while making use of models suitable for other civilizations, their local needs are not ignored. When we look at the application, it is observed that organizations in different countries that aim to implement the

7S Model exhibit different approaches in the methods they prefer and the applications they perform.

Conclusion: In Japanese culture, people are not perceived as independent individuals, instead, they are acting with the foresight that they are units that cooperate within a certain framework and have integrity. Therefore, soft elements find the chance to be applied more easily in the organization. In this respect, seven elements of McKinsey are based on each other and a change in one of them affects one or more of the other elements and can change their location and functioning. With this effect, transformation may occur in other factors. When the application process starts; It becomes very important to establish the absolute relationship between the seven elements. The 7S Model, which will be implemented by bringing together the seven elements that we examined in detail in the study and adapting them according to the institutions, and structured on seven concepts starting with the English letter S; It includes the issues that should be benefited from both the establishment of an organization from scratch and the restructuring of the existing organization. In this sense, restructuring studies can be done both in the public sector and in private sector organizations by using the model. In answering the questions such as where we are, where do we want to reach, by what means can we reach the place we want to reach, seven elements can be effectively utilized.