

STRATEJİK PLANLAMA, STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR VE STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI¹

Burak Hamza ERYİĞİT²

Özet

Bu çalışma, stratejik planlama kavramının geçmişten günümüze gelişimini ve bu süreçte beliren farklı yaklaşımlar ile bu yaklaşımlara yön veren stratejik yönetim okullarını ve savunularını teorik düzlemde ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda konu ile alakalı birincil ve ikincil kaynaklara ulaşılmış ve arşiv araştırması ile içerik analizi yöntemleri kullanılarak çalışma tamamlanmıştır. Bu çalışmayı önemli kılan özellikle son dönemde stratejik planlama uygulamaların ön plana çok çıkması ve fakat stratejik planlamaya yön veren teorik çerçevenin ardıllanması gerçeği olmuştur. Bu bağlamda stratejik planlama yaklaşımına yönelik teorik çerçeve üzerinden uygulama süreçlerinin tartışılması ihtiyacı hasıl olmuştur. Yine yeni kamu yönetimi yaklaşımının 1980'lerden sonra tüm dünyada güçlenmeye başlaması ile birlikte stratejik planlama kavramı kamu yönetimi literatürüne de girmiş olması nedeniyle özellikle kamu sektöründe daha fazla uygulama alanı bulunan stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlar irdelenmeye çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, GZFT Yaklaşımı, Değer Üretimi Modeli, Bryson'un Stratejik Planlama Yaklaşımı, Stratejik Yönetim Okulları

Strategic Planning, Alternative Perspectives On Strategic Planning and The Strategic Management Schools

Abstract

This study aims to analyze the development of the notion of strategic planning from past to present, the different perspectives emerging in this process and the strategic management schools and arguments that direct all these perspectives. Within this scope, the primary and secondary sources relevant to the subject were reached and the study has been completed by using the methods of content analysis and archival research. The thing make the study important is the fact of present emphasize on strategic management practices and ignorance of the theoretical foundations of the strategic management. In this context, it has become necessary to discuss the process of practices on the basis of theoretical framework of strategic planning. Since the concept of strategic planning entered into the public administration literature after the 1980s together with the strengthening of

¹ Bu çalışma Doktora Tezinden Üretilmiştir.

² Dr., İstanbul Büyükşehir Belediyesi Sağlık ve Sosyal Hizmetler Daire Başkanlığı,
burak.eryigit@ibb.gov.tr, burakhazaster@gmail.com

the new public management approach in all over the world, alternative approaches for strategic planning especially in the public sector which has more application field has been tried to study.

Keywords: Strategic Planning, SWOT analysis, Value Generation Model, Bryson Strategic Planning Approach, Strategic Management Schools.

1. GİRİŞ

Stratejik planlama yönetim bilimi açısından irdelendiğinde kendisini yenileyen yönetsel araçlardan biri olarak göze çarpmaktadır. Özellikle 1950'lerden sonra gelişmeye başlayan bu yönetim aracı (Erkut, 2009) sadece özel sektör kuruluşlarında uygulamaya girmekle kalmamış, aynı zamanda kamu sektörü açısından da önemli bir yönetsel araç olma özelliğini göstermiştir.

Strateji yüzyıllarca askeri literatürde kullanılmış bir kavramdır (Güçlü, 2003, s. 66). Strateji Latince yol, çizgi, yatak anlamına geldiği belirtilmekte beraber, “sevketme, yöneltme, gönderme, götürme, gütme” anlamlarını da içeren bir kelime olduğu belirtilmektedir (Şentürk, 2005, s. 16). Ya da üstün bir duruma ulaşmak, avantajlı amaçlar elde etmekle ilgili olarak güç ve kaynakların kullanım şekline denir (Ertürk, 2011, s. 114). Kelimenin eski Yunan generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır (Güçlü, 2003, s. 66). Strateji sözcüğünün Latince’deki “Stratum” sözcüğünden türetildiğine ilişkin yaygın bir kanı vardır. Stratum sözcüğü, “yol, yatak, çizgi” anlamını taşıdığından, strateji kavramı için yol, yön, rota ve benzeri anlamları karşılık olarak kullanmak yanlış olmayacaktır (Erkut, 2009, s. 42).

Eski çağlardan bu yana strateji askeri ve politika teorisyenleri tarafından kullanılmaktadır. Machiavelli, Napoleon, Brumarc, ve Hitler gibi asker kökenli liderler bu kelimeyi kullanmışlarsa da; Shakespeare, Karl, Hley, Liddel, Hart ve Tostoy gibi asker olmayan önemli kişilerin de bu kavramı kullandığı bilinmektedir (Yüzbaşıoğlu, 2004, s. 80).

Köken itibarıyla askeri kurumlardaki hareket ve operasyonların tasarlanması anlamına gelen strateji kavramı, örgütün kendi kapasitesi ve dış çevresiyle ilgili analiz ve öngörülere dayanılarak hedef ve önceliklerinin belirlenmesi, bunların başarılması için planların tasarlanması ve uygulanması, gerekli yöntemlerin kullanılması, insan ve insan dışı tüm araçların kullanılması sürecidir (Nohutçu, 2007, s. 106). İşletme yönetiminde ise; strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması için alınan seçimsel kararların bütünüdür (Yılmaz, 2003, s. 69).

Charles E. Merriam planlamayı “istenilen hedefe yönelik, geçmiş gözlem ve deneyimlere dayanan bir süreç” olarak tanımlamıştır (Pritchett, 1945, s. 387-392). Stratejik planlama ise örgütleri yönetme ve bu kurumların güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi, paydaşlarının belirlenmesi, stratejik konuların yönetimine ilişkin olarak geleceğe yön vermek için sistematik bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Berry, Wechsler, 1995, s. 159).

Stratejik planlama kuruluşun bugünü ile istediği yer arasındaki yolu ifade eder. Stratejik planlama uzun dönemli ve geleceğe dönük bakış açısı taşır. Stratejik planlama örgütün ne olduğunu ortaya koyan, yol gösteren bir disiplindir (Narinoğlu, 2007, s. 131). Bu bağlamda stratejik planlama sonuçların planlanmasıdır; girdilere değil sonuçlara odaklanır. Değişimin planlanmasıdır; değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder ve değişimi destekler. Dinamiktir ve geleceği yönlendirir. Sürekli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara uyarlanması gerekir (Parlak ve Sobacı, 2010, s. 304).

Stratejik planlama örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır. Stratejik Planlama ana hatlarıyla en iyi sonuçları almak için etkili bilgi toplama, stratejik alternatif geliştirme, araştırma ve şimdiki kararların gelecekteki çıkarımları üzerine vurgu gerektirir (Yılmaz, 2003, s. 71).

Bu çerçevede stratejik planlamanın (stratejik yönetimin) özellikleri şöyle belirtilebilir (Parlak ve Sobacı, 2010, 302-303; DPT, 2006, s. 7-8):

1. Sonuçların ve değişimin planlanmasıdır;
2. Gerçekçidir ve kalite yönetim aracıdır;
3. Katılımcı bir yaklaşımdır ve hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur;
4. Günü kurtarmaya yönelik olmadığı gibi bir şablon da değildir;
5. Salt bir belge değildir ve sadece bütçeye dönük değildir;
6. Tepe yönetiminin bir fonksiyonudur;
7. Bütünü kapsayan, bütünleştirici ve birleştiricidir; aynı zamanda esnektir;
8. Net ve iyi tanımlanmış hedeflere sahiptir;
9. Öngörülmeyle aynı sıra bilinmeyen ile de ilgilenir;
10. Girişimci bir felsefeye sahiptir ve bir çözümleme sanatıdır;
11. Gelecek odaklı uzun dönemli amaçlar ile ilgilenir ve ekip çalışmasına dayalıdır;
12. Örgütü bir sistem olarak ele alır ve organizasyonun faaliyet sahasını belirler;

13. Çevre ile organizasyonu bütünleştirir ve organizasyonun tüm kaynaklarını uyum içerisinde yönetir.

2. STRATEJİK PLANLAMA DÜŞÜNCESİNİN EVRİMİ

Stratejik planlama düşüncesinin bilimselleşebilmesi için, öncelikle yönetim düşüncesinin bilimselleşmeye başlaması gerekmiştir. Yönetim düşüncesinin bilimselleşmeye başlamasıyla birlikte yönetim uygulamalarının teorik çerçevesi oluşmuş ve yönetim işi tanımlanmıştır. Stratejik yönetim düşüncesinin bilimsel çıkış noktası olarak, yönetim fonksiyonlarından, vazgeçilmez bir tanesi olan planlama işinin önem kazandığı, öne çıktığı tarihleri alabiliriz. Bu noktadan başlayarak stratejik düşünme bilimsel bir gelişme çizgisi izlemiştir (Erkut, 2009, s. 21).

Stratejik planlamanın evrilmesi süreci farklı yazarlarca farklı şekillerde ele alınmıştır. Örneğin Barca; tarihsel incelemeler için dönemleştirme zorunlu olduğundan bahisle, yaklaşık elli yıllık tarihi gelişimi bir bütün olarak incelemek imkânsız olduğu için kendi içerisinde benzerlik gösteren düşünceleri belli dönemler içerisinde ele almak gerektiğini vurgulanmıştır. Bu bağlamda tarihsel gelişim çizgileri izlenerek stratejik yönetim düşüncesinin gelişimi üç ana dönem olarak ele alınmıştır (Barca, 2009, s. 35):

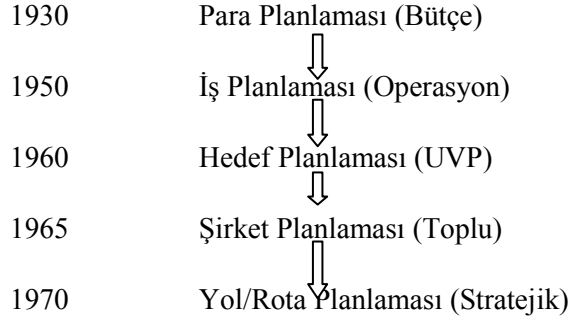
1. Stratejik planlama anlayışı dönemi (1960-1980),
2. Rekabet stratejisi dönemi (1980-1990),
3. Temel yetkinliklere dayalı strateji anlayışı dönemi (1990'dan günümüze).

Stratejik planlama sürecinin evrimini Erkut ise daha farklı ele almıştır. Erkut; M.Ö. 340'dan 1900'lü yıllara gelinceye kadar askeri planlama uygulamaları, 1900-1930'a kadar yapmak ve düşünmek ayrımını kavramsallaştırma süreci; 1930'dan 1950'lere kadar kurumsal bütçeleme ve parasal planların ön planda olduğu süreç; 1950'den 1960'lara kadar sınırlı kapsamlı operasyonel planlamanın hakim olduğu süreç; 1960 ile 1965 arası uzun vadeli ve uzak geleceği planlayan süreç; 1965-1970 arası sistem görüşü ve bütünsel yaklaşım, yön belirleme gibi mefhumların etkisi ile gelişen toplu planlama süreci; 1970 ile 1980 arası çevre bilincinin, yol çizme ve yön belirleme olgularının ön plana çıktığı stratejik planlama süreci; 1980 ile 1985 arası açık örgüt, çevre ile etkileşim ve geri bildirim içine alan planlama yaklaşımı ile stratejik yönetim süreci; 1985 ile 1990 arası alternatif oyun planlarının ön plana çıktığı stratejik senaryolar süreci; 1990-1995 arası stratejik değerler eksenli gelişen stratejik kültür süreci ve son olarak 1995 yılından sonra kaybolan sınırlar, çevrenin tasarımı ve çekirdek yetkinlikleri baz alan stratejik yetkinlikler süreci şeklinde ele almıştır (Erkut, 2009, s. 21-28).

Çevik, planlamanın geçirdiği aşamaları: “Bütçe ve mali kontrol”; “uzun dönemli planlama”; “ticari stratejik planlama”; “ortak stratejik planlama”;

“stratejik yönetim” şeklinde ele almış (Çevik, 2010, s. 138), sıralamanın benzerini Erkut aşağıdaki şekilde ifadelemiştir.

Şekil 1. Stratejik Planlama (Yönetim) Sürecinin Evrimi



Kaynak: Erkut (2009, s. 24).

1950’li yıllar geleceğin tahmin edilmesi için önceden düşünme sürecinin oluşturulduğu yıllardır. Bu girişimleri planlama olarak adlandırılabilir. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960’lı yıllara gelindiğinde daha çok noktadan görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle uzun vadeli planlama yaklaşım teknikleri gelişmiştir. 1965’li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan toplu planlamaya geçilmiştir (Güçlü, 2003, s. 72).

1970’li yıllarda Amerikan İşletmeleri’nde uygulamaya başlanması, bu kavramı bir planlama ve yönetim türü olarak geliştirmiş ve bu yaklaşım yönetim bilimi tarihinde yer almış; 1960 ve 1970’lerde özel sektörde yaygınlaşarak (Çetin, 2008, s. 123) 1980’lere gelindiğinde stratejik planlama örgütün dört duvarı dışında neler olup bittiğini araştırmaya başlamıştır. Uzmanlar stratejik planlamayı örgüt çevresi arasındaki ilişkileri algılayabilecek şekilde yeniden düzenlemeye başlamıştır. Stratejik planlama, ticari ilişkilerde rekabet avantajlarını hesaplama ve kazanmayla ilgilenmeye başlamıştır. Buna karşın kamu ve kar amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik planlama çalışmaları çevreyi değerlendirip, böylece hedef kitlenin ihtiyaçlarını tespit ve bunları tahmin etme yolları üzerine yoğunlaşmıştır. Eleştiriler ve değişen koşullar karşısında stratejik planlama teorisi de değişmiş ve bugün stratejik planlama kavramı stratejik yönetim ve stratejik görüş şeklinde kendisini yenilemiştir (Gürer, 2006, s. 94).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişmesi, belirsizlik ve kararsızlığın artması, ekonomik nedenler, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki koşullar, piyasa şartları gibi nedenlerle örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve başarılı olmaları gittikçe zorlaşmaktadır. Bu nedenle kamu ve özel kesimde tüm örgütler vizyon sahibi,

değişiklikleri zamanında görebilen ve hızla cevap verebilen yöneticilere ve bunu uygulayacak stratejilere gereksinim duymaktadır (Demir, Yılmaz, 2010, s. 73).

Tablo 1. Stratejik Planlama (Yönetimin) Evrimi

DÖNEM	AŞAMA	ÖZELLİK
M.Ö. 340	Askeri Planlama Uygulamaları	
1900	Düşünme İşi Yönetme İşi	Yapmak ve Düşünmek ayrımının kavramsallaşması
1930	Kurumsal Bütçeleme	Parasal Planlar
1950	Planlama (Sınırlı Kapsamlı Operasyonel Planlama)	GörünürGelecek Gelecek Ulaşılabilecek Nokta Örgüt Yakın Parçalı Yaklaşım Kapalı Tahmin
1960	Uzun Vadeli Planlama	Uzak Gelecek
1965	Toplu Planlama	Sistem Görüşü Yaklaşım Bütünsel İç Etkileşim
1970	Stratejik Planlama	Çevre Bilinci Yön Belirleme Yol Çizme
1980	Stratejik Yönetim	Açık Örgüt, Çevre ile Etkileşim Geri Bildirim Planlama Süreci
1985	Stratejik Senaryolar	Alternatif Yönler Alternatif Yollar Alternatif Oyun Planları
1990	Stratejik Görüş Stratejik Kültür	Öngörülme Gelecek Bilinmeyen Çevre Stratejik Değerler Çevre ile İşbirliği
1995	Stratejik Yetkinlikler	Kayıbolan Sınırlar Çevrenin Tasarımı Çekirdek Yetkinlikler

Kaynak: Erkut, (2009, s. 28).

Stratejik yönetim alanındaki elli yıllık ilerleme göz önüne alındığında, düşüncelerin değişimin ve gelişmesine yol açan ana dinamiğin teorik arayışlar olmaktan daha çok değişen çevre şartlarının olduğu görülmektedir. Bu beklenen bir durum olarak görülebilir. Çünkü strateji alanı doğası gereği çevredeki değişikliklere son derece duyarlı olmayı gerektirmektedir. Bu da düşünsel ilerlemenin zihinsel egzersizlerden daha çok çevreye uyum sağlamanın gerektirdiği mücadelenin sonucunda ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Buradan çıkarılabilecek genel bir sonuç, önümüzdeki zamanlarda değişen çevre şartlarına bağlı olarak yeni stratejik anlayış ve formülasyonların gündeme gelebileceğini beklemek olabilir (Barca, 2009, s. 51-52).

3. STRATEJİK PLANLAMAYA İLİŞKİN ALTERNATİF YAKLAŞIMLAR

1960'lı yıllardan 2000'li yıllara kadar uzanan döneme bakıldığında stratejik girişimlerin oluşturulmasında iki temel yaklaşım, iki ana model söz konusudur. Bunlar çevre temelli yaklaşım ile kaynak temelli yaklaşım olarak ifade edilebilir. Çevre temelli yaklaşımda, kuruluşun stratejik girişimlerinin oluşturulmasında temel belirleyici unsur dış çevredir. Bu yaklaşımda öncelikle çevrede nelerin olup bittiğine bakılır. İlk göz atılan yer çevredir. Gelecekte çevrenin ne tür özellikler göstereceği değerlendirilir. Bunlara bağlı olarak da stratejik girişimler oluşturulur. Çevre temelli modelde, kuruluş kendisini çevrede çekici olan bir noktaya konumlandırır. Yani, çevre içinde “ne seçebileceğini” belirler. Kaynak temelli yaklaşımda, kuruluşun stratejik girişimlerinin oluşturulmasında temel belirleyici unsur kuruluşun kendisidir. Bu modelde ilk bakılan nokta kuruluşun sahip olduğu kaynaklar ve birikimlerdir. Kuruluşun özellikleri ve yetkinlikleri değerlendirilir ve sahip olunan bu özellikler ile ne tür stratejik girişimler yapılabileceği belirlenir (Erkut, 2009, s. 113).

Geniş bir çerçeveden bakıldığında kurumsal stratejiler üç açıdan eleştiriye konu edilebilir. “İçerik”, “süreç” ve “yaklaşım”. İçerik, strateji belgesinde yer alan tespitler ve kararlardan oluşan varılmış sonuçları; süreç, kurumun nasıl bir yol izleyerek söz konusu içeriği belirlediğini; yaklaşım ise strateji geliştirmede ne tür bir çalışma çerçevesi referans alınarak stratejik içerik veya sonuçlara varıldığını ifade eder. Burada içerik ve süreç bir tarafa bırakıldığında strateji geliştirme çalışmalarında izlenen yaklaşım (yöntem/model) açısından bir değerlendirme yapılacak olursa (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 346-365):

1. GZFT (SWOT) Yaklaşımı,
2. Değer Üretimi Modeli,
3. Bryson'un Stratejik Planlama Yaklaşımı

şeklinde üç ayrı yöntemden bahsetmek mümkündür. Bunların dışında da farklı strateji geliştirme yaklaşımları mevcuttur. Fakat burada kamu kuruluşlarına uyarlanabilmesi daha mümkün gözüken yaklaşımlar değerlendirmeye tabi tutulmuştur.

3.1. GZFT (SWOT) Yaklaşımı

Organizasyonun (işletmenin), bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (SWOT Analizi) adı verilebilir (Dinçer, 1998, s. 204).

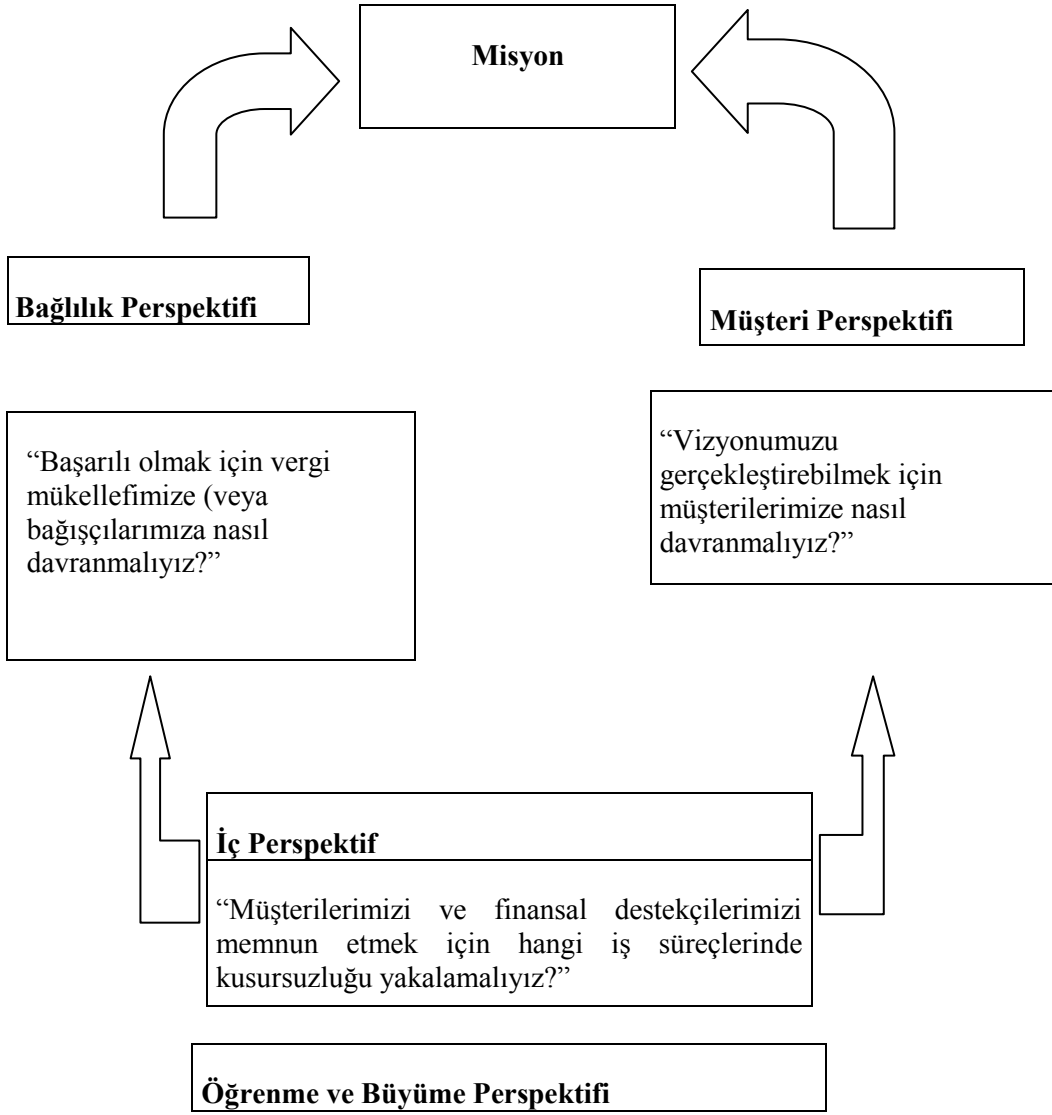
Fırsatlara yakınlaşmak ve tehditlerden uzak durmak felsefesine dayanan bu bakış açısı ve yaklaşım, genellikle stratejik planlama modellerinin birçoğunda temel alınır. Bu yaklaşım çevre temelli yaklaşım olarak ifade edilebilir. Çevre temelli yaklaşım, strateji oluşumunda, çevrenin belirleyici olduğunu savunmakta ve öncelikle çevredeki fırsatlara ve tehditlere baskın olması gerektiğini ifade etmektedir (Erkut, 2009, s. 116-117).

3.2. Kaplan ve Norton'un Strateji Haritaları Adlı Eserinde Geliştirdikleri Strateji Geliştirme Yaklaşımı: Değer Üretimi Modeli

Bu yaklaşım SWOT yaklaşımının değişen çevre koşullarına uyum sağlama anlayışından belirgin bir farklılık göstermektedir. İçeriden dışarıya doğru kurumun stratejisini belirlemeyi gerektiren bu bakış açısı, odağa kendi misyon anlayışını (varoluş nedenini) koyarak bunu gerçekleştirmenin çabasını gerektirir. Dışarıdan içeriye bakış gerektiren SWOT ise iç yapıyı dış gelişmeler ile uyumlaştırmayı gerektirir. Kaplan ve Norton'un yaklaşımlarının arkasındaki temel varsayım, geleceğe dönük sürdürülebilir değer ortaya koymak ve başarılı olmak için kurumun bütünsel yaklaşım içerisinde olması gerektiği fikridir. Onlara göre, süreç yönetimi, kalite yönetimi, öz beceriler, yenilik, insan kaynakları, bilgi teknolojisi ve öğrenme gibi temalar etrafında geliştirilen stratejik doktrinlerin her biri söz konusu stratejik temalar hakkında derin bilgiler sağlasalar da, hiç biri strateji tanımı için kapsamlı ve bütünlük bir görüş açısı sunamamaktadır. Kaplan ve Norton'a göre bu ve benzeri stratejik temaları birleştiren dört temel perspektif vardır; kurumun nihai başarı tanımı, müşteri değeri sunumu, iç süreçleri ve sürdürülebilirlik açısından öğrenme ve büyümesi. Kaplan ve Norton, bu dört ana stratejik perspektifi birbirine bağlayan bütünsel bir yaklaşımı kamu kurumları için "Değer Üretim Modeli" yaklaşımı olarak şöyle formüle etmektedirler (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 351):

Şekil 2. Kaplan ve Norton'un Değer Üretim Modeli

Kamu Sektörü Kuruluşları ve Kar Amacı Gütmeyen Kuruluşlar



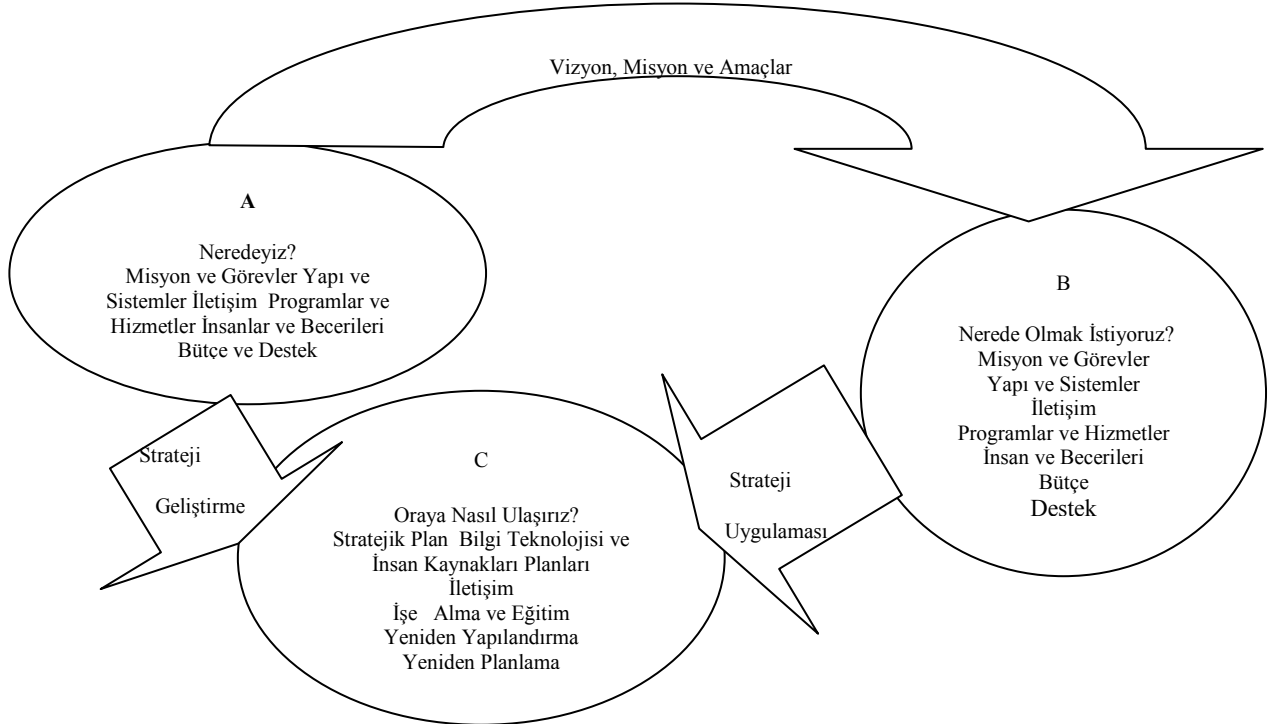
“Vizyonumuzun gerçekleşmesi için kuruluşumuz nasıl öğrenmeli ve gelişmeli?”

Kaynak:Norton ve Kaplan (2006, s. 8)’den aktaran, Barca ve Nohutçu (2008, s. 352).

3.3. Bryson’un Stratejik Planlama Yaklaşımı

Stratejik planlama; bir organizasyonun içinde birbirinden farklı çıkarları ve değerleri barındıran, iletişimi ve katılımı kolaylaştıran, bilgi ve güven ile analitik karar vermeyi teşvik eden, ayrıca organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma olarak tarif edilebilir (Bryson, 2004, s. 6-7; Kriemadis, Theakou, 2007, s. 28; Kılıç ve Erkan, 2006, s. 79). Stratejik planlamanın ne olduğuna dair Bryson’un ortaya koymuş olduğu strateji formülasyonu, Bryson tarafından stratejik planlamanın ABC’si olarak ifadelendirilmiştir. Bryson bu üç harf üzerinden stratejik planlamaya dönük bir formül geliştirmektedir. Buna göre “A”, organizasyonun nerede olduğunun tespiti; “B”, gidilmek istenen yerin nerede olduğu; “C” ise oraya nasıl ulaşılabileceğini ifade etmektedir (Bryson, 2004, s. 6-7).

Şekil 3. Bryson’un Stratejik Planlamanın ABC’si Yaklaşımı



Kaynak: Bryson (2004, s. 7)

Şekil 3’te stratejik planlamanın ABC’si özetlenmektedir. Şekil’de A Kapsülü nerede olduğumuzu, B Kapsülü, nereye gitmek istediğimizi ve C Kapsülü de oraya nasıl gideceğimizi göstermektedir. Liderler ve yöneticiler stratejik sorunları formüle edecek, aydınlatacak ve çözecek kişiler olduğundan A, B ve C kapsüllerini iyi kavramalıdır. A ve B kapsüllerinin içeriğini örgütün mevcut veya yeni misyonu, yapısı ve sistemleri, iletişimi ağı, programları ve hizmetleri, insanlar ve vasıflar, ilişkiler, bütçe ve diğer destekler oluşturmaktadır. C kapsülünün içeriğinde ise çeşitli fonksiyonlara dönük planları yeniden tasarlama, yeniden yapılanma ve değişim mühendisliği yöntemleri, bütçe ödenekleri ve diğer değişim araçları yer almaktadır. A’dan B’ye geçme vizyonu, misyonu ve amaçları açık bir şekilde ortaya koymayı gerektirmektedir. A’dan C’ye yönelme strateji belirleme süreci iken, B’den C’ye hareket stratejinin uygulanmasıdır. Ayrıca, bu şekil stratejik planlamanın kavramlar, prosedürler ve araçlar seti olduğunu açık bir şekilde ortaya koymaktadır (Murat ve Bağdigen, 2008, s. 75-77).

Bryson’a göre stratejik yönetim, esas itibariyle, bir “stratejik değişim döngüsüdür” (Strategy Change Cycle). Bu stratejik değişim çalışmalarına yön veren temel iki çalışma yapılmalıdır; dış ve iç çevre analizi (SWOT) ve stratejik konuların belirlenmesi. Diğer bir ifade ile, Bryson bir yandan dönemsel değişimler, diğer yandan kurumun stratejik konularını referans alarak ve bunları birbirleri ile ilişkilendirerek stratejik değişimin formüle edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Dönemsel fırsat, tehdit, zayıf ve güçlü yanlardan ortaya çıkan tespitlerden farklı olarak stratejik konular kurumun varlığını, sürdürme gelişme ve etkin bir organizasyon olabilmesi için yasal zorunluluklar, misyon vizyon, değerler gibi temel politikalara yön veren ve kurumu kurum yapan kritik gereklilikler ışığında belirlenir. Bu belirleme ve kavramlaştırma çalışması, kurumun faaliyetleri, paydaş çıkarları, dışsal talepler ve imkânlar konusunda derin bir kavrayışı, büyük oranda bilgelik (wisdom) ve diyalogu, tartışmaları, beyin fırtınası, oval haritalamayı vb. fikir geliştirme çalışmalarını gerektirmektedir (Barca ve Nohutçu, 2008, s. 354).

Aşağıdaki tablo yardımıyla temel bazı stratejik yaklaşımlar ve bunların karşılaştırmalı değerlendirmesini yapmak mümkün olabilir.

Tablo 2. Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımların Karşılaştırılması

	Swot Yaklaşımı	Değer Üretme Yaklaşımı	Stratejik Planlamanın ABS’si
Amaç	Kurum ile çevresi	Kurumsal misyonu	Kamusal değer

	arasındaki “uyum”u sağlamak.	netleştirerek, misyonun daha fazla “değer üretimi”ne nasıl konu edilebileceğinin yollarını aramak.	meydana getirmek.
Temel Varsayım	Çevresindeki değişimleri takip etme ve bunlara cevap verme kurumsal başarının temelini oluşturur.	Stratejik başarı düzeyini belirleyen kurumun değer üretebilme kapasite ve yetkinliğidir.	Kurumun başarısı dönemselsel çevresel değişimler ile dönemselsel olmayan kurumsal değerleri birlikte yönetmeyi gerektirmektedir.
Yöntem	Dışarıdan içeriye doğru strateji formülasyonu (Kurumun çevresinde gelecekte etkili olabilecek fırsat ve tehditleri belirleyerek kurum içi mevcut zayıf ve güçlü yanları bunların ışığında yönetmek).	İçeriden dışarıya doğru strateji formülasyonu (Kurumun misyonu ve vizyonu doğrultusunda değer üretmesinin ve bu üretimi süreklileştirmenin yapı, süreç ve öğrenme düzenlemelerini yapmak).	Strateji formülasyonu hem içeriden dışarıya hem de dışarıdan içeriye doğru bir bakış ve sentez gerektirmektedir.

Kaynak: Barca ve Nohutçu (2008, s. 356).

Stratejik planlamada yönetime dönük farklı yaklaşımların yanında, çeşitli değişim ve dönüşümlerin bir sonucu olarak bu yaklaşımları destekleyen düşünce ekollerinden bahsetmek mümkündür. Bu ekoller literatürde stratejik yönetim okulları olarak ifade edilmişlerdir.

4. STRATEJİK YÖNETİM OKULLARI

Aşağıda tarihsel sıra içerisinde gelişen stratejik yönetim okulları ele alınmıştır. Bu okullardan ilk üçü “kuralcı” olarak tanımlanmıştır. Bunlar stratejik planlama sürecinin nasıl olması gerektiğinin kurallarını vermektedir. Bu kurallara uyulması beklenmektedir. Bunları izleyen sekiz okul ise “Tasvir edici” olarak nitelenebilir. Bu okullar, açık kurallar vermek yerine, stratejik planlama anlayışının ne olduğunu açıklamaktadır (Erkut, 2009, s. 31).

Tablo 3. Strateji Formülasyonlarında Düşünce Ekolleri

EKOL	SÜREÇ
Kuralcı Modeller	
Tasarım	Kavramsal
Planlama	Biçimsel
Konumlandırma	Analitik
Tanımlayıcı Modeller	
Bilişsel	Zihinsel
Girişimci	Vizyoner
Öğrenme	Ortaya Çıkma
Politik	Güç
Kültürel	İdeolojik
Çevresel	Pasif
Bütünleştirici Modeller	
Şekilsel	Bölümlü

Kaynak: Mintzberg (1990, s.17; 1994, s. 3); Mintzberg ve Lampel (1999, s. 23-24)'den aktaran Erkan (2008, s. 12).

4.1. Tasarım Okulu

Tasarım Okulu stratejik yönetim okulları içinde en eskisi ve en etkilisidir ve anahtar kavramları hala stratejik yönetim derslerinin ve stratejik yönetim uygulamalarının temelini oluşturmaya devam etmektedir. Bu okulun temel kavramları Kaliforniya Üniversitesi'nden (Berkeley) Philip Selznick'in Leadership in Administration (1957) adlı eseri ile M.I.T.'den Alfred D. Chandler'in Strategy and Structure (1962) adlı eserlerinden kaynaklanmaktadır (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s, 75).

Bu düşünceye göre işletmenin çevresi ile arasındaki uyumun sağlanmasında GZFT (SWOT) Analizi iyi bir işlev görür. Buna göre firmanın ayırt edici özellikleri ve iç kaynakları ile çevrenin fırsat ve tehditlerinden oluşan beklentilerini uyumlaştırmak, "başarının yakalanması"nda temel bir düstur olacaktır (Dinçer, 1998, s. 65).

Bu okulun görüşüne göre üst yönetim basit, açık ve benzersiz stratejiler formüle eder. Yöntem olarak analitik ya da sezgisel değildir. Yani formel ya da informal olarak uç noktalarda yer almaz. Bu açılardan da, stratejiler herkes tarafından uygulanabilir (Erkut, 2009, s. 31).

4.2. Planlama Okulu

Bu okul Tasarım Okulu'na paralel olarak gelişmiştir. Stratejiyi uzun dönemli resmi bir planlama süreci olarak inceler. Tasarım Okulu'nun yöntemini benimsemiştir. Stratejinin nasıl geliştirildiği sorusuna cevap arar. Daha çok kural koyucu bir nitelik taşır ve bu sebeple, yöneticilere strateji geliştirme süreciyle ilgili tavsiyelerde bulunur (Dinçer, 1998, s. 65).

Planlama Okulu'nun strateji geliştirme modeli, amaçların belirlenmesi, strateji ve/veya stratejilere karar verilmesi, işletmenin iç ve dış çevresinin analizinin yapılması, belirsizlik ve risk durumlarının hesaplanması ve bütçeler ve prosedürlerin oluşturulması aşamalarından oluşmaktadır. Planlama Okulu'nun stratejik yönetim düşüncesine en önemli katkısı, strateji geliştirme sürecini bilinçli bir çaba olarak sunması ve bu çabayı analitik bir biçimde rasyonelleştirmesidir. Planlama süreci ayrıntılı bir biçimde tanımlanarak, her safhanın, bir takım tekniklerle desteklenmesi ve sonunda stratejinin ortaya çıkması sağlanmaktadır. Bunun sonucunda mekanik yapı ile strateji geliştirme kontrollü, bilinçli, uzun ve biçimsel bir süreç haline gelmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s.78-79).

Bu okulun öne sürdüğü varsayımlar; strateji geliştirmenin bilinçli ve formel bir süreç olduğu, sürecin adım adım safhalarına ayrılabilirdiği ve her adım için kontrol listesi hazırlanabilirdiği, strateji geliştirme sürecinin sorumluluğunun ilke olarak tepe yöneticisine ait olduğu, uygulama sorumluluğunun planlayıcı kadroda kaldığı; stratejilerin tamamıyla tanımlanmış süreçten sonra geliştirilebileceği, daha sonra amaçlar, bütçeler, programlar ve çeşitli eylem planları vasıtasıyla uygulamaya koyulabileceği, şeklinde sıralanabilir. Planlama Okulu'nun Tasarım Okulu'ndan ayrıldığı en önemli noktası, resmi bir planlama sürecini içermesidir. Bu açıdan, okul rasyonel bir yaklaşımla ve mekanik tarzda bir plan yapma modeli olarak da görülebilir (Dinçer, 1998, s. 65-69).

Bu nokta Planlama Okulu'na getirilen en önemli eleştiridir. Çünkü stratejilerin biçimselleştirilmesi ile dinamik yapı göz ardı edilmekte, strateji geliştirme ile uygulama birbirinden ayrı tutulmaktadır (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 78-79). Diğer taraftan planlama sürecinin böylesine ayrıntılı tanımlanması ve her safhasının bir takım teknikle desteklenmesi, insanların da mekanik olarak yorumlandığını göstermektedir. Halbuki strateji sadece hesaplara dayanan bir çaba değil, hırs ve heyecanların olaylara dahil olmasını gerektiren bir olgu olduğu burada vurgulanmaktadır (Dinçer, 1998, s. 70).

4.3. Konumlandırma Okulu

Konumlandırma Okulu'nun yaklaşımı, M.Ö. askeri stratejiklerdeki anlayışa kadar uzanır. Bilimsel yönetim döneminde ise, konumlandırma ile ilgili öncü akademik çalışmalar içinde Hattan ve Schendel'in araştırması dikkat çeker. Uygulamacılar açısından bakıldığında ise, Boston Danışmanlık Grubu'nun çalışmaları ile PIMS Projesi önde gelen uygulamalardır (Erkut, 2009, s. 32).

Bu okul stratejik yönetim düşüncesinin kural koyucu boyutunda katkıda bulunmuştur. Bu okulun varsayımları; pazarda özellikle kavranabilir bir konumdan bahsetmesi; pazarların ekonomik ve rekabetçi olduğu; strateji geliştirme sürecinin hesaplamaya dayanan, analitik bir süreç olduğu; bazen diğer işletme stratejilerini yönlendiren, bazen de sanayi içindeki stratejik grupların strateji türlerini tanımlamaya yardım ettiği; süreçte analistin kilit rol oynadığı, hesaplamaların sonuçlarını yöneticilere verdiği ve seçimleri bir görevli olarak kontrol ettiği; stratejilerin bu süreçlerden sonra ortaya çıktığı, böylece organizasyon yapısının bölüm stratejileri, bunları konumlandırma stratejileri, onları da pazar yapısı şekillendirdiği şeklinde sayılabilir (Dinçer, 1998, s. 76-77).

Bu yaklaşımın temel mantığı, kuruluşları çevreleri içinde konumlandırmaya dayanmaktadır. Bu amaçla, çevrenin farklı durumlarına ilişkin biçimsel incelemeler yapılır. Bu yaklaşımda planlamacıların yerini incelemeciler almaktadır (Erkut, 2009, s. 32). Burada bu bakış açısının insan unsurunu fazla dikkate almaması, organizasyonu mekanik bir sistem gibi görmesi, stratejik düşüncenin (burada biçimsel analiz) tepede geliştirilmesi eleştirilen yönleri olarak sayılabilir (Dinçer, 1998, s. 77). Bu okulun öncüsü ise Michael Porter'dır. Porter yaptığı çalışmalarla bu yaklaşıma popülerlik kazandırmıştır (Erkut, 2009, s. 32).

4.4. Girişimcilik Okulu

Stratejinin ne olduğunu tanımlayan okullardan biridir. Girişim okulunda strateji; bir yön duygusu, bütüncül bir imaj, bir bakış açısı ve nihayet liderin vizyonu olarak tanımlanır. Bu okul, liderin kişisel yapısıyla ilgilenir ve bunu stratejik başarı için kilit kavram olarak görür (Dinçer, 1998, s. 78). Bu okulda verilmek istenen mesaj, "vizyon oluşturun", gerçekleşen mesaj ise "merkezileştir, sonra umut et"dir. Bu okulun en belirgin kavramı olarak vizyon stratejinin zihinsel temsili olarak görülmekte, liderin zihninde meydana getirilmekte ve ifade edilmektedir. Lider vizyon aracılığı ile organizasyon için ne yapılması gerektiğini ortaya koyar ve yol gösterici fikirleri oluşturur. Vizyon kelimeler ve numaralarla ifade edilen anlaşılabilir bir plandan çok, bir görüntü (image) olarak ifade edilmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 82-83).

Bu okulun varsayımları; örgütün geleceğinin bir vizyonu, uzun dönemli bir istikamet duygusu şeklinde özellikle bir liderin zihninde bakış açısı olduğu; strateji geliştirme süreci, liderin sezgi ve tecrübelerine dayalı yarı bilinçli bir işlem olduğu;

liderin faaliyetler üzerinde kişisel geribesleme (feedback) yaparak, stratejinin geliştirilmesi gibi, uygulanmasında da yakın ve kişisel kontrollerini devam ettiren; organizasyonun da liderin düşünce ve uygulamalarına boyun eğdiği, eğmese bile üzerinde kolayca manevra yapılabildiği bir kavram şeklinde ifade edilebilir (Dinçer, 1998, s. 82).

Bu okulda tasarım okulunda olduğu gibi süreç üst yönetime odaklanmıştır. Ancak tasarım okulundan farklı olarak ve planlama okulunun da tam karşısı olarak, süreç sezgilere dayandırılmakta ve sezgisel olarak işletilmektedir (Erkut, 2009, s 32). Ancak bu noktada özellikle zor durumda olan organizasyonlar için öne sürdüğü çözüm önerisi “vizyoner bir lider bul” demekten öteye gitmediği için eleştiriyeye maruz kalmıştır (Dinçer, 1998, s. 82).

4.5. Bilişsel Okul

Bilişsel okul, stratejilerin, zihinsel bir süreç ile insan beyninden kaynaklandığı gerçeğini temel alır. Bu görüşe göre strateji, insan beyni içindeki bir çerçeve, bir model, bir harita, bir kavram ya da bir şema görünümündedir. Tüm bu görüntüler insan beyni içinde nasıl oluşmuştur? Bunları oluşturan beyinsel işleyiş nasıl bir süreçtir? Bilişsel okul bu soruların yanıtlarını akademik çalışmalarla araştırmaktadır (Erkut, 2009, s. 33).

Bilişsel Okul, özellikle bilişsel psikolojiden yararlanarak insan bilişinde stratejinin nasıl geliştiğini, stratejinin zihnine odaklanarak betimlemeye çalışır. Bu akım sıkı dokunmuş bir düşünce okulu olmaktan ziyade, birbiriyle gevşek biçimde ilişkili araştırmalardan oluşmuş görüntüsündedir. Strateji oluşturmada ortaya çıkan farklı bilişsel tarzlar bu okulun ilgilendiği diğer alanlardan biridir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s 86-87).

4.6. Öğrenme Okulu

Öğrenme okulu, stratejilerin tam olarak formüle edilemeyeceği ve zaman içinde gelişen bir yapıda olduğu anlayışı üzerine kurulmuştur. Bu anlayış, stratejik planlama uygulamalarına önemli bir yenilik getirmiştir. Her koşulda ve uygulamada, baskın özellikler taşıyan kural koyucu okulların karşısına güçlü bir tez koyulmuştur. Bu bakış açısı ile stratejiler, yalnızca izlenecek ve hiçbir zaman terk edilmeyecek bir yol çizgisi olmaktan çıkmıştır. Stratejiler, kurumsal öğrenmenin bir aracı haline gelmiştir. Bu bakış açısına göre, başlangıçta formüle edilen stratejiler geliştirilebilir. Ancak terk edilen her strateji ve stratejinin terk edilme nedenleri, yeni geliştirilen stratejinin oluşum nedenlerini açıklamaktadır. Başka bir deyişle, terk edilen her strateji, yeni gelişen stratejinin oluşumunu sağlayan bir öğrenme referansıdır. Bu görüşün en önemli düşünürü Henry Mintzberg'dir (Erkut, 2009, s. 33).

Mintzberg, nispeten daha eski çalışmaları da dahil olmak üzere stratejinin bir plan olarak tanımlanmasına karşı çıkmıştır. Mintezberg'e göre bu tanım organizasyonlar için yetersizdir ve araştırmacılar için de uygulanamaz durumdadır. Mintzberg stratejiyi, "kararlar akımı içerisinde bir örüntü" olarak tanımlamayı tercih etmektedir. Bu tanıma göre, organizasyonun herhangi bir yönü ile ilgili olan bir dizi karar zaman içerisinde bir tutarlılık sergilerse, bir stratejinin biçimlendirdiği düşünülebilir. Mintzberg stratejiyi iki ana başlık altında incelemekte ve bunlara niyet edilen ve gerçekleşen strateji adını vermektedir. Bu iki strateji bir arada ele alındığında üç farklı durum ortaya çıkmaktadır. Niyet edilen stratejilerin gerçekleştirilmesi ki, bunlara kasıtlı stratejiler denebilir. Niyet edilen stratejilerin, bir takım nedenlerle gerçekleştirilmemesi ki, bunlara gerçekleşmeyen stratejiler denebilir. Niyet edilmediği halde gerçekleşen stratejiler de ortaya çıkan strateji şeklinde adlandırılabilir. Mintzberg'in ısrarla üzerinde durduğu diğer bir nokta da strateji belirleme ile strateji uygulamanın birbirinden ayrılmayacağıdır. Zira böyle bir ayırım, niyet edilen bir stratejinin oluşturulmasını izleyen öğrenmeyi göz ardı etmektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 93-94).

Sonuç olarak, Mintzberg strateji geliştirmeyi uygulamanın içinden gelen ve uygulama ile birlikte düşünülen bir zanaat olarak görmekte ve bu zanaatın beş temel niteliğini aşağıdaki gibi özetlemektedir (Dinçer, 1998: 88):

1. Strateji hem gelecek için bir plan, hem de geçmişten gelen bir numunedir.
2. Stratejiler sadece planlanarak ortaya çıkmaz, aynı zamanda mevcut durumlardan da kaynaklanır.
3. Etkili stratejiler çok çeşitli yollardan geliştirilebilir.
4. Stratejik yönlendirmeler küçük sıçramalarla vuku bulur.
5. Bütün bunlardan sonra, strateji, düşünce ile eylemi, kontrol ile öğrenmeyi, durgunluk ve değişimi birlikte ele almanın bir zanaatı olarak gelişebilir.

Öğrenme okulu, stratejik planlamada deneysel yaklaşımların yapılabilmesi için de, uygun bir ortam meydana getirmiştir. Strateji üretimi ve uygulanması arasındaki yoğun etkileşim ve değişen koşullar içinde sürekli olarak yeni stratejik arayışlara yönelme, bir anlamda "dene, öğren, dene" diye ifadelendirebileceğimiz bir süreç oluşturmıştır (Erkut, 2009, s. 33).

4.7. Güç Okulu

Güç okulu, strateji üretimini bir güç oyunu olarak tanımlamaktadır. Bu oyun iki farklı alanda oynanmaktadır. Birincisi, mikro güçtür ve şirket içinde yer almaktadır. Organizasyon içindeki güç sahiplerinin karşı karşıya gelmeleri, çatışmaları, uzlaşmaları, sürecine dayanan bir mücadele ile strateji oluşur. İkincisi,

makro güçtür ve şirket dışında yaşanmaktadır. Buna göre, organizasyon gücünü çevrede yer alan taraflar ve ilişkiler üzerinde kullanır ve “ortak” stratejileri kendi çıkarları doğrultusunda müzakere eder (Erkut, 2009, s. 34).

4.8. Kültür Okulu

Betimleyici okullar arasında yer alan Kültür Okulu'nun üzerinde yoğunlaştığı örgütsel değişken örgüt kültürüdür. Kültür Okulu örgüt kültürü ile strateji ilişkisini betimlemeye çalışmaktadır. Kültür Okulu strateji belirlemeyi ortaklaşa ve işbirlikçi bir süreç olarak görmekte ve stratejinin köklerini örgüt kültüründe aramaktadır. Kültür Okulu'nun dayandığı temel disiplin antropolojidir. Bu okulun varsayımlarının en iyi şekilde anlam bulduğu cümle ise “bir elma asla ait olduğu ağaçtan çok uzağa düşmez” ifadesidir. Kültür Okulu'na göre strateji belirleme ideolojik bir süreçtir ve örgüt kültürü ile çok sıkı bir etkileşim içerisindedir. Bu nedenle de bazı strateji araştırmacıları nihai olarak örgüt kültürünün strateji ve örgüt yapısından daha önemli olduğu fikrini savunmaya başlamışlardır (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 99). Böylelikle Kültür Okulu stratejik yönetim düşüncesi açısından ayrı bir ekol olarak ortaya çıkmıştır.

4.9. Çevre Okulu

Çevresel Okul, strateji oluşumunu, içinde yer alınan çevrenin taleplerini gözetmek, karşılamak olarak görür. Bir başka deyişle, bu okulun yaklaşımında dışarıdan gelen istekler ve etkilenmeler üzerinde yoğunlaşılır. Bu okulun görüşleri çerçevesi içinde üç teorinin temel alındığı söylenebilir. Birincisi “Durumsal Teori”dir. Özel çevresel koşullarla karşılaştırıldığında organizasyonlardan hangi yanıtların beklendiği göz önüne alınır. İkincisi, stratejik tercihlere ciddi sınırlar getiren “Popülasyon Ekoloji” teorisidir. Üçüncüsü “Kurumsal Teori”dir. Organizasyonların yüz yüze kaldığı kurumsal baskılarla ilgilidir (Erkut, 2009, s. 34).

4.10. Bütünleştirme Okulu (Biçimsel Okul)

Biçimsel okul, diğerlerinden önemli bir farklılığı, bütün diğer okulların mesajlarını bir şekilde bütünleştirmek için bir imkân önermesidir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 107). Bütünleştirme Okulu, stratejiyi bir bütün olan örgütle bütünleştiren bir yaklaşım sunar ve o bütünün bir görelî konumu veya süreci olarak ele alır. Bu okul diğerlerini ortak bir bakış açısıyla bir araya getirir; stratejinin mahiyeti, strateji yapma süreci, stratejik şartlar gibi öğeleri farklı safhalarda, kendi tarihi döneminde veya bazen de kendi hayat eğrisinde bulunduğu safha içinde bütünleştirmeye çalışır (Dinçer, 1998, s. 103).

Wyer ve diğerleri tarafından yapılan bu çalışmada Mintzberg'in stratejik yönetim yazını kapsamında ele alınabilecek on okulun her birinin stratejiye kendi bakış açıları ile yaklaştığı ve kendi eğilimlerini sergilediği kabul edilmekte, ancak bu okulları tek tek ele alarak her bir okulu diğerinden tecrit etmenin doğru olmayacağı vurgulanmaktadır. Bu kapsamda okulların birbirini tamamlayacak şekilde bütünleştirebileceği fikrine dayanılarak bir model geliştirilmekte ve bu modelde Öğrenme Okulu merkezde olmak kaydıyla diğer okulların bakış açılarına da yer vermektedir (Sarvan ve Diğerleri, 2003, s. 111).

5. GENEL DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları ile ilgili zaman içinde ortaya çıkan yeni fikirler, ya da yeni yaklaşımlar bu kavramlar açısından yenilenmeyi sürekli beraberinde getirmiştir. Zaman içinde sürekli değişim ve gelişim gösteren bu mevhum her ne kadar özel sektör için gelişen bir olgu gibi dursa da, kamu sektörü ve kar amacı gütmeyen organizasyonlar için de uygulama alanı bulmuştur. Bu kapsamda özellikle kar amacı gütmeyen organizasyonlar için ön plana çıkan alternatif yaklaşımlar GZFT (SWOT) Yaklaşımı, Kaplan ve Norton'un Değer Üretimi Modeli ve Bryson'un Stratejik Planlama Yaklaşımı olarak sıralanabilir. Bahsi geçen yaklaşımlar "Kuralcı", "Tanımlayıcı" ve "Bütünleştirici Modelleri" kendi içinde barındıran farklılıklar ile ortaya çıkmıştır. Tasarım, Planlama ve Konumlandırma Okulları, Kuralcı Modeli; Bilişsel, Girişimci, Öğrenme, Politik Güç, Kültürel, Çevresel Okullar, Tanımlayıcı Modeli; Şekilsel Okul ise Bütünleştirici Modeli oluşturmaktadır.

Bu çalışmada kaynak temelli veya çevre temelli yaklaşımların ortaya koymuş olduğu strateji oluşturma yöntemlerinden kamuya daha fazla uyarlanması mümkün gözükülenler ele alınmaya çalışılmıştır. Burada organizasyonlar için mühim olan zamana, şartlara ve ihtiyaçlara göre farklı yaklaşımlardan bir bütün halinde ya da farklı şekillerde yararlanma kabiliyetlerinin olup olmadığıdır.

Uygulama açısından bakıldığında akla şöyle bir soru gelecektir. Bu okullar farklı süreçler midir? Birbirlerinin seçenekleri midir? Yani strateji oluşturmada farklı yaklaşımlarını mı göstermektedir? Ya da bu okullar, aynı ve tek bir strateji oluşturma sürecinin farklı parçaları mıdır? Yani, uygulamacı bu okulların önerdiği yaklaşımlardan birini mi seçip kullanacaktır? Yoksa bu yaklaşımları belirli bir düzen içinde, bir bütün olarak mı kullanacaktır? Araştırmacılar her iki sorunun yanıtını da evet olarak vermektedirler. Strateji okullarını tek bir strateji oluşturma sürecinin parçaları olarak görenler, tüm bu yaklaşımların, bakış açılarının strateji formüle ederken gerekli olduğunu ve bunlardan herhangi birinin eskitilemeyeceğini savunmaktadırlar. Strateji okullarının yaklaşımlarını birbirlerinin alternatifleri olarak görenler, gerek çevre koşullarındaki gerekse kuruluşların iç özelliklerindeki farklılıkların, zaten farklı yaklaşımlar kullanılmasını gerektirdiğini ifade etmektedirler. Farklı strateji okullarının da bu ihtiyaca cevap oluşturduğunu açıklamaktadır (Erkut, 2009, s. 35-36).

KAYNAKÇA

- BARCA, Mehmet (2009), “Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi”, **ASO Medya**, Sayı: 4/5/6, s. 34-52.
- BARCA, Mehmet ve Ahmet Nohutçu (2008), “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış”, **Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar**, Editörler: Balcı, Asım ve Diğerleri, Seçkin Yayınları, Ankara, s. 337-362.
- BERRY, Frances Stokes, Baron Wechsler (1995), “State Agencies’ Experience with Strategic Planning: Findings from a Natural Survey”, **Public Administration Review**, Vol: 55, No: 2, s. 159-168.
- BRYSON, John M (2004), **Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations**, 3rd Edition, San Francisco, Jossey-Bass.
- ÇEVİK, Hasan Hüseyin (2010), **Kamu Yönetimi, Kavramlar, Sorunlar, Tartışmalar**, Seçkin Yayınları, Ankara.
- ÇETİN, Sefa (2008), “Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’de İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma”, **1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu**, Sakarya
- DEMİR, Cengiz ve Mustafa Kemal YILMAZ (2010), “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt: 25, Sayı: 1, s. 69-88.
- DİNÇER, Ömer (1998), **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Genişletilmiş ve Yenilenmiş 5. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- DPT (2006), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, 2. Sürüm, Haziran, Ankara, www.dpt.gov.tr (22.02.2011).
- ERKAN, Volkan (2008), **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler**, DPT Yayını, Yayın No: 2579, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, Şubat, Ankara.

- ERTÜRK, Mümin (2011), **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**, Gözden Geçirilmiş 8. Baskı, Beta Basım, İstanbul.
- ERKUT, Halil (2009), **Stratejik Yönetimin Temelleri-Yönetimin Kanatları**, Birinci Basım, Yalın Yayıncılık, İstanbul.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), “Stratejik Yönetim”, **Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt: 23, Sayı: 2, s. 61-85.
- GÜRER, Harun (2006), “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 63, Ekim-Aralık, s. 91-105.
- KILIÇ, Mustafa ve Volkan Erkan (2006), “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir mi?”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, s. 77-93.
- KRIEMADİS, Thanos, Elena Theakou (2007), “Strategic Planning Models in Public and Non-Profit Sport Organizations”, **SMIJ- Vol: 3, No: 2, s. 27-37.**
- MURAT, Güven, Muhlis Bağdigen (2008), **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- NARİNOĞLU, Ahmet (2007), **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama**, 1. Basım, Mart Matbaacılık, İstanbul.
- NOHUTÇU, Ahmet (2008), “Yerel Yönetimlerde Stratejik Plan Uygulama Girişimleri”, **1. Ulusal Yerel Yönetimler Sempozyumu**, Sakarya.
- PARLAK, Bekir ve Zahid SOBACI (2010), **Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler**, Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Aktüel Yayını, Bursa.
- PRITCHETT, C. Herman (1945), “Organization for Regional Planning”, **University of North Carolina Press**, Vol: 3, No: 23, s. 387-394.
- SARVAN, Fulya, Eren Durmuş Arıcı, Janset Özen, Bahattin Özdemir, Ebru Tarcan İçigen (2003), “On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi”, **Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 6, s. 73-122.
- ŞENTÜRK, Hulusi (2005), **Belediyelerde Stratejik Planlama**, Birinci Baskı, İlke Yayınları, İstanbul.

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim (2004), **2000’li Yıllarda Strateji ve Planlama**, Çizgi Kitabevi, 2004.

YILMAZ, Kutluhan (2003), “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, Temmuz-Aralık, s. 67-86.