

AZERBAYCAN'DA STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI: MERKEZ BANKASI ÖRNEĞİ

STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN AZERBAIJAN: AN EXAMPLE OF A CENTRAL BANK

Arş. Gör. Namiq NAMAZOV
Azerbaycan Devlet İktisat Üniversitesi
Yüksek Lisans Merkezi, İşletme Bölümü
namiqnamaz@gmail.com

Öz

Stratejik Yönetim Uygulamalarının Azerbaycan'da işleyiş biçimi ve hangi düzeyde gerçekleştirilmesi araştırmanın konusunu oluşturmaktadır. Bu araştırma Azerbaycan'da faaliyet gösteren şirketlerde Stratejik Yönetim uygulamalarını ele alarak, işleyiş şeklini, sağladığı özellikleri, yönetime katkılarını ve firma performansına etkisini incelemeye amaçlamıştır. Bu amaçlara ulaşabilmek için Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası seçilerek incelenmiş, veriler belirli yöntemlerle elde edilmiş ve gerekli bilgiler araştırmada yer almıştır. Aynı zamanda şirketteki bu uygulama sürecinde ortaya çıkan sorunlar, bu sorunlara neden olan faktörler ve bu engelleri aşmak için kullanılan yöntemler de araştırmada belirtilmiştir. Yapılan araştırma sonucunda, ülkedeki Stratejik Yönetim Uygulamalarının hangi süreçlerden geçerek gerçekleştirilmesi ve şirketlere sağladığı avantajların önemlilik derecesi belirlenmeye çalışılacaktır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Merkez Bankası, Stratejik Yönetim Uygulamaları.

Jel Kodları: M12, M15.

Abstract

Strategic Management Practices in Azerbaijan and its implementation constitutes the subject of research. This research aimed to examine the functioning of Azerbaijan companies, their characteristics, their contribution to management and their effect on firm performance considering the strategic management application. To achieve these objectives, the Central Bank of the Republic of Azerbaijan was selected and examined. The data were obtained by certain methods and related information is given in the paper. At the same time, the problems encountered in the implementation process in the institution, the factors causing these problems and the methods used to overcome these obstacles were also mentioned in the research. As a result of the research, it is tried to determine the process through which the Strategic Management Applications in the country are realized and to determine the importance level of the advantages provided to the companies.

Keywords: Strategic Management, Central Bank, Strategic Management Practices.

Jel Codes: M12, M15.

1. GİRİŞ

Stratejik yönetim yaklaşımına göre günümüzde artık işletmelerin tüm stratejik yönetim faaliyetlerini ve fonksiyonlarını, izlemekte oldukları stratejilere uygun bir şekilde tasarlamaları gerekmektedir. İşletmenin amaç, hedef, misyon, vizyon ve stratejilerine uygun olarak tasarlanan stratejik yönetim uygulamaları, örgütü uzun vadede ayakta tutmada büyük önem taşımaktadır.

Makale dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde stratejik yönetimle ilgili temel kavramlar hakkında bilgi verilmiştir. “Stratejik Planlama” adlı ikinci bölümde stratejik planlamanın tanımı, planlama zamanı dikkat edilmesi gereken önemli noktalara değinilmiştir. Daha sonra “Stratejik Yönetim Süreci” bölümünde sürecin aşamaları hakkında kısa olarak bilgi verilmiştir. “Azerbaycan’da Stratejik Yönetim Faaliyeti: Merkez Bankası Örneği” bölümünde ise örnek alınan kurumun stratejik yönetim biçimi incelenmiş ve son olarak ülke genelinde stratejik yönetim sisteminin uygulanmasıyla ilgili gereken öneriler belirtilmiştir.

2. STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

2.1. Stratejik Yönetimle İlgili Temel Kavramlar

Strateji: Strateji kavramı, yüzyıllardır kullanılan ve daha çok askeri alanda sık sık rastlanan bir kavram olarak literatürde yer almaktadır (Sütçü, 2008: 9). Askeri bağlamda strateji, düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek demektir. Kavram yönetim alanında ise XX. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenleyerek ona rekabet avantajı sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını etkin bir şekilde harekete geçiren bir teknik anlamındadır (Küçük, 2009: 18).

Genel anlamda strateji, bir devletin ya da organizasyonun izlediği politikaya uygun olarak belirlediği hedeflere ulaşmak üzere her türlü araç ve tekniğin kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca strateji, bir örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla kurumu ve çevresini devamlı bir şekilde analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli kaynakların yeniden düzenlenmesi olarak da ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 33).

Amaç: Amaç, belirli bir süre içerisinde gerçekleştirilmesi arzu edilen veya ulaşılmak istenen sonuçtur. Amaçlar örgütlerin ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaç soyut veya somut olabileceği gibi maddi veya manevi, insani yada sosyal niteliklerle de ilgili olabilirler. Amaçlar misyon ve vizyonla uyumlu, iddialı ancak gerçekleştirilebilir olmalıdırlar (Akdemir, 2012: 55).

Hedef: Stratejik amaçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bu nedenle hedefler, ulaşılması öngörülen çıktılara dönük ölçülebilir “alt amaçlar”dır. Hedeflerin ölçülebilir olması gerekmektedir.

Hedefler (Güner, 2004: 70-71);

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.

Vizyon: Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş yada başarısız olmuş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin

kendisine özgü düşünceleridir. Kişinin kendine özgü görüş açısı, derinliğini, sınanmamış düşüncelerini ve ham hayallerini ifade eder. Vizyon, uzun dönemde bir organizasyonun nerede olmak istediğinin görüntüsü ve düşüncesidir. Geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyin özel ve tek kıldığına dair duyguyu onun varolma nedenini orta-ya koyan bir dizi ilke ve değeri, örgütsel başarıyı belirlemeye yarayacak zor-layıcı ölçütleri içermektedir (Ramazanoğlu, 2006: 53).

Misyon: bir örgütün varolma nedeni olup onun stratejik amaçlarını nasıl gerçekleştirebileceğini ortaya koyan çerçeveyi oluşturmaktadır. Misyon, işletmenin uzun dönemli vizyonunu, ne olmak istediği ve kimlere hizmet vermek istediğine ilişkin olarak tanımlamaktadır. Misyon ifadesi amaç, strateji, değerler ve davranış standartlarına esas teşkil etmektedir (Aktaş, 2015: 2). Bu tanımın temel unsurlarını esas olarak işletmenin faaliyette gösterdiği pazar, hizmetleri, fonksiyonları veya faaliyetleri oluşturmaktadır. Bir işletme önceden tanımlanmış bir misyona sahipse, çalışanlar hangi amaç için ve nasıl çalışacaklarını daha iyi anlayacaklardır. Bu da onların gelecekte yapacakları işlerde daha başarılı olmalarını sağlayacaktır (Doğan, 2000: 188).

Temel değerler: Temel değerler, bir örgütün geçmişini, kültür ve inancını, felsefesini ve ahlaki prensiplerini yansıtarak işletmelerin mevcut davranışlarını ve geleceğini birkaç yönden etkileyebilmektedir. İlk olarak, kurumsal değerler, işletmenin hangi faaliyetlerde bulunabileceği konusunda bazı kısıtlamalar getirebilir. Bundan başka, değerler, kuruluşun ulaşmak istediği konum açısından kurumu diğer kurumlardan ayıran özellikler ortaya koyar. Aynı zamanda bu özellikler ve getirdikleri önceliklerin sonucu olarak vizyon ve misyon tanımları içerik kazanmaktadır. Üçüncü olarak, değerler, kendileri yapılacak işlerle ilgili karar özelliğinde olmamakla birlikte, kapsam alanındaki işlerin yapılış şekli ve verilecek kararlar hakkında yol gösterici niteliğindedirler (Demirdizen, 2012: 9).

Strateji, misyona gerçekçi ve ekonomik mantık yönünden yaklaşırken, temel değerler misyonun duygusal ve moral yönünü tanımlar. Bunun yanı sıra, işletme içindeki bireye yapmış olduğu davranışın en iyi davranış olduğu konusunda güven verirler (Yurtseven, 1998: 29).

2.2. Stratejik Planlama

Stratejik Planlama, bir işletmenin vizyonunun ve misyonunun, geleceğe yönelik, kısa ve uzun vadeli performans hedeflerinin ve stratejilerinin tasarlanmasıdır (Acar, 2003: 23). Bir diğer tanıma göre stratejik planlama, işletmenin mevcut durumunun ne olduğunu tespit eden ve işletmenin faaliyetlerine şekil veren, yol gösteren kararları ve eylemleri üretmek için düzenlenmiş süreçtir (Yılmaz, 2005: 71). Bu süreç, çevreye sürekli uyum sağlayıcı çözümler üreterek, işletmelerin gelişimini hedef alan stratejiler belirleyerek uygulamaktadır. Bu süreçte stratejik planlama vasıtasıyla, işletme değerlendirilerek, işletmenin ulaşmayı düşündüğü hedeflerinin, çevre analizlerinin ve bu hedeflere ulaşmada işletme kaynaklarının elde edilmesi ve bu doğrultuda geliştirilmesini içermektedir (Acar, 2003: 25).

İşletme, kurum veya kuruluşu beş, on veya daha fazla yıl sonra nerede olmak istediğinin açıklıkla belirlenmesi sürecidir. Zira, rekabete dayalı ve hızlı değişme ve gelişmelerin yaşandığı bir ortamda, stratejik planlama öncelikle yenilikleri, ilerlemeyi ve şirketin çevresi ile uyumunu sağlayarak meydana gelen değişiklikleri denetim altında tutmayı hedeflemektir. Ülkenin dış rekabet altında yaşadığı hızlı değişim ortamında ise, kamu kuruluşlarının ülke stratejik hedefleri ve planları doğrultusunda işbölümü içindeki yer ve hedeflerini dikkate alan kurum stratejileri ve eşgüdümlü stratejik yönetim anlayışıyla çalışmaları gerektirir (Bircan, 2002: 15).

Örgütlerin giderek daha karmaşık bir hale gelmesi, çevrenin sürekli değişikliğe maruz kalması, belirsizliğin artması, ekonomik koşullar, artan rekabet, teknolojik yetersizlikler, değişen sosyo-politik ve hukuki yapı, 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. Stratejik planlamanın önem kazanmasının arkasında duran esas göstergeler; değişimin evrensel bir niteliğe sahip olması, teknolojik alanda yaşanan yenilikler, rekabetin artması ve demokratikleşme olarak gösterilebilir (Demir ve Yılmaz, 2010: 73).

2.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Evreleri

Stratejik Yönetim sürecinin evreleri belirli sorular çerçevesinde cevap bulunarak ortaya çıkar. Soru ya da sorular çerçevesinde yanıt olarak bu evreler oluşturulur. Sorular ve yanıtların verileceği süreç evreleri şunlardır: “Kimler Hazırlayacak Stratejik Yönetimi; Biz neyiz; Neler olacak; Ne olmak istiyoruz; Nasıl olacağız; Kriterleri nelerdir? Ve neler başardık?” (Akdemir, 2012: 12).

İşletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümüne “stratejik yönetim süreci” adı verilir. Stratejik yönetim sürecinin evreleri şunlardır (Baraz: 2012):

Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi: Stratejistler, bir örgütte stratejik yönetim sürecinin uygulanmasıyla ilgili işleri başlatarak bu sürecin her aşamasında bulunan, stratejik faaliyetlerden sorumlu olan kişilerdir. Yönetici pozisyonundaki stratejistler stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasından sorumludurlar.

Stratejik analiz: İşletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının şu andaki durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir. Önce bilgi toplanır. Bu aşamada önemli bir nokta gerekli ve gereksiz bilginin birbirinden ayrılabilmesidir. Çünkü işletmeler sürekli olarak her türlü “bilgi bombardımanı” karşı karşıyadır. Ardından toplanan bilgiler ışığında işletmenin “dış ” ve “iç” çevresi analiz edilir.

Stratejik yönlendirme: Stratejik yönlendirme aşamasında işletmenin misyon, vizyon ve amaçları belirlenir.

3. 2011-2014 AZERBAIJAN MERKEZ BANKASI STRATEJİK PLANLAMASI

Azerbaycan genelinde Stratejik yönetim uygulamaları daha yeni uygulamaya konulduğu için neredeyse sadece güçlü işletmelerde bulunmaktadır ve hala uygulamalarda düzenlemeler ve gelişmeler üzerinde çalışmaktadırlar.

Azerbaycan’da Stratejik Yönetim Faaliyetlerinin yürütüldüğü kurumlardan biri Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankasıdır. Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası merkez ofisi Bakü şehrinde bulunuyor. 1918 yılında Mayıs ayının 28’de Azerbaycan Halk Cumhuriyeti kurulduktan bir süre sonra 1919 yılı Eylül ayının 16-da Azerbaycan Devlet Bankası Nizamnamesi kabul edildi ve 30 Eylül tarihinde Banka faaliyete başladı.

"Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Bankası'nın kurulması hakkında" Azerbaycan Cumhuriyeti Cumhurbaşkanı'nın 1992 yılı 11 Şubat tarihli kararı ile Devlet Bankası'nın, eski SSCB Sanayi-Yapı Bankası'nın, SSCB Tarım-Sanayi Bankası'nın esasında oluşturulmuştur. 18 Mart 2009 tarihli halk oylamasının sonucuna göre bankanın adı ("Azerbaycan Cumhuriyeti Milli Bankası") değiştirilerek "Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası" olarak isimlendirildi.

10 Aralık 2004 tarihli "Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası hakkında" Azerbaycan Cumhuriyeti Kanunu'na göre Merkez Bankası faaliyetinin temel amacı, kendi yetkileri çerçevesinde fiyat istikrarının sağlanmasıdır. Bankanın faaliyetlerinin amacı, aynı zamanda banka ve ödeme sistemlerinin istikrarını ve gelişimini sağlamaktır.

Hedeflerine ulaşmak için Merkez Bankası:

- ✓ Devletin para ve döviz politikasını belirler ve uygular;
- ✓ Nakit para akışını düzenler;
- ✓ Paranın tedavüle bırakılmasını ve tedavülden çıkarılmasını gerçekleştirir;
- ✓ Manatın yabancı dövizlere oranla resmi kurunu sürekli olarak belirler ve ilan eder;
- ✓ Mevzuata uygun olarak döviz düzenlemelerini ve kontrolünü gerçekleştirir;
- ✓ Emrindeki uluslararası altın-döviz rezervlerini barındırır ve yönetir;
- ✓ Rapor ödemeler dengesini düzenler ve ülkenin tahmin edilen ödemeler dengesinin hazırlanmasında rol alır;
- ✓ Banka faaliyetlerini lisanslayarak düzenler, kanunla belirlenmiş şekilde banka faaliyetlerinin denetimini gerçekleştirir;
- ✓ Ödeme sistemlerinin etkinliğini düzenler, koordine eder ve onların üzerinde kontrolü kanuna uygun olarak gerçekleştirir.

Uluslararası düzeyde en gelişmiş merkezi bankacılık faaliyetlerini kıyaslama unsuru seçerek misyonuna etkin bir şekilde ulaşan, bununla toplumun refahına hizmet eden, modern yönetime, gelişmiş insan sermayesine, yüksek kurumsal değerlere ve kültüre sahip güvenilir, şeffaf ve modern kamu kurumu olmak azminde olan Merkez Bankası kurumsal stratejik yönetim sistemini 2001 yılından itibaren uygulamaktadır. Merkez Bankasının 2013 yılında onayladığı Esasnamesinde stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili bilgiler verilmiştir.

Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası Stratejik Yönetim Departmanı Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankasının merkezi yapısal bölümüdür.

Departman kendi faaliyetinde Azerbaycan Cumhuriyeti Anayasasını, "Azerbaycan Cumhuriyeti Merkez Bankası hakkında", "Bankalar Hakkında" Azerbaycan Cumhuriyeti kanunlarını, Azerbaycan Cumhuriyeti'nin yürürlükteki diğer normatif hukuk düzenlemelerini, Merkez Bankası normatif düzenlemelerini, Merkez Bankası Yönetim Kurulu kararlarını, Merkezi Bank üzere emirleri, kararnameleri, ayrıca bu Esasnameni rehber tutmaktadır. Departament bu Esasname ile belirlenmiş fonksiyonların yerine getirilmesi sürecinde Merkez Bankasının diğer yapısal birimleri ve kurumları ile bağlantılı şekilde çalışır.

Departman faaliyetinin temel amacı Merkezi Bankada stratejik yönetim sürecini desteklemek ve onun misyonunun etkin olarak uygulanmasını, ayrıca Merkez Bankasının kurumsal gelişim hedeflerine ulaşmasına yardım etmekten ibarettir.

Departmanın Temel Fonksiyonları:

- Stratejik planlama sürecinin yönetilmesi;
- Stratejik izleme ve raporlamanın yürütülmesi;
- Program ve proje yönetimi standartlarının gelişimi ve eğitimi;
- Operasyonel Yönetim alanında planlamanın desteklenmesi ve koordinasyonu;
- Operasyonel Yönetim alanında işlevsel performansın izlenmesi ve raporlamanın yürütülmesi;
- Departmanın faaliyetine ilişkin yapılan başvurulara bakılması, mektup ve anketlere cevapların hazırlanması;

Merkez Bankasının 2011-2014 yılları için hazırladığı Stratejik Planında stratejik bakış açısı, misyon, değerler, yeni öncelikler ve stratejik hedefler yer almaktadır. Fakat stratejik hedefler için ayrılan finansal bütçe banka tarafından kamuoyuna açıklanmamaktadır. Söz konusu bu stratejik hedefler aşağıda yer almaktadır:

Stratejik Hedef 1:

- Modern Merkezi Bankacılığın araştırma standartlarına uygun ampirik araştırma içinde oluşturulması,
- Parasal yönetimin entelektüel kaynaklarının geliştirilmesi.

Modern Merkezi Bankacılığın araştırma standartlarına uygun ampirik araştırma tabanı kapsamında oluşturulması amacıyla dinamik makroekonomik modelleme ve tahminleme sistemlerinin güçlendirilmesi, para ve kur politikalarının mikro ve makroekonomik ortamının ampirik araştırılmasının genişletilmesi, gelişim ekonomisi ve maliyesi, ayrıca dünya ekonomisi üzere ampirik araştırma potansiyelinin oluşturulması planlanmaktadır.

Para yönetiminde entelektüel kaynakların geliştirilmesi amacıyla bir takım önemli projelerin - ekonomi ve bankacılık üzere yüksek lisans, sanal merkez bankası laboratuvarı, müze, elektronik kütüphane gibi uzaktan eğitimin hayata geçirilmesi öngörülmektedir.

Stratejik Hedef 2:

- Risk bazlı denetim sisteminin yeni yapısının oluşturulması sürecinin tamamlanması,
- Risk bazlı denetim sisteminin hayata geçirilme işlemlerinin oluşturulması.

Risk bazlı denetim sisteminin yeni yapısının oluşturulması sürecinin tamamlanması için gereken konseptin işlenmesi, bankalarda risk yönetimi üzere yasal düzenleyici altyapının oluşturulması, ana risk kategorilerinin değerlendirilmesi üzere metodolojinin hazırlanması, risk yönetimi ve iç kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi metodolojisinin hazırlanması öngörülmektedir.

Risk bazlı denetim sisteminin gerçekleştirilmesi sürecinin oluşturulması amacıyla bankacılık sistemi için yeni kontrol rejiminin oluşturulması ve sistemleştirilmesi planlanıyor.

Stratejik Hedef 3:

- İleri standartlara uygun nakit paranın yeni yönetim sisteminin oluşturulması,
- Tam otomatik modern hazine altyapısının oluşturulması.

En son standartlara uygun nakit paranın yeni yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla para simgelerinin modern tasarım ve uzman kuruluşların yanı sıra yeni hesap sisteminin ve ekonomik analiz tabanının oluşturulmasının, nakit paranın yönetiminin gelecek gelişim modelinin işlenmesi gibi gerekli önlemler alınacaktır.

Tam otomatik modern hazine altyapısının oluşturulması kapsamında nakit paranın korunması, taşınması ve işlenmesi üzere modern altyapının oluşturulması, tüm iş süreçlerinin modern teknolojiler bazında tam otomasyonu hayata geçirilecektir.

Stratejik Hedef 4:

- Tek elektronik istatistik veritabanı ve analitik raporlama sisteminin oluşturulması,
- Kümülatif dış borç ve uluslararası yatırım dengesi istatistiğinin oluşturulması ve yayımlanması,
- Reel sektörün kapsamlı bir izleme sisteminin oluşturulması.

Tek bir elektronik istatistik veritabanı ve analitik hesap sisteminin oluşturulması amacıyla veri toplama, işleme ve yayımlanması süreçlerinin tek mekanda tam otomasyonunu sağlayan proje hayata geçirilecektir. Toplam dış borç ve uluslararası yatırım dengesi istatistiğinin düzenlenmesi ve yayımlanması için gerekli iş süreçlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi öngörülmüyor. Reel sektörün

kapsamlı bir denetim sisteminin oluşturulması amacıyla ekonomik konjonktürü ölçen ve kurumsal sektörde mali durumu değerlendiren istatistik veri tabanının oluşturulması planlanmaktadır.

Stratejik Hedef 5:

- Kurumsal yönetim yapısının modernleştirilmesi,
- İç kontrol ve risk yönetim sisteminin öncü uygulamaya tam uyarlanması,
- Yeni işletim yönetim sisteminin oluşturulması.

Kurumsal yönetim yapısının modernleştirilmesi amacıyla yeni yönetim yapısının, modern yönetim bilgileri ve hesap sisteminin oluşturulması, Bankanın Yönetim Kurulu faaliyetini destekleyen yapısal birimlerinin işlevlerinin modern esaslara dayanarak kurulması planlanıyor. İç kontrol ve risk yönetimi sisteminin öncü pratiğe tam uyarlanması için gerekli kurumsal çerçeve ve kapasitenin - yönetim çerçevesinin, metodolojik veri tabanının ve düzenleyici işlemlerin, iş süreçlerinin oluşturulması ve ilgili personel potansiyelinin oluşturulması planlanıyor. Yeni işletim yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla Bankanın tüm fonksiyonları ve her bir işleve hizmet eden iş süreçlerinin planlanması, ölçülmesi, düzenlenmesi ve değerlendirilmesi üzere yeni sistemin kurulması hedeflenmektedir.

Stratejik Hedef 6:

- Bireysel yeterliliklerin gelişimine yönelik yeni eğitim modelinin oluşturulması,
- Bireysel etkinlik ve gelişimin planlanması ve değerlendirilmesi sisteminin kurulması,
- Yeni motivasyon (aynı zamanda kariyer gelişimi) sisteminin oluşturulması.

Bireysel etkinliklerin gelişimine yönelik yeni eğitim modelinin oluşturulması amacıyla uzun ve kısa vadeli yabancı eğitim programlarının, etkili iç eğitim ve bilgi enstitüsü projesinin hayata geçirilmesi planlanıyor.

Bireysel etkinlik ve gelişimin planlanması ve değerlendirilmesi sisteminin kurulması amacıyla yetki bazlı yeni bireysel faaliyet ve gelişim planlarının uygulanması, kişisel etkinliğin değerlendirilmesi ve ödüllendirilmesinin yeni sisteminin tam olarak oluşturulması da planlar arasındadır.

Yeni motivasyon (aynı zamanda kariyer gelişimi) sisteminin oluşturulması amacıyla modern uluslararası deneyim ve yerel özgüllük bazında yeni görev değerlendirilmesi ve bu temelde kurulan etkili ödüllendirme, ayrıca ikili kariyer merdiveni sistemlerinin oluşturulması planlanmaktadır.

Stratejik Hedef 7:

- Hedef gruplarına odaklanmış dış iletişim sisteminin oluşturulması,
- Kurumsal kültürün gelişimini destekleyen iç iletişim sisteminin oluşturulması,
- Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikalarının oluşturulması.

Kurumsal kültürün gelişimini destekleyen iç iletişim sisteminin oluşturulması amacıyla iç iletişimin yeni araçları teşvik edilecek ve yeni teknolojik araçlar geliştirilecektir.

Kurumsal Sosyal Sorumluluk politikalarının oluşturulması amacıyla farklı yönlerde devletin sosyal politikalarına destek veren projeler hayata geçirilecektir.

Stratejik Hedef 8:

- Maliyet muhasebesi sisteminin kurulması,
- Finansal muhasebe ve raporlamanın yeni taleplere uygun hale getirilmesi.

Maliyet muhasebesi sisteminin kurulması amacıyla Bankada gerçekleştirilen iş süreçlerini oluşturan her bir faaliyet türü üzere masrafların ölçülmesini sağlayan proje hayata geçirilecektir. Proje, aynı zamanda, Bankanın her bir iş sürecinin ve her bir işlevsel yönünün mali giderlerinin belirlemesini sağlayacaktır.

Finansal muhasebenin yeni taleplere uyarlanması amacıyla yeni Hesaplar Planı hazırlanacaktır. Yeni Hesaplar Planı finansal verilerin ve banka istatistiğinin derinliğinin ve kapsamının artmasına olanak sağlayacaktır. Bu da, parasal ve finansal analizlerin olanaklarını artırmış olacaktır.

Stratejik Hedef 9:

- Destekleyici hizmetlerin modern yönetim sisteminin oluşturulması,
- Bankanın modern idari binasının inşa edilmesi ve kullanıma verilmesi.

Destekleyici hizmetlerin modern yönetim sisteminin oluşturulması amacıyla iç hizmetlerin planlanması, düzenlenmesi, kontrolü ve değerlendirilmesinin öncü deneyimler kapsamında yeniden yapılandırılması sağlanacaktır. Sonuçta iç hizmetlerin modern kalite standartlarına ulaşması sağlanmış olacaktır.

Bankanın modern idari binasının inşa edilmesi ve kullanıma verilmesi Bankada fiziksel iş yerlerinin, kurumsal iş ortamının daha da iyileştirilmesi, iş süreçlerinin daha modern standartlar bazında uygulanmasını, mesleki faaliyetin verimliliğinin önemli ölçüde artırılmasına olanak sağlayacaktır.

4. SONUÇ

Merkez Bankası'nın 2011-2014 yıllarını kapsayan stratejik planın uygulanmasını başarıyla gerçekleştirdiği söylenebilir. Makroekonomik istikrarın sağlanması, bankacılık sisteminde mali istikrarın korunması, temel misyona hizmet eden fonksiyonların esaslı bir şekilde modernizasyonu, kurumsal yönetimin en modern pratiğe uyarlanması, Merkez Bankası insan sermayesinin gelişimi ve ekonomik gelişmeye desteğin artırılması bu dönemin temel stratejik önceliklerini oluşturmuştur.

2014 yılında küresel ekonomide giden karmaşık süreçlere rağmen ülkenin milli ekonomisi gelişmiş, istikrar ve kararlılık göstermiştir. Bankacılık sektörünün istikrarı ve dayanıklılığı sağlanmış, sektör aktif olarak ekonomik büyüme ve genişleme süreçlerini desteklemiştir. Bankaların sermaye miktarlarının artırılması süreci devam etmiştir. Sermaye artımı kararının kabulünden önceki dönemle kıyaslamada bankaların birikmiş sermayesi yaklaşık 2 kat artmıştır. Şu anda sermaye yeterliliği %8 oranındaki uluslararası standarta karşılık %19 teşkil etmektedir. Gerçekleştirilen ekonomik reformlar, yaratılmış potansiyel dış ortamdaki risklere yeterli cevap vermeye imkan yaratmıştır.

Stratejik plan kapsamında kurumsal gelişimin hızlanmasına yönelik projelerin uygulanması da başarıyla sonuçlanmıştır. Banka faaliyetlerinin tüm yönlerinin modernizasyonu üzere yoğun çalışma yapılmıştır. Bankanın kurumsal gelişim süreci hızlandırılmış, insan kaynaklarının gelişimine dikkat artırılmış, sürekli eğitimler teşkil edilmiş, fonksiyonel ve iş süreçlerinin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi amacıyla projeler hayata geçirilmiştir.

Bundan başka sürdürülebilir gelişmeye yönelik yeni stratejik görevler de gerçekleştirilmiştir. Ülke makroekonomik sürdürülebilirlik verilerine göre dünyada ilk onlukta yer almıştır. Ülkede yüz binlerce yeni iş yerleri açılmış, bölgelerin sosyo-ekonomik gelişimi hız kazanmıştır. 2013 yılında Merkez Bankası kendi politikalarını dengeli gelişimin önemli koşulları olan makroekonomik ve finansal istikrarın sağlanmasına yönelterek düşük enflasyon, istikrarlı kur, banka-finans sektöründe kararlılık gibi önemli hedeflere ulaşmış, ülkede mali aracılığı genişlemiştir.

2014 yılında ülkede ekonomik büyüme ve gelişme süreçlerinin değişken küresel konjonktürü, yüksek iç ekonomik aktivite koşullarında da devam etmiştir. Merkez Bankası kendisinin stratejik ve politik ilkelerinin koruyarak, 2014 yılında ülke ekonomisinin önünde duran yeni stratejik görevlerin çözümüne kapsamlı destek vermiş ve küresel ekonomiden gelebilecek risklerin nötralizasyonuna çalışmıştır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2003). Stratejik Yönetim. Sağlık Projesi Yönetim Eğitim Programı Notları. İzmir.
- Akdemir, A. (2012). Stratejik Yönetim. Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.
- Aktaş, K. (2015). “Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim” Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, 3(1):16.
- Baraz, B. (2012). İşletme Politikası (Stratejik Yönetim Süreci). http://barisbaraz.com/ISL_POL_2012_2.pdf, (ET:03.03.2017).
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/Yaynlar/Attachments/351/DPT%20nin%20Kurulu%C5%9Funun%2042.y%C4%B1%C4%B1%20%C3%96zel%20say%C4%B1.pdf>, (ET:02.03.2017).
- Demirdizen, Ö. (2012). “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı Ve Kamuda Gelişimi”, Akademik Bakış Dergisi, 31:1-23.
- Doğan, S. (2002). “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi”, Amme İdaresi Dergisi, 35(1):143-174.
- Güner, S. (2004). “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, Türk İdare Dergisi, 446:70-71.
- Küçük, F. (2009). “Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Uygulamaları”, e-Journal of New WorldSciences Academy, 4(2):142-153.
- Sütçü, O. (2008). “Stratejik Liderlik”, Yüksek Lisans Projesi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2006). İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Yılmaz, K. (2005). “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması” Sayıştay Dergisi, 50:68-86.
- Yılmaz, M. K. ve Demir C. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 25(1):69-88.
- Yurtseven, R. (1998). “Stratejik Yönetim Sürecinde Misyon Kavramı” Yönetim Dergisi, 29:26-33.