



ISSN:1306-3111

e-Journal of New World Sciences Academy
2010, Volume: 5, Number: 4, Article Number: 3C0052

SOCIAL SCIENCES

Received: August 2010
Accepted: October 2010
Series : 3C
ISSN : 1308-7444
© 2010 www.newwsa.com

Bilal Çoban
Yunus Emre Karakaya
Firat University
bcoban@firat.edu.tr
Elazig-Turkey

GELECEĞİ PLANLAMADA STRATEJİK YÖNETİM VE SWOT ANALİZİ: KAVRAMSAL YAKLAŞIMLAR

ÖZET

Dünyada globalleşme, bilgiye verilen önemin artması, teknolojik yenilikler gibi başlıklar, ülkeleri, kurum ve kuruluşları vb organizasyonları daha iyi performans sergilemeye zorlamaktadır. Bu nedenle, yönetimin ve stratejinin tarihsel gelişimi açıklanarak tanımları yapılmıştır. Strateji oluşturulurken dikkat edilecek hususlar belirtilmiş, stratejinin amaç, hedef, misyon, politika, program, yöntem, plan, vizyon, taktik gibi kavramlarla bağlantılı olduğu ancak stratejinin daha kapsamlı olduğu vurgulanmıştır. Ayrıca stratejik yönetimin organizasyonlara, kurum ve kuruluşlara ne kazandırdığı, süreci, aşamaları ve stratejik yönetim araçlarından bahsedilmiştir. Stratejik yönetim araçlarından SWOT analizi, kavramsal boyutlarıyla açıklanmıştır. Kısaca, yukarıda belirtilen başlıklar konusunda genel bir kavramsal yaklaşım ortaya koyulmuştur. Sonuç olarak, Swot analiziyle, ülkelerin, kurum ve kuruluşların, organizasyonların, bu değişen şartlarda belli periyotlarla mevcut durumlarını güncellemesi gerekmektedir. Yine stratejik yönetim sürecinde, bu konuda yapılması gereken basamakların hazırlanması, uygulanması ve sonucunda değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Strateji, Stratejik Yönetim, Gelecek, SWOT Analizi

STRATEGIC MANAGEMENT AND SWOT ANALYSIS IN PLANNING THE FUTURE: CONCEPTUAL APPROACHS

ABSTRACT

The topics like globalisation in world; the increase of importance given to knowledge, technological improvements force countries and companies firms to show a better performance. In this regard, the historical development of management and strategy definitions are made clear. Creating strategies to be aware of specified matters, the purpose of strategy, goals, mission, policies, program, method, plan, vision, tactics to be associated with concepts such as, but a more comprehensive strategy that is highlighted. The strategic management organizations, institutions and organizations in running what, process gained, stages and strategic management tools are mentioned. SWOT analysis of strategic management tools, are described with conceptual dimension. In short, the above-mentioned topics in a general conceptual approach has been revealed. As a result, the SWOT analysis, countries, institutions and agencies, organizations, these changing conditions is necessary to update the current situation with a certain period. Still in the process of strategic management, this issue needs to be done in the preparation of the steps, implementation and evaluation requirement is emerging as a result.

Keywords: Manegement, Strategy, Strategic Management, Future, Swot Analysis

1. GİRİŞ (INTRODUCTION)

Yönetim bir bilim dalıdır. Yönetim ilmi henüz kimliğine kavuşmuş, içeriğini belirlemiş ve yerine oturmuş değildir. Devamlı arayışlar ve denemeler içindedir. Yönetim tarih boyunca ve özellikle 1950'lerden sonra daha süratli değişmelere uğramıştır. 1950'lerden sonra bütün dünyada ve 1960 sonrası ülkemizde yüzlerce üniversite ve fakültede, çeşitli derslerde okutulmaya ve öğretilmeye başlanmıştır (26).

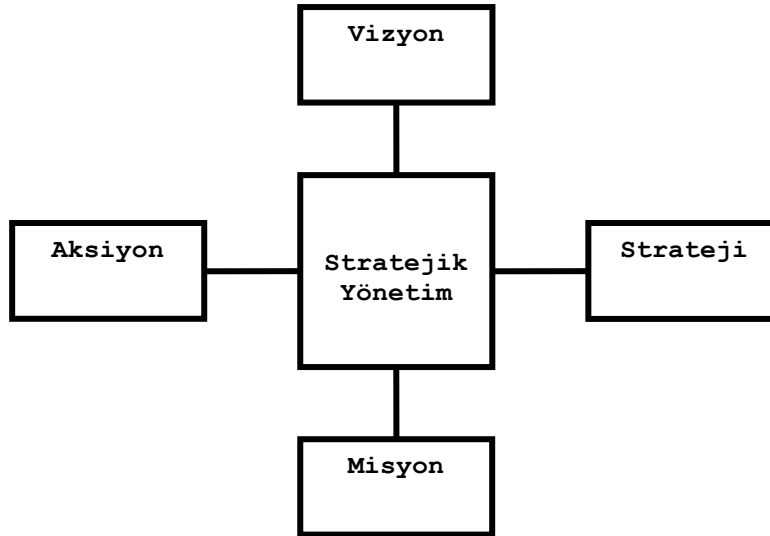
1980'li yıllardaki gelişmeler, kuruluşları insan kaynaklarını daha etkin kullanımına yönlendirmiş ve bu amaçla, Japon yöntemleri de örnek alınacak şekilde yönetimde katılımcı anlayışının yaygınlaştırılması çabaları yoğunluk kazanmıştır. 1980'lere hakim olan yönetimdeki katılımcı eğilimler, daha önceki on yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetimle de yakından bağlantılıdır. Burada amaç çalışanların hedefleri ile örgütün hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır(18).

Türkiye'de yönetim, herkesin kolaylıkla ve rahatça yapabileceği bir iş sayılmaktadır. Yönetici emir veren, evet veya hayır diyen kişi olarak bilinmektedir. Sistematik olarak yapması gerekli birçok şeyler, araştırma, planlama, organize etme, teşvik ve motivasyon ve kontrol göz ardı edilmektedir(12).

Yönetim, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşma sürecidir (27). Yönetim, "örgütsel kaynakların, örgütsel hedefleri başarmak için kullanılması" şeklinde değerlendirilebilir.

Hızla değişen dünyada bireylerin, kuruluşların ve hatta ülkelerin ayakta kalabilmeleri için stratejik düşünmeye ve stratejik karar almaya her zamankinden daha fazla ihtiyacı vardır. Bu konuyu Romalı Şair Ovid bir sözünde; "Bugüne hazır olmayanın yarına hazır olması daha güç olacaktır" şeklinde açıklamıştır(2).

Stratejik yönetim üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim tarzıdır (15). Stratejik yönetim, özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm kuruluşlarda, geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tesbit edilmesine imkan sağlayan bir yönetim tekniğidir(2). Bu tanım içerisinde her ne kadar isim olarak belirtilmese de Vizyon, Misyon, Strateji ve Aksiyon olmak üzere şekil 1'de de görüldüğü gibi başlıca dört unsur yer almaktadır.



Şekil 1. Stratejik yönetim unsurları
(Figure 1. Components of strategic management)

Bu dört kavram incelendiğinde; vizyon, bugünün imkanlarını aşan, hayal edilen bir ihtimal, bugünü yarına bağlayan entelektüel bir köprü, geçmişi haklı çıkarmak için değil, geleceğe bakmak için oluşturulan bir temeldir (14). Vizyon, daha çok gelecek kurgusu ile ilgilidir (10). Misyon, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev anlamına gelir. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir ve geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılır. Kuruluşun, çalışma alanını, var olma nedenini ortaya koyar (4). Strateji, geleceğe nasıl ve hangi yollardan ulaşılabileceğini gösteren genel bir planlamadır(2). Strateji, "belirlenen hedeflere ulaşmak için, temel amaçlar, gayeler veya hedefler, önemli politikalar ve planlar bütünüdür(23). Aksiyon, belirlenen stratejiler çerçevesinde izlenecek yollardır(2). Stratejik planın yürütülmesi ve kaynak dağılımına rehberlik edebilmesi için, strateji ve adımların belirlendiği aksiyon planları yapılmalıdır(6). Kısaca stratejik yönetimde bu dört başlık büyük önem arz etmektedir.

2. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ (RESEARCH SIGNIFICANCE)

Bu çalışmada; stratejik yönetim ve Swot analizi, kavramsal boyutlarıyla ele alınmış ve değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda ülkeler, kuruluşlar ve organizasyonlar çağa ayak uyduracak önlemleri mevcut durumlarını ortaya koyarak tasarlamalı ve uygulamaya koyulmalıdırlar. Yine Swot analiziyle, ülkelerin, kurum ve kuruluşların, organizasyonların, bu değişen şartlarda belli periyotlarla mevcut durumlarını güncellemesi gerekmektedir. Ayrıca stratejik yönetim sürecinde, bu konuda yapılması gereken basamakların hazırlanması, uygulanması ve sonucunda değerlendirilmesi gereği ortaya çıkmaktadır.

3. STRATEJİ KAVRAMI (STRATEGY CONCEPT)

Strateji kelimesinin Türkçe karşılığı yoktur. Fransızca'dan Türkçe'ye geçmiştir (12). Strateji kelimesi ilk olarak askeri alanda kullanılmıştır(5). 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanmıştır(12). Latince'de "stratum"; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamlarına gelmektedir. Strateji kelimesinin sözlük anlamı ise; "bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak ifade edilebilir. Yönetim biliminde ise strateji, "bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar" anlamında kullanılmaktadır(2).

Mintzberg(1987) stratejiyi, biri belirli, biri anlık olmak üzere iki ayak üzerinde yürümek şeklinde tanımlamaktadır(28). Strateji tek bir tanımın yetersiz kalacağı evrensel bir kavram olarak değerlendirilebilir.

Stratejinin belirlenmesinde öncelikle dikkat edilecek husus amaç ve hedeflerin belirlenmesine yönelik çalışmalarda yatar. Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başlıca ilkeler aşağıdaki gibidir(29);

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.
- Amaçlar esnek olmalıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.
- Kısa ve uzun vadede erişilebilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.
- Amaçlar motive edici olmalıdır.
- Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.

Strateji muhakeme yapmanın geleceği öngörmenin ve yönetimin iyileştirilmesinin bir aracıdır (13). Strateji, bazı kavramlarla sık sık karıştırılmaktadır. Bu kavramlardan bazıları amaç, hedef, misyon, politika, program, yöntem, plan, vizyon ve taktiktir.

4. STRATEJİK YÖNETİM (STRATEGİC MANAGEMENT)

Küreselleşme ve bunun sonucu olarak rekabetin yoğunlaşması, stratejik yönetimin her gün daha fazla önem kazanması sonucunu doğurmaktadır(5).

Stratejik yönetim kavramı, yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. O dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, strateji örgütün çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır(16).

Stratejik yönetim, stratejinin üç boyutunu adres gösterir. Bunlar şartlar (kuruluşun faaliyetlerindeki dışsal çevreyi ve örgütün içsel çevresini ifade eder), esaslar (kuruluşun kendi konumunu nasıl seçtiği, üstünlükleri, endüstri, pazar ölçeği, ürün aralığı gibi unsurlara ait dışsal çevreyi ifade eder) ve süreçlerdir (kuruluşun seçimlerinin ve strateji araçlarının nasıl olduğu ile ilgilidir) (25).

Çeşitli tanımların ortak yönleri bir araya getirildiğinde stratejik yönetimin, tepe yöneticilerinin özel bir uğraş alanı olduğunu, iç ve dış çevre analizinin yapıldığını ve bu değerlendirmelere göre örgütsel yönün uzun vadeli bir bakış açısıyla belirlendiğini, belirlenen amaçlara ulaşmak için yapılması gereken işlerle, kullanılması gereken yöntemlerin formüle edildiğini, stratejiler denilen bu proje, tutum ve davranışların uygulanmasının ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin ölçüldüğü bir yönetim faaliyeti olduğu anlaşılmaktadır(19).

4.1. Stratejik Yönetim Kuruluşlara Ne Kazandırır?

(What Does Strategic Management Gain to Institutions?)

Stratejik yönetim, öncelikle tepe yönetimin sorumluluk yükünü azaltır. Tepe yöneticiler karşılaşılan problemleri aşmak ve kime, hangi mal ve hizmetlerin sunulacağına dair stratejik kararlar almak durumundadırlar ve bunu bir şekilde yapmaktadırlar. Ancak büyük kuruluşlarda tepe yöneticilerin bir çeşit stratejik yönetim süreci olmadan bunu yapamayacakları kabullenilmektedir. Bu tür bir planlama yaklaşımı kamu kuruluşları için de geçerlidir. Stratejik yönetim sayesinde yöneticiler, temel nitelikte ve örgüt için önemli olan soruları, öncelik ve aciliyetlerine göre, hızla sorup cevaplandırabilmektedir. Bu anahtar sorular şunlardır (11);

- Ne tür bir işteyiz?
- Geleceğe yönelik vizyonumuz nedir?
- Temel amaç, yön ve değerlerimiz nelerdir?
- En iyi neyi yaparız?
- Hedef kitlemiz kimlerden oluşur?
- Performansımız ne kadar iyidir?
- Yüksek kalite performansına sahip miyiz?
- Temel çıkarlarımızı tatmin edebiliyor muyuz?
- Hizmette, hedef grupta ya da kalitede hangi noktaya varmak istiyoruz?
- Değişen çevre bizi nasıl etkiliyor?
- Hangi fırsat ya da tehditleri kullanmak ya da hangilerinden kaçınmak durumundayız?
- Hangi zayıf noktalarımızı güçlendirmek durumundayız?
- Deneyimlerimizden gerekli dersleri çıkarabiliyor muyuz?

Stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden bahsetmek mümkündür. Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şunlardır(15, 30);

- Stratejik yönetim, örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonu olarak değerlendirilmelidir. Zira stratejik yönetim tümüyle kuruluşun geleceğine yöneliktir.

- Kuruluşun vizyonuna yöneliktir. Geleceğe yönelik uzun vadeli amaçları geliştirir, sonuca varmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetim, kuruluşu bir bütün olarak algılar. Bütünü oluşturan diğer parçalar da ilgi alanı içindedir. Alınan stratejik kararların etkilerine yönelik bütün-parça ilişkisini göz önünde bulundurur.
- Stratejik yönetim için kuruluş açık bir sistemdir. Bu nedenle çevre oldukça yakından takip edilen bir faktördür.
- Stratejik yönetim, dış çevresine karşı toplumun çıkarlarını göz önüne alan bir sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, kuruluşun temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik kaynak dağıtımını en etkili bir şekilde yapar.
- Strateji yönetimin belirlediği amaçlar, alınan kararlar, faaliyetleri içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.

Jauch ve Glueck (1989)'e göre stratejik yönetimin yararları aşağıdaki gibidir(24);

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezme için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sisteme etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir kuruluşun temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, kuruluşun iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

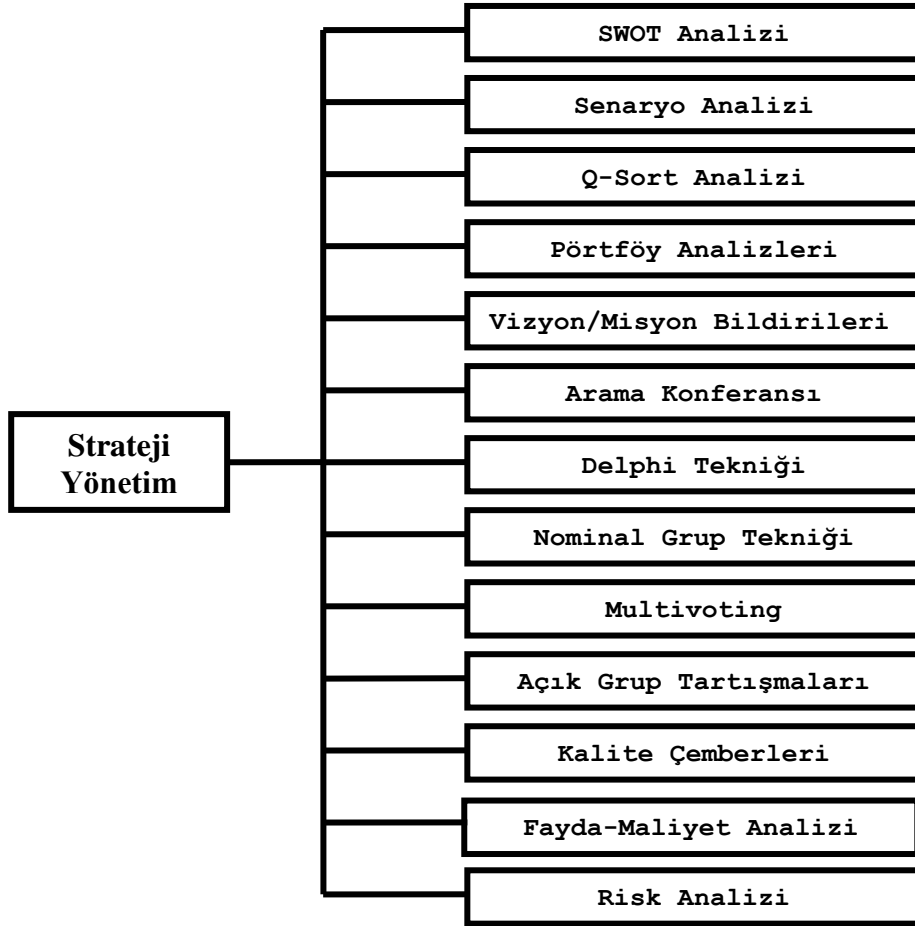
4.2. Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

(The Processes and Stages of Strategic Managements)

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Kurumun stratejik yönünü kararlaştırmak üst kademe yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, daha çok bölüm yöneticilerinden ve diğer yönetici gruplarından elde edilir(15). Stratejik yönetim sürecinde başlıca üç ana aşama söz konusudur (22);

- Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlamanın Yapılış Aşaması
- Stratejilerin Uygulanışı
- Uygulanmış Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetlenmesi

Stratejik yönetimde yönetim araçları ve stratejik karar verme tekniklerini Şekil 2'deki gibi sıralamak mümkündür(17);



Şekil 2. Stratejik yönetim araçları
(Figure 2. Strategic management tools)

5. STRATEJİK YÖNETİM VE SWOT ANALİZİ (STRATEGIC MANAGEMENT AND SWOT ANALYSIS)

Bir kuruluşta veya organizasyonda durum değerlendirmesi yapmak için yapılması gereken ilk iş, strateji oluşturma ve uygulamada etkili olacak gelişmeleri isabetli olarak belirlemektir. Ekonomik durum, teknolojiye hayati değişimler, ülke ve dünya olayları kısaca iş hayatını etkileyecek faktörlerin ortaya konması işi her kuruluşta değişik metotlarla yapılabilir.

Stratejik yönetim sürecinin başında, örgütün, içyapısı ve dış çevresi bakımından şu anda nerede bulunduğunun belirlenmesi gerekir(1). Bazı kuruluşlar durum değerlendirmesi için etkin faktörleri belirlemede yüzlerce sayfalık raporlarla günlerce süren üst kademe toplantıları yaptıkları gibi, bazıları hemen Swot Analizi ile işe başlamaktadır(26).

5.1. SWOT Analizi Nedir? (What Does Swot Analysis Mean?)

SWOT analizi incelenen kuruluşun, tekniğin, sürecin veya durumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemekte ve dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditleri tespit etmekte kullanılan bir tekniktir(9). Bilimsel anlamda durum analizi yapmaya imkan sağlayan tekniklerden birisidir(3). Swot analizi stratejik öneme sahip bir çalışma olarak da nitelendirilebilir.

SWOT analizi ile kuruluşun aşağıdaki analizleri yapılabilir(7);

- Kuruluşun güçlü yönlerini analiz eder.
- Kuruluşun zayıf yönlerini analiz eder.
- Kuruluşun fırsatlarını analiz eder.
- Kuruluşun tehditlerini analiz eder ve bunlara karşı önlem alır.

Swot analizinde veya durum analizinde esas olarak şu değerlendirmeler yapılır(4);

- Kuruluşun iç yapısının analizi (kuruluşun görev ve yetkilerinin, performansının, sorunlarının, potansiyellerinin, kurumsal kültürünün, insan kaynaklarının, teknolojik düzeyinin, vb. analizi).
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).
- Kuruluşun gelecekte karşılaşılabileceği ve etkilenebileceği gelişmelerin analizi.
- İlgili tarafların analizi(kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin).

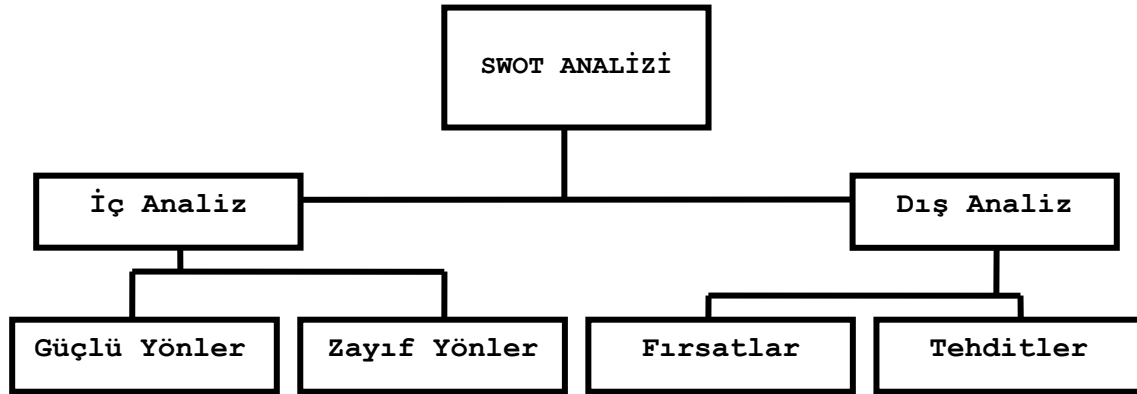
Swot analizi aşağıdaki durumlarda kullanılabilir(20);

- Stratejik bir plan geliştirilmesi aşamasında
- Problem tanımlama ve çözüm oluşturulması aşamalarında
- Nicel verilerin yetersiz, bilgilerin kişilerin belleklerinde olduğu durumların analizinde kullanılabilir.

SWOT analizi sadece stratejik planlama açısından değil, ayrıca politika geliştirme ve problem çözme açısından da önemlidir(6).

5.2. Swot Analizinde Yöntem (The Method in Swot Analysis)

Durum analizi kapsamında kullanılacak temel yöntem ise SWOT analizidir Genel anlamda SWOT, kuruluşun çevresi ile etkileşim içinde sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Bu kapsamda kuruluşun içsel olarak güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal etkenlerden kaynaklanan fırsatlar ve tehditler belirlenir. Bu yaklaşım, planlama yapılırken kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile karşı karşıya olduğu fırsat ve tehditleri analiz etmeyi ve geleceğe dönük stratejiler geliştirmeyi ifade eder(4). SWOT analizinde yöntem kapsamlı belirtmesi gerekir (Şekil 3).



Şekil 3. SWOT analizinde yöntem
(Figure 3. SWOT analysis methods)

5.2.1. Örgütün İç Analizi (The Interior Analysis of Organization)

İç analiz, organizasyonun şu an için sahip olduğu kaynakları ve riskleri belirlemek için yapılması zorunludur. İç analizin amacı, organizasyonun sahip olduğu güçlü yönleri, zayıf yönleri, fırsatları ve tehditlerin neler olduğunu belirlemektir(21). Kuruluşun kendi içinde durum analizi yapılırken geçmiş performansın değerlendirilmesinin yanı sıra, kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ortaya konulur. Temel amaç, kuruluşun mevcut performansı ve sorunlarını da dikkate alarak potansiyellerini belirlemektir. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun gelecekte yöneleceği hedeflere ışık tutacak, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere baz teşkil edecektir(4). Kurum içi değerlendirme mevcut durumun tespiti ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi sorun ve fırsatlara karşı cevap verebilme gücünün ortaya konmasını ifade eder. Ayrıca kurumun mevcut

paradigması ve değerlerinin bir ifadesidir(6). Kuruluş içi analiz yapmanın amacı, güçlü yönlerin daha etkin bir şekilde kullanılması ve zayıf yönleri telafi etmeye dönük tedbirlerin alınmasıdır(4).

Örgütün belirtilen alanlarda rakiplerine göre daha etkili ve verimli olması halidir. Örgüt rakiplerine göre üstün, eşit veya zayıf olarak değerlendirilir(15). Güçlü yönlerin tespit edilmesinde aşağıdaki sorulara cevap aranır(20);

- Kuruluşun üstünlükleri nelerdir?
- Kuruluşta neler iyi yapılır?
- Başkaları, güçlü yanlarınız olarak neleri görmektedirler?

Bir örgüt için zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu yönleri ve faaliyetleri demektir. Çevredeki değişiklikler karşısında örgütün yetersiz kalması ve değişikliklere uyum sağlayamaması da zayıflık göstergesidir. Stratejik planlamadan önce zayıf yönlerin belli edilmesi, uzun dönemli planlamalar için ciddi güçlük ve sınırlamalara yol açacak sorunların çözülmesini sağlayacaktır(15). Zayıf yönlerin tespit edilmesinde aşağıdaki sorulara cevap aranır(9);

- Kuruluşta neleri kötü yapmaktasınız?
- Kuruluşta neleri iyileştirmeye gereksiniminiz var ?
- Başkaları hangi konularda sizden daha iyidirler ?
- Başkalarının gözüyle ne gibi zayıflıklarınız ortaya çıkmakta?

5.2.2. Dış Çevrenin Analizi (The Analysis of Exterior Surroundings)

Çevre analizi organizasyonun içinde bulunduğu çevreyi tanımaya yöneliktir. Çevre analizi, çevre ve ilişkide bulunulması muhtemel olan faktörler hakkında doğru ve tutarlı bilgi toplama işlemlerini de kapsar. Çevre analizi, rakip konumunda olan organizasyonları tanımaya ilişkin bilgi toplamayı da içerir(21). Çevre analizi yapılırken çevresel faktörlerin kuruluş için ne gibi fırsatlar ve tehditler ortaya koyduğu incelenir. Çevre analizinde, dünyadaki genel eğilimler, kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamdaki değişimler, kalkınma planları ve programlar, hükümet programları ve varsa istikrar programları ile diğer kuruluşların ve kesimlerin durumu ve özellikle kuruluşun hizmet ettiği hedef kitlenin beklentileri dikkate alınır(4).

Fırsat, herhangi bir faaliyet için elverişli zaman ve diğer şartların oluşması anlamına gelmektedir. Çevresel gelişmelerin fırsat olarak değerlendirilebilmesi için, bugünkü durumdan farklı bir alternatif olması, bugünkünden daha çekici olması ve kuruluşun ortaya çıkan yeni durumu değerlendirecek yeteneğinin olması gerekir(15). Fırsatların oluşturulmasında aşağıdaki sorulara cevap aranılır(9);

- Önünüzde duran fırsatlar nelerdir?
- Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta?

Tehdit, kuruluşun amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya imkansız hale getiren yeni bir durumu anlatır. Başarıya engel olacak veya zarar verecek her şey bir tehdittir. Çevre değiştikçe çevre ile ilişki de olan örgütün (sistemin) buna uygun değişimi göstermesi gerekir. Bu olmadığı takdirde örgüt ile çevresi arasında uzaklık artacaktır(15). Tehditlerin oluşturulmasında aşağıdaki sorulara cevap aranılır(9);

- Ne gibi engellerle karşılaşmaktasınız?
- Rakipleriniz ne yapmaktalar?
- Beklenen iş, ürün veya hizmet standartları değişmekte mi?
- Değişen teknoloji konumunuzu tehdit ediyor mu?
- Finansal sorunlarınız var mı?

Geleceğe dönük stratejiler geliştirilirken fırsatlar önemli oranda etkili olacak, tehditler ise kuruluş tarafından yakından izlenecek ve bu tehditlere dönük tedbirler alınacaktır. Kuruluş içi değerlendirme ve çevre analizi yapılırken kuruluşun karşılaşabileceği riskler ve belirsizlikler

özellikle tespit edilir ve planlama sürecinin daha sonraki aşamalarında değerlendirilir(4).

6. SONUÇ (RESULTS)

Dünyada globalleşme, bilgiye verilen önemin artması, teknolojik yenilikler gibi başlıklar, ülkeleri, kurum ve kuruluşları vb organizasyonları daha iyi performans sergilemeye zorlamaktadır. Ülkeler, organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar, yönetim anlayışlarında verimliliği, üstün performans, en öndeki hedefler olarak görmektedirler. Bundan dolayı yönetimde rekabetin artması, paralelinde stratejik yönetimin önemini artırmıştır.

Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin yaşama geçirildiği sistematik bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım belli aşamaları içeren bir süreçtir(26). Bu sebeble stratejik yönetim, sürecinin başında, örgütün, iç yapısı ve dış çevresi bakımından mevcut durumun belirlenmesi (SWOT Analizi) büyük önem arz etmektedir.

SWOT Analizi, kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi yolunda uygulanması gereken stratejinin biçimlendirilmesinde ve mevcut amaçların, hedeflerin, politikaların ve stratejilerin kurumsal amaç ve hedeflere uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde, üst yönetim ekibine yardımcı olmaktadır(8). Her örgütün yapması gereken ve belli periyotlarla güncellenmesi gereken bir stratejik yönetim aracıdır.

Stratejik yönetimde amaç, geçmişte yapılan başarılarla övünmek olarak algılanmamalı, geleceğe yönelik bilinmeyenlerle ilgilenmek ve ona göre planlamalar yapmaktır. Ülkeler, organizasyonlar, kurum ve kuruluşlar, stratejik yönetim sürecini oluştururken, temel ilkeler ve değerler ölçütünde vizyon ve misyon oluşturmalıdır. Sonraki aşamada, hedeflere başlıklar belirlenmelidir. Mevcut durumlarını ortaya koyduktan sonra stratejik hedeflerini belirleyerek kendi adına bir yön belirlemiş olacaktlardır. Burada stratejiler belirlenirken mutlaka aşağıdaki soruların cevaplanması gerekmektedir.

- Neredeyiz?
- Nereye gitmek istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendirebiliriz?

Sonuç olarak ülkeler, kuruluşlar ve organizasyonlar çağa ayak uyduracak önlemleri mevcut durumlarını ortaya koyarak tasarlamalı ve uygulamaya koyulmalıdırlar. Yine Swot analiziyle, ülkelerin, kurum ve kuruluşların, organizasyonların, bu değişen şartlarda belli periyotlarla mevcut durumlarını güncellemesi gerekmektedir. Stratejik yönetim sürecinde, bu konuda yapılması gereken basamakların hazırlanması, uygulanması ve sonucunda değerlendirilmesi gereği de önem arz etmektedir.

KAYNAKLAR (RESOURCES)

1. Aksu, M., (2002). Eğitimde Stratejik Planlama ve Toplam Kalite Yönetimi. Anı Yayıncılık, Ankara. Sayfa 63.
2. Aktan, C.C., (2005). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. Erişim: (http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf). Erişim tarihi: 21.06.2005.
3. Aktan, C.C., (2005). Türk Yüksek Öğretim Reformu İçin Swot Analizi. Erişim: (<http://www.canaktan.org/egitim/universite-reform/swot.htm>). Erişim tarihi: 23.10.2005.
4. Anonim, (2003). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu. Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı. Ankara. Sayfa 7, 12, 20.

5. Anonim, (2004). Strateji ve Stratejik Yönetim. Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı. Ekonomik ve Stratejik Araştırmalar Merkez Müdürlüğü. Ankara. Sayfa 2, 3,4, 5, 6, 8.
6. Anonim, (2005). Üniversitede Stratejik Planlama Rehberi. Erişim: (http://www20.uludag.edu.tr/~kurullar/GPK/SP_Guideline.htm). Erişim tarihi: 01.06.2005.
7. Anonim, (2005). Stratejik Planlama. Erişim: (<http://www.marjinal.com.tr/ebulten/devamizle.asp?nid=21&hid=58&uid=>). Erişim tarihi: 10.10.2005.
8. Anonim, (2005). Swot Analiz Toplantısı Yapıldı. Erişim: (<http://www.giresun.gov.tr/tr/modules.php?name=News&file=article&sid=268>). Erişim tarihi: 23.10.2005.
9. Anonim, (2005). Doğu Akdeniz Üniversitesi Stratejik Plan Çalışmaları Ön Bilgilendirme Toplantısı. Erişim: (www.emu.edu.tr/tr/komiteler/stratejikplan/default.aspx?sayfa=plan-5k-). Erişim tarihi: 25.10.2005.
10. Barca, M., Balcı, A., (2004). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır?. Sakarya Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. Adapazarı.
11. Byars, L., (1987). Strategic Planning and Implementation. a.g.e. New York. Sayfa 10, 13.
12. Can, H., (2001). Yönetim Bilimli ve Tarihçesi. Yönetim ve Organizasyon. Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
13. Clayton, S., (1999). Strateji Geliştirme. Hayat Yayınları, İstanbul.
14. Çelik, B., (1997). Vizyon Oluşturması ve Koruması. Evrim Yayınevi, İSTANBUL.
15. Dinçer, Ö., (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. Beta Yayınları, İstanbul. Sayfa 7-42, 206, 208.
16. Düren, Z., (2000). 2000'li Yıllarda Yönetim. Alfa Yayınları, İstanbul. Sayfa 6-8,11.
17. Dyson, R.G., (1990). Strategic Planning: Models and Analytical Techniques. London: John Wiley and Sons.
18. Güçlü, N., (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 23. Sayı 2. Sayfa 1-12.
19. Güner, S., (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. Erişim: (http://birimweb.icisleri.gov.tr/tid/dergi/446_061_078.doc). Erişim tarihi: 20.11.2005.
20. Gürlek, B.T., (2005). Swot Analizi. Erişim: (<http://www.vizyon2023.tubitak.gov.tr/teknolojiongorusu/bilgilendirme/Gurlek.ppt>). Erişim tarihi: 29.05.2005.
21. Işık, H., Aypay, A., (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. Gazi Üniversitesi. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. Cilt 24. Sayı 3. Sayfa 3, 349-363.
22. Karakaya, Y.E., (2007). Cumhuriyet'in 100. yılında Elazığ İlinin Spor Stratejisi: Stratejiden Geleceğe 2023. Fırat Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. Elazığ. Sayfa 56.
23. Jain, S.C., (1993). Marketing Planning & Strategy. Fourth Edition. South-Western Publishing Co.
24. Jauch, L., Glueck, W., (1989). Strategic Management and Business Policy. New York: McGraw Com. Sayfa 18.
25. Oxtoby, B., Mcguinness, T., and Morgan, R., (2000). "The Why How Of Effective Strategy Change: Reflections On Thorn Lighting", Journal of European Industrial Training. Sayfa 514.
26. Pamuk, G., Erkut., H., Ülengin, F., Ülengin, B., Akgüç, Ö., Alpay, Y. ve Koşma, H., (1997). Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği. İrfan Yayıncılık, İstanbul. Sayfa 3-26, 211.

27. Rachman, D., Mescon, M., Bovee, C.L., and Thill, J.V., (1993). Business Today. New York: McGraw-Hill Inc.
28. Stacey, S., (1988). Öngörülmez Bir Dünya İçin Yönetim Stratejisi. İstanbul matbaası. İstanbul.
29. Thompson, B.L., (1999). Performans Geliştirme. Hayat yayınları. İstanbul. Sayfa 125.
30. Üzün, C., (2000). Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler. Eylül Yayınları, İzmir. Sayfa 3-11, 39.