

İ.Ü.Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi  
No: 26 (Mart 2002)

## SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK YÖNETİM VE YENİ YÖNELİMLER, YENİ PROJEKSİYONLAR

Arş.Gör.Dr.İlker Hüseyin ÇARIKCI\*  
Öğr.Gör.İbrahim Attila ACAR\*\*

### Abstract

Nowadays, the meaning of non – profit organizations have been changing and these organization have vital roles in international and national dimensions. Consequently, management of non – profit organizations can not be as in the past. From now on, they must have effective and valid missions and visions; and be managed with strategic approachs and processes. Strategic management is an considerable tool for non-profit organizations; because it requires to develop pretentious strategic contents and a vital strategic formulation process. Moreover, it proposes a different performance appreciation procedure.

### GİRİŞ

Kısa adıyla STK olarak bilinen ve öncelikle sosyal fayda gayesiyle oluşturulan sivil toplum kuruluşları özellikle son 20 yıla damgasını vuran yapılanmalardır. İşletme yönetimi konusunda da bir nevi “yönetim önderleri” olma yolunda ilerleyen ve bu özellikleriyle yarınları bugüne taşıyan bu oluşumların<sup>1</sup> kurumsal çekirdeğini dini gruplar ve cemaatler, kültür dernekleri, spor ve hobi kulüpleri; vatandaş formları, yurttaş inisiyatifleri, mesleki birlikler, siyasi partiler, sendikalar, alternatif kurumlar ve üçüncü sektör olarak adlandırılan devlet dışı ve ekonomi dışı gönüllü birliktelikler oluşturmaktadır.<sup>2</sup>

STK’ların tanımları ve rolleri konusunda söylenen çok şey olmakla birlikte STK’ların etkin yönetimi konusu aynı derecede incelenmiş değildir. Bu çerçevede Thomas Paine’in değindiği üzere STK’ların kendi işlerini kendilerinin görebilmeleri ve böylelikle de yönetime o ölçüde az muhtaç olmaları önemli bir etkinlik kriteri

\* Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi

\*\* Süleyman Demirel Üniversitesi Maliye Bölümü Öğretim Görevlisi

<sup>1</sup> Drucker P.F., **Gelecek İçin Yönetim**, (Çev. F. Uçcan), Türkiye İş Bankası Kültür yay., No: 327, İstanbul, 1993, s.229.

<sup>2</sup> Habermas J., **Kamusal Hayatın Yapısal Dönüşümü**, (Çev. T. Bora- M.Sancar), İletişim yay., İstanbul, 1997, s.52.

olmaktadır.<sup>3</sup> Hegel'in "bağımsız toplumsal örgütlenmeler ve hükümet dışı alan" olarak ifade ettiği bu gönüllü organizasyonlar, çok sayıda taraftarları, mensupları ve etki alanlarıyla bir bakıma yeni bir yönetim anlayışının da doğmasına yol açmışlardır. Gittikçe genişleyen ilgi alanları ve artan gönüllülükleri nedeniyle STK'lar açısından da yönetimde profesyonelleşmek zorunlu hale gelmiştir. Çalışma bu bağlamda yarının dünyasında STK'ların rollerine ilişkin değerlendirmelere yer vermekte ve "stratejik yönetimin" sivil toplum kuruluşlarındaki önemini incelemektedir.

## I. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARININ DEĞİŞEN ROLLERİ VE ETKİLERİ

Günümüz dünyasında sivil toplum kuruluşlarının etkileri global, ulusal ve yönetsel boyutlarıyla tartışılmalıdır.

### A. GLOBAL ETKİLER

Bugün geldiğimiz noktayı itibariyle yeni dünya düzeninden kastedilen büyük oranda SSCB'nin dağılmasından sonraki süreçtir. Bu süreçte ABD'nin dünya ekonomisi politikasındaki etkinliğinin tartışılmazlığı, askeri anlamda gücünü ortaya koyması, küreselleşme ve finansal liberalizasyon önem kazanmaktadır. Bu süreçte bilgi teknolojilerine yapılan büyük yatırımlardan devletler kadar, özel şirketler ve STK'lar da faydalanmışlardır. Bilgi – İletişim teknolojileri, bir bakıma küreselleşme ile insanların STK'lara ilgi göstermesini sağlamıştır.

Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) eski başkanı Renato Ruggerio'nun 1997'de "Bütün STK'ların DTÖ himayesinde olduğu ve STK'ları engellemeye çalışan hükümetlerle DTÖ'nün arasının açılacağını" söylemesi bu kuruluşlar üzerine ilginin daha da yoğunlaşmasına yol açmıştır. Bu ifadeyle hükümetlere karşı sivil toplum desteklenmekte ve bütün STK'ların ortak bir şemsiyede toplanması, gerekli durumlarda fon desteğinin sağlanması ifade edilmektedir. Benzeri bir görüş 2000 yılı Eylül ayında BM'de yapılmış olan bir toplantının, BM genel sekreterliğince yapılan davetiyle ortaya çıkmıştır. Toplantı konusu "BM çatısı altında bir dünya hükümetinin kurulması" ile ilgilidir. STK'ların etki alanlarının gelişmesi ile ulus-devlet varlıklarının sorgulanabileceği ve bu sürecin devamlı nitelikte zinde kalabileceği gerçeği uluslar üstü politika üreticileri tarafından da gündem konusu olarak ele alınmaktadır. STK'lar açık uçlu sistemler olarak, uluslar arası sistemden etkilenecek ve aynı şekilde etki alanlarıyla bu sistemde aktif rol oynayacaktır. Dolayısıyla, dünyanın STK'lara bakışı hızla değişmektedir.

### B. ULUSAL ETKİLER

STK'lar ulusal politikaları, başka bir anlatımla hükümetlerin politikalarını çok boyutlu olarak etkileyebilmektedirler. Örneğin; ABD'de faaliyet gösteren bir STK olan Solvation Army'nin hapse girecek gençlerin kefaletlerini ödeyerek onları topluma kazandırma çabalarında %80 başarılı olduğu bilinen gerçektir. Bu kuruluş bir tür "yönetime bağlılık taahhütünü" sınırlı kaynaklarla gerçekleştirmeye

<sup>3</sup> Thomas Paine (1777)'den, Keane J., *Sivil toplum ve Devlet*, (Çev. E. Akın vd.) Ayrıntı yay. İstanbul, 1993, s. 60.

çalışmaktadır. Yukarıdaki örnek sivil toplumun devlet ya da otorite yanlı bir eylemidir. Mevcut durumun iyileştirilmesi ve devamı söz konusudur. Polonya'daki "Dayanışma Hareketi" ise (1976'da kurulan İşçi Savunma Komitesi (KOR)'un bir sonraki halidir.) kamu otoritesi karşısı fakat halk ve içinde buldukları oluşum yanlısı bir misyon üstlenmiştir. STK'ların konumunu ifade eden bu iki durum "sivil toplum ve devleti" karşıt iki güç olarak göstermektedir. Fakat STK'lar, iktidarın anonimleşmesi ve de kişisizleşmesini öngörmemektedir. Onlar özünde kendi öz yönetimleriyle özerk toplumsal örgütlerdir.

### C. SOSYAL ETKİLER

Bütün bunların yanısıra, STK'lar yoğun biçimde istihdam sağlayan bir sektör olarak da kabul edilmektedir. Örneğin; ABD'de bu tür organizasyonlarda 80 milyon kişi haftada en az 5 saat çalışmaktadır. 10 milyon kişinin tam zamanlı çalışmasına karşılık gelen bu durum STK'lara biçilen yeni rollerin etkinliğini ve toplumda gördüğü yankıyı göstermektedir.<sup>4</sup>

STK'lara her durumda biçilen roller onları daha da etkinleştirip aktivite kazandırırken, bir bütünün parçaları olacak şekilde koordinasyonlarının sağlanması ihtiyacını da artırmaktadır. Adanmış gönüllülerden oluşan bu örgütlerin vizyonlarından aksiyonlarına kadar sağlıklı bir organizasyon yapısına ve yönetim yaklaşımına sahip olmaları ve yönetim süreçlerini açık seçik gerçekleştirmeleri onların gelecekteki konumunda etkili olacaktır. Bilgi teknolojilerinin, koordinasyonun sağlanması ve eylem birliğinde ne denli etkin olduğu bilinen bir gerçektir. STK'lar dünya çapında etkinlik sağlayabilecekse bunu büyük oranda eş anl stratejilere borçlu olacak ve bunun da temel aracı bilgi-iletişim teknolojileri olacaktır.

## II. SİVİL TOPLUM KURULUŞLARINDA STRATEJİK DÜŞÜNCENİN GELİŞİMİ VE STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Günümüz dünyasının belirsizliklerle dolu ve hızla değişen politik ve ekonomik yapısı bütün diğer örgütsel yapıları olduğu gibi, STK'larını da değişime ve etkin yönetim becerilerine sahip olmaya zorlamaktadır. STK'ları değişime zorlayan faktörler 4 grupta toplanabilir:<sup>5</sup>

- ◆ Bütün dünya genelinde STK'ların sayısı hızla artmaya devam etmektedir.
- ◆ Bilgi ekonomisinin baskın ve belirleyici unsur olmasıyla birlikte beyin gücü, STK'lar için de en önemli güç haline gelmiştir.
- ◆ Soğuk savaş döneminden sonra gelişen politik ve kamusal düşünceler STK'lara yaklaşımı radikal biçimde değiştirmiştir.
- ◆ Son olarak; STK'ların varlıklarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan kaynakların elde edilmesi ve elde tutulması süreçleri, mali yapılarıdaki radikal değişimlerden dolayı daha zor hale gelmiştir.<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Drucker s.229.

<sup>5</sup> Stone M.M., Bigelow B., Crittenden W., "Strategic Management in Non Profit Organizations", *Administration and Society*, 31(3), 1999, s. 378.

<sup>6</sup> Winkler D., "Why Are Non Profit Executives Moving to Outsourcing?", *Fund Raising Management*, 30(15), 2000, s.34-36.

Bütün bu değişimler STK'ların da bütün diğer örgütsel yapılarda olduğu gibi etkin bir şekilde yönetilmeleri gereğini ortaya çıkarmıştır.<sup>7</sup>

#### A. STK'LARDA STRATEJİK DÜŞÜNCENİN GELİŞİMİ: VİZYON VE MİSYONUN BELİRLENMESİ

Vizyon; bir örgütün düşleridir. Bu çerçevede, vizyon geliştirmek üstün düşler kurabilmek, şaşırtıcı fikirler üretebilmek ve çevrenin dışına çıkabilmek anlamına gelmektedir. Etkin bir yönetim sürecinin temelinde, gelecek yönelimli bir vizyona sahip olma zorunluluğu yatmaktadır.<sup>8</sup> Misyon ise örgütün varlık nedenidir. Örgütsel yapıyı diğer bütün örgütlerden ayıran ve esas faaliyet alanını ifade eden bir tanımdır. STK'lar açısından çevredeki radikal değişimlerle başa çıkabilmenin öncelikli şartı üstün bir vizyona ve geçerli bir misyona sahip olma zorunluluğudur.

STK'lar kendi kontrolleri altında olmayan fakat kendilerini etkileyen bir çok değişkenle karşı karşıyadırlar. Bu çerçevede STK'ların öncelikli amacı çevresel değişkenlerin yapı üzerindeki etkilerini azaltmaya çalışmak; başka bir deyişle çevreyi etkin bir biçimde yönetebilmek olmalıdır.<sup>9</sup> Buna uygun olarak; stratejik yönetim çevre ile örgütsel amaçlar arasındaki etkileşimi görebilen ve buna uygun yapısal değişimleri destekleyen bir yönetim yaklaşımıdır.<sup>10</sup> STK'lar açısından stratejik düşünce ekseninde yönetilmek belki bütün diğer organizasyon türlerinden daha önemlidir. Değişimin ve belirsizliğin hakim olduğu ekonomik ve politik şartlar göz önünde bulundurulduğunda stratejik boyutu ön planda tutulmuş bir yönetim yaklaşımı çevreye uyumu kolaylaştıran, dinamik bir süreç olarak nitelendirilebilir.<sup>11</sup>

Belirsizlik / değişim boyutunda etkili bir örgütün yönetim yaklaşımı yine çevresel belirsizlikler ve değişimler üzerinde kurulmalıdır. Bu çerçevede etkili bir örgüt onu oluşturan ve etkileyen bütün unsurları en azından tatmin edebilen bir örgüttür. STK'lar içinde buldukları çevresel belirsizlikler ve hızlı değişim denkleminde etkinlik sağlayabilmek için kendileriyle ilgili stratejik unsurların (STK üyeleri, destek veren kurum ve kuruluşlar, ulusal ve uluslararası ekonomik ve politik organizasyonlar, devlet gibi) tümünü bir ölçüde tatmin edebilmelidirler. Bu amacı gerçekleştirebilmek için klasik yönetim yaklaşımlarının dışında, ulusal ve uluslar arası çevreyi odak yapabilecek bir stratejik yaklaşımı öngörmelidirler.

#### B. STK'LARDA STRATEJİK YÖNETİM ÇERÇEVESİ

Bir STK açısından stratejik yönetimden söz edebilmek için kuruluşun vizyonunun açıkça belirlenmiş ve etkin çevre yönetiminin de bir amaç olarak

<sup>7</sup> "Non Profits and Businesses can have a Mutually Beneficial Relationship", **Fund Raising Management**, October, 29(8), s.8.

<sup>8</sup> Dinçer Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Timaş, İstanbul, 1992, s.35.

<sup>9</sup> Robbins S., **Organization Theory: Structure, Design and Applications**, 3. Ed, Prentice Hall, 1989.

<sup>10</sup> Bovee C., **Management**, Mc Graw Hill, New York, 1993, s.238.

<sup>11</sup> Gardner J., Rachlin R., **Handbook of Strategic Planning**, Wiley, New York, 1986, s.20.

seçilmiş olması gerekmektedir.<sup>12</sup> STK'lar için stratejik yönetim konusu 3 boyutta ele alınabilir.<sup>13</sup>

- ◆ Stratejik formülasyonun oluşturulması,
- ◆ Stratejik içeriğin belirlenmesi,
- ◆ Stratejik uygulama ve performans değerlendirme boyutları.

#### 1. STK'larda Stratejik Formülasyonun Oluşturulması.

STK'lar açısından stratejik formülasyon kuruluşun misyon, felsefe ve amaçlarının belirlenmesi ve bunlara uygun uzun dönemli, esnek planların geliştirilmesi anlamına gelmektedir.<sup>14</sup> Daha önce de belirtildiği üzere misyon bir kurum ya da kuruluşun var olma nedenini ifade eder.<sup>15</sup> STK'lar açısından stratejik formülasyon sürecinin ilk aşamasını misyonun doğru biçimde ifade edilmesi oluşturur. Çünkü, misyon faaliyetlerin sınırlarını ve kaynakların nerelere tahsis edilebileceğini belirleyen kesin çizgidir.<sup>16</sup> STK'lar için üzerinde konsensus oluşturulmuş bir misyonun ve amaçların olması kuruluşun etkinliği açısından hayatidir. Klasik yönetim yaklaşımlarıyla yönetilen bir çok STK için en büyük sorun kuruluşu oluşturan unsurların misyon tanımında ve amaçlarda bir konsensus oluşturmamış olmalarıdır.<sup>17</sup> Bazı durumlarda bu sorun STK yönetiminde karizmatik bir liderin varlığı ile çözülebilmektedir.<sup>18</sup>

STK'lar açısından stratejik formülasyon süreci ancak stratejik düşünebilen bir yönetim kadrosunun varlığıyla mümkündür. Politika üretme çabasında olan ve günlük yönetim işlemleriyle çok yoğun meşgul olmayan yöneticilerin liderliğinde olan STK'larda etkili misyonlar oluşturma ve stratejik planlar yapabilme olasılığı daha yüksektir. STK'da etkin yönetime katkıda bulunan başka bir faktör ise STK'nın bütün unsurlarının belirlenebilen planlar üzerinde bir konsensus oluşturmuş olmasıdır.<sup>19</sup> Geçerli stratejik planlar; STK'nin içsel dinamiklerini olumlu biçimde etkileyen, yapısal reorganizasyonunu kolaylaştıran, çevreyle etkileşimlerinde etkinliği ve genel olarak performansı artıran araçlardır.<sup>20</sup>

Bütün bunların yanı sıra misyonun belirlediği sınırlar içinde ulaşılabilir, ölçülebilir, zaman boyutu da dahil edilmiş amaçların ortaya konması gereklidir. Bu çerçevede; STK'larda stratejik yönetimin ikinci aşamasını Swot analizi

<sup>12</sup> Boseman G., Schellenberger R., **Policy Formation and Strategic Management**, 2. Ed, John Wiley, New York, 1989, s.6.

<sup>13</sup> Shrivastava P., "Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management", **Strategic Management Journal**, 8, 1987, s.77. Topping S., Hernandez S.R., "Health Care Strategy Research, 1985-1990: A Critical Review", **Medical Care Review**, 48(1), 1991, s.47.

<sup>14</sup> Shortell S.M., Mornuen E.M., Robbins S., "Strategy Making in Health Care Organizations: A Framework and Agenda For Research", **Medical Care Review**, 42(2), 1985, s.223.

<sup>15</sup> Certo S., Peter J.P., **Strategic Management**, 2.Ed, Mc Graw Hill, New York, 1991, s. 66.

<sup>16</sup> Bowman C., **Strategic Management**, The Open Comp., Hong Kong, 1992, s.79.

<sup>17</sup> Brown L.D., Covey J., **Organizing and Managing Private Development Agencies** (Working Paper No: 129), New Haven: Yale Program on Non Profit Organizations, 1987.

<sup>18</sup> Unterman I., Davis R.V., "The Strategy Gap in Not For Profits", **Harvard Business Review**, May-June, 1982, s. 37-40.

<sup>19</sup> Feinstein K.W., "Innovative Management in Turbulent Times: Large Scale Agency Change", **Administration in Social Work**, 9(3), 1985, s.35.

<sup>20</sup> Coghian D., "Corporate Strategy in Catholic Religious Orders", **Long Range Planning**, 20(1), 1987, s.47.

oluşturmalıdır. SWOT (Strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizi; örgütün çevresindeki olası fırsat ve tehlikeleri ve bunların gelecekteki performans üzerindeki olası etkilerinin belirlenmesi; buna bağlı olarak örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılmasını içermektedir. SWOT analizi ile örgüt çevresi ile arasında bir denge oluşturulabilmekte ve dengesini koruyabilmektedir.

## 2. STK'larda Stratejik İçeriğin Belirlenmesi

Sürecin ikinci aşamasını alternatif stratejiler belirleme ve uygun olanları seçme faaliyetleri oluşturmaktadır.<sup>21</sup> Çok boyutlu ve gelecek yönelimli bir stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanması sürecini stratejinin içeriği, örgütün gücü ve kaynakları ve son olarak da sinerjik kabiliyetleri doğrudan etkileyebilmektedir.<sup>22</sup> Etkin bir stratejik içerik belirlenebilmesinin ön koşulu bilimsel yöntemlerle stratejik bir planlama sürecinin kuruluş içine yerleşmiş olmasıdır. Etkin yönetim için etkin planlama gerekmektedir.<sup>23</sup> Gerçekte ise STK'lar çoğu zaman informal planlamayı veya planlamamayı tercih etmektedirler.<sup>24</sup> Stratejik planlama yapabilen az sayıda STK ise bu sürece diğerlerinden çok daha büyük ölçekli oldukları için zorunlu olarak girmiş bulduklarını ifade etmektedirler.<sup>25</sup>

Bu çerçevede strateji içeriğini kimlerin belirleyeceği sorusu gündeme gelmektedir. Başka bir anlatımla, STK'da stratejiyi kim belirlemeli ve strateji neleri içermelidir? Aslında bütün örgütsel yapılar açısından stratejik içeriği nelerin belirlediği konusu tartışılmalıdır. Kimi araştırmacılara göre stratejik içeriği belirleyen örgütün kendisidir.<sup>26</sup> Bazılarına göre ise stratejik içeriği tanımlayan çevre ve örgütün çevresiyle ilişkileridir.<sup>27</sup> STK'lar açısından ise STK'yı fonlayan kişi ya da kuruluşlar stratejinin içeriğini de belirleyen unsurlardır.<sup>28</sup> Toplumsal faktörler ise stratejinin içeriğini zannedilenden daha az etkileyebilmektedir. Stratejik bir yönetim yaklaşımının söz konusu olmadığı durumlarda ise STK'ların toplumsal talep ve beklentileri doğru bir çevresel gözlem aracılığıyla belirleyebilmeleri pek mümkün olmamaktadır.<sup>29</sup>

<sup>21</sup> Hampten D., **Contemporary Management**, 2.Ed, Mc Graw Hill, New York, 1981, s.23.

<sup>22</sup> Hatten K., Hatten L., **Strategic Management**, Prentice Hall, New Jersey, 1987, s. 42.

<sup>23</sup> Odom R.Y., Boxx W.R., "Environment, Planning Processes and Organizational Performance of Churches", **Strategic Management Journal**, 9, 1988, s.200.

<sup>24</sup> Wolch J.R., Rocha E.M., "Planning Responses to Voluntary Sector Crises", **Nonprofit Management and Leadership**, 3(4), 1993, s.388.

<sup>25</sup> Young D.R., Sleeper S.S., **National Associations and Strategic Planning**, Working Paper No: 138, New Haven: Yale Program an Non Profit Organizations, 1998.

<sup>26</sup> Hall W.K., "Survival Strategies in a Hostile Environment", **Harvard Business Review**, 58(5), 1980, s.75-80. Porter M., **Competitive Strategy**, New York: Free Press, 1980.

<sup>27</sup> Miles R.E., Snow C.C., **Organizational Strategy, Structure and Processes**, New York: Mc Graw Hill, 1978.

<sup>28</sup> Gronjberg K.A., "How Nonprofit Human Service Organizations Manage Their Funding Sources: Key Findings and Policy Implications", **Nonprofit Management and Leadership**, 2(2), 1991, s.60.

<sup>29</sup> Nutt P.C., Backoff R.W., **Strategic Management of Public and Third Sector Organizations**, San Francisco, Jossey-Bass, 1992.

### 3. STK'larda Stratejik Uygulama ve Performans Değerlendirme

STK stratejileri söz konusu olduğunda global stratejilerden ulusal alanlara, iş birliği odaklı stratejilerden rekabet odaklı stratejilere kadar bir dizi alternatif geçerli olabilir.<sup>30</sup> Yine STK'nun stratejisi doğrudan gelir elde etmek veya devleti yasal düzenlemeler yapmaya zorlamak doğrultularında da olabilir. Ne tür bir strateji belirlenirse belirlensin strateji belirsizlikleri azaltmayı, değişime ayak uydurmayı ve çevreyi yönetmeyi içermelidir. Doğru bir stratejik formulasyon ve içerik STK'nın sosyal ve finansal performansının artması yönünde katkıda bulunur.<sup>31</sup>

## SONUÇ

STK'ların geleceğine yönelik oluşturulan projeksiyonlar konusunda, belli başlı STK'ların yeni dünya düzenine entegrasyonu mümkün gibi görünse de diğerleri için böylesi bir kehanet ve beklentinin gerçekleşmesi mümkün görünmemektedir. Hatta daha ileriye giderek "ulus-devletler" in varoluş gerekçelerinin sona erdiği ve yerlerine STK'ların ikame edileceği fikri, her ne kadar BM ve DTÖ üst düzey yetkililerince sesli düşünülen bir konu olsa da onlar yine çevre duyarlılığı konusunda bir Greenpeace veya TEMA bir doğal afet anında AKUT olarak varlıklarını sürdürebileceklerdir.

Sivil Toplum Kuruluşları bugünkü görünümü itibariyle, kamu kesiminin boşluklarını dolduran ve bir başka bakışla kamu kesimini olumlu yönlendirebilen oluşumlardır. Gönüllülük esasıyla oluşturulan bu birliktelik onların sosyal dokudaki payını arttırmaktadır. STK'ların öğrenen organizasyon olarak aynı zamanda kendi içlerindeki eğitim süreci ihmal edilemez bir faktördür. Buna yönelik yaklaşımlar onların takım halinde öğrenmesi ve "bilen örgütten yapabilen örgüte" dönüşmesi gerçeğini ifade etmektedir. Bu çerçevede, stratejik yönetim, örgüt bilinci içerisinde uzun vadeli planlar oluşturabilen bu kuruluşların en önemli yönetim aracı olarak kendini göstermektedir.

Formal (klasik) planlara göre dünya hep planlamanın yapıldığı ve uygulandığı dönemdeki gibi kalmaktadır.<sup>32</sup> Gerçekte ise STK'lar sürekli bir çevre ve değişim baskısının karşısında kaynak akışlarını doğrudan kontrol edemeyen, bir bakıma kaynak bağımlı yapılardır.<sup>33</sup> Yine STK'ları birbiriyle çatışabilen bir çok unsur aynı anda etkileyebilmektedir.<sup>34</sup> Bütün toplumsal, politik ve ekonomik stratejik

<sup>30</sup> York A., Zychlinski D., "Competing Nonprofit Organizations Also Collaborate", **Nonprofit Management and Leadership**, 7(1), 1996, s.15-16.

<sup>31</sup> Siciliano J.I., "The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations", **Nonprofit Management and Leadership**, 7(4), 1997, s.390.

<sup>32</sup> Mintzberg H., "The Fall and Rise of Strategic Planning", **Harvard Business Review**, 72(1), 1994, s.110.

<sup>33</sup> Stone M.M., Brush C., "Planning in Ambiguous Contexts", **Strategic Management Review**, 17, 1996, s.635.

<sup>34</sup> Bigelow B., Stone M.M., "Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers", **Public Administration Review**, 55(20), 1995, s.188.

unsurların STK üzerinde talepleri bulunabilmektedir.<sup>35</sup> Kısacası; çevresi belirsizlikler ve değişimle dolu olan, sadece ekonomik ve sosyal dönüşümlerden değil aynı zamanda bütün toplumsal dinamiklerden kolayca etkilenebilen STK'lar açısından klasik bir yönetim anlayışının ve formal planlamanın etkin olma olasılığı çok düşüktür.

## KAYNAKLAR

- Bigelow B., Stone M.M., "Why Don't They Do What We Want? An Exploration of Organizational Responses to Institutional Pressures in Community Health Centers", *Public Administration Review*, 55(20), 1995, s.183-192.
- Boseman G., Schellenberger R., *Policy Formation and Strategic Management*, 2. Ed, John Wiley, New York, 1989.
- Bovee C., *Management*, Mc Graw Hill, New York, 1993.
- Bowman, *Strategic Management, The Open Comp.*, Hong Kong, 1992.
- Brown L.D., Covey J., *Organizing and Managing Private Development Agencies (Working Paper No: 129)*, New Haven: Yale Program on Non Profit Organizations, 1987.
- Certo-Peter, *Strategic Management*, 2.Ed, Mc Graw Hill, New York, 1991.
- Coghian D., "Corporate Strategy in Catholic Religious Orders", *Long Range Planning*, 20(1), 1987, s.44-51..
- Dinçer Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş, İstanbul, 1992.
- Drucker P.F., *Gelecek İçin Yönetim*, (Çev. F. Üçcan), Türkiye İş Bankası Kültür yay., No: 327, İstanbul, 1993.
- Feinstein K.W., "Innovative Management in Turbulent Times: Large Scale Agency Change", *Administration in Social Work*, 9(3), 1985, s.35-46.
- Gardner J.,Rachlin R., *Handbook of Strategic Planning*, Wiley, New York, 1986.
- Gronjberg K.A., "How Nonprofit Human Service Organizations Manage Their Funding Sources: Key Findings and Policy Implications", *Nonprofit Management and Leadership*, 2(2), 1991, s.59-75.
- Habermas J., *Kamusal Yaşamın Yapısal Dönüşümü* (Çev. T. Bora- M.Sancar), İletişim yay., İstanbul, 1997.
- Hall W.K., "Survival Strategies in a Hostile Environment", *Harvard Business Review*, 58(5), 1980, s.75-85.
- Hampten D., *Contemporary Management*, 2.Ed, Mc Graw Hill, New York, 1981.
- Hatten K., Hatten L., *Strategic Management*, Prentice Hall, New Jersey, 1987.
- Miles- Snow, *Organizational Strategy, Structure and Processes*, New York: Mc Graw Hill, 1978.
- Mintzberg H., "The Fall and Rise of Strategic Planning", *Harvard Business Review*, 72(1), 1994.

<sup>35</sup> Smith D.H., Lipsky M., *Nonprofits For Hire*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1993.



- Nutt P.C., Backoff R.W., *Strategic Management of Public and Third Sector Organizations*, San Fransisco, Jossey-Bass, 1992.
- Odom R.Y., Boxx W.R., "Environment, Planning Processes and Organizational Performance of Churches", *Strategic Management Journal*, 9, 1988, s.197-205.
- Painc (1977)'den, Keane J., *Sivil toplum ve Devlet*, (Çev. E. Akın vd.) Ayrıntı yay. İstanbul, 1993.
- Porter M., *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980.
- Robbins S., *Organization Theory: Structure, Design and Applications*, 3. Ed, Prentice Hall, 1989.
- Shortell S.M., Mornuen E.M., Robbins S., "Strategy Making in Health Care Organizations: A Framework and Agenda For Research", *Medical Care Review*, 42(2),1985, s.219-266.
- Shrivastava P., "Rigor and Practical Usefulness of Research in Strategic Management", *Strategic Management Journal*, 8, 1987, s.77-92.
- Siciliano J.I., "The Relationship Between Formal Planning and Performance in Nonprofit Organizations", *Nonprofit Management and Leadership*, 7(4), 1997, s.387-403.
- Smith D.H., Lipsky M., *Nonprofits For Hire*, Cambridge, M.A.: Harvard University Press, 1993.
- Stone M.M., Bigelow B., Crittenden W., "Strategic Management in Non Profit Organizations", *Administration and Society*, 31(3), 1999, s. 378-424.
- Stone M.M., Brush C., *Planning in Ambiguous Contexts*", *Strategic Management Review*, 17, 1996.
- Topping S., Hernandez S.R., "Health Care Strategy Research, 1985-1990: A Critical Review", *Medical Care Review*, 48(1), 1991, s.47-89.
- Unterman I., Davis R.V., "The Strategy Gap in Not For Profits", *Harvard Business Review*, May-June, 1982, s. 30-40.
- Winkler D., "Why Are Non Profit Executives Moving to Outsourcing", *Fund Raising Management*, 30 (15), 1998, s.34-36.
- Wolch J.R., Rocha E.M., "Planning Responses to Voluntary Sector Crises", *Nonprofit Management and Leadership*, 3(4), 1993, s.377-395.
- York A., Zychlinski D., "Competing Nonprofit Organizations Also Collabarote", *Nonprofit Management and Leadership*, 7(1), 1996, s.15-27.
- Young D.R., Sleeper S.S., "National Associations and Strategic Planning", Working Paper No: 138, New Haven: Yale Program an Non Profit Organizations, 1998.
- ..... "Non Profits and Businesses can have a Mutulaly Beneficial Relationship", *Fund Raising Management*, October, 29(8), 1998.