

Bölüm 8

SOSYAL HİZMET ÖRGÜTLERİNDE STRATEJİK YÖNETİM: BİR MODEL ÖNERİSİ

*Mehmet BİRİNCİ**

1 İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Hizmet Bölümü Öğretim Üyesi, ORCID ID: 0000-0001-5639-4799, e-posta: Mehmet.birinci@izu.edu.tr

GİRİŞ

Günümüzde yaşanan toplumsal değişim ve dönüşüm, krizler, bunların getirmiş olduğu ekonomik ve sosyal sorunlar, ihtiyaçların çeşitlenmesine ve farklılaşmasını yol açmış, daha çok birey, aile ve grubu etkilemeye başlamıştır. Bu durum; toplumun özel gereksinime ihtiyaç duyan ve korunması gereken kesimlerine yönelik sunulan sosyal hizmetlere olan ihtiyacı arttırmakla kalmamış, sosyal hizmetlerin sunumunu da önemli ölçüde etkilemiştir. Yaşanan gelişmeler; toplumsal barış, huzur ve refahı etkileyebilecek her türlü sorunla mücadelede önemli sorumluluklar üstlenen sosyal hizmetin yönetimi nasıl olmalıdır? Sorusunu gündeme getirmiştir. Sosyal hizmet örgütlerinin kamu, yerel, özel veya sivil toplum örgütü olsun, başarılı olabilmeleri için mutlak surette iyi bir organizasyon yapısı ve yönetim anlayışı ile yönetilmelerine ihtiyaç vardır. Ayrıca bu örgütlerin yönetimi oldukça zor ve karmaşık bir konudur. Sosyal hizmet örgütlerinin gelişigüzel değil, çevresel değişimlerin getirmiş olduğu her türlü sorunla mücadelede daha dinamik bir yapıda, sorunlara hızlı ve etkin cevap verebilecek bir yönetim anlayışı ile yönetilmelerini gerekli kılmaktadır. Bunun için örgütlerin kendilerini yenilemeleri, değişimlere uyum sağlayabilecek bir anlayışla yönetilmeleri, çevresel fırsat ve tehditler ile güçlü ve zayıf yanlarını bilmeleri gerekir. Çalışmada sosyal hizmet örgütleri için temel oluşturabilecek stratejik yönetim süreçleri, stratejik planlama; stratejilerin uygulanması ile izleme ve değerlendirme ayrıntılı olarak ele alınmış ve bir model önerilmiştir. Etkili bir yönetim tekniği olan stratejik yönetimin, sosyal hizmet sunan örgütler açısından uygun olabileceği literatürde birçok çalışma ile desteklenmektedir.

STRATEJİK YÖNETİM SÜRECİ

Stratejik yönetim sürecine ilişkin olarak Hill ve Jones kurumsal misyon ve hedeflerin belirlenmesi ile başlayarak, stratejilerin formülasyonu, örgütsel yapının seçimi, strateji, yapı ve kontrolün uyumlaştırılması ile süreci sonlandırmışlardır. Hitt, İrelan ve Hoskisson ise süreci; stratejik girdiler, stratejik eylemler ve stratejik sonuçlar olarak açıklamışlardır. Newman ve Logan bu süreci; dış çevre analizi, işletme analizi, strateji belirleme, strateji tasarımı ve uygulama (Ülgen ve Mirze, 2010) şeklinde ele almışlardır. Eren (2010) ise stratejik planlama; misyon, vizyon, strateji ve politikalar; ikinci aşamada stratejilerin uygulanması, örgüt kültürü, yönetim tarzları ve liderlik, örgüt yapılarının stratejiye uyumu, programlar, bütçeler ve süreçler; son olarak ise değerlendirme ve kontrol aşaması olarak ifade etmiştir. Strateji süreci karmaşıklık ve kaos teorisi ile de açıklamaktadır. Bu teoriye göre organizasyonun içinde yaşamış olduğu dünya ileri düzeyde karmaşık ve belirsizdir. Yöneticiler bu karmaşıklıkta yaşamaya alıştiklarında, daha çok sezgisel olarak anlama kapasitelerini oluşturmakta ve buna dayalı olarak kararlar alabilmektedir (Bakoğlu,

2010, s.29). Bazı yazarlar amaç, vizyon ve misyonu belirleyip, iç ve dış çevreyi ele alırken; diğer bir kısım yazar ise iç ve dış çevre analizi ile işe başlamakta, daha sonra fırsat ve tehditleri belirleyip misyon ve vizyonu ortaya koymaktadır. Ancak, ortak nokta ilk defa bir işe girilmesi halinde öncelikli olarak iç ve dış çevrenin analizi, daha sonra misyon-vizyon ve amaçların belirlenmesi gerektiğidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Bu açıklamalar ışığında konuyu ele aldığımızda stratejik yönetim sürecini; stratejik planlama evresi (stratejik analiz, stratejik tasarım ve strateji seçimi), stratejilerin uygulanması (harekete geçme) ve stratejik kontrol (izleme, ölçme ve değerlendirme) aşaması olarak ifade edebiliriz. Aşağıda Tablo 1'de bu aşamalar ayrıntılı olarak yer verilmiştir.

Tablo 1. Örgütlerde Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları

Ana Evreler	Ara Evreler	Ara Evrelerin Süreçleri	Genel Açıklama ve Özellikler	Sorulması Gereken Sorular	
Stratejik Planlama	Stratejik Analiz	Dış Çevre Analizi (Fırsatlar ve Tehditler)	Uzak Çevre Analizi; ekonomik, sosyal, politik, yasal, teknolojik, ekolojik, sosyo-kültürel vb. faktörler analiz edilir.	Fırsatlar ve tehditler neler?	SWOT (GZFT) Analizi (Kurumun Güçlü ve Zayıf yönleri Nelerdir? Bunlar nasıl düzeltilebilir?)
		İç Çevre Analizi (Güçlü ve Zayıf Yönler)	Yakın Çevre Analizi: hizmet talep edenler, hizmet modelleri, benzer hizmetleri sunanlar (kamu, yerel, özel sektör ve STÖ'leri). Örgüt yapısı, kurum kültürü, yönetim biçimi, finansal yapı, insan kaynakları, fiziksel ve teknik altyapı, operasyon kabiliyeti vb. ayrıntılı olarak analiz edilir.	Zayıf ve güçlü yönler neler?	
		Paydaş Analizi (iç ve dış paydaşlar)	Paydaşların önceliklendirilmesi ve gruplandırılması.	Paydaşlarımız kimdir, bunların kurumla bağı nedir, bizden beklentileri-bizim onlardan beklentilerimiz nelerdir vb.?	
		Amaç	Elde edilmesi, ulaşılması beklenen durum.	Nereye ulaşmak ve yeni başarmak isteniyoruz?	
		Vizyon	İdeal gelecek, ufuk çizgisi, gelecekte olunması istenen yer.	İlerde nereye ulaşmak isteniyor?	
		Değerler	Faaliyet ve kararların sınırlarını belirleyen ölçütler	Temel inançlar, davranış biçimleri, etik ilkeler, doğrular ve yanlışlar vb. nelerdir?	
		Misyon	Görev, varoluş amacı, orta vade de ne yapılacak.	Kimiz, ne yapıyoruz, kim için, kiminle, nasıl ve neden yapıyoruz?	
		Stratejiler	Misyon ve amaçlara nasıl ulaşacağız.	Amaca ulaşmak için nasıl bir yol izlenecek?	
		Politikalar	Seçilmiş stratejinin uygulanması sürecinde yönetici rehberi.	Yöneticiler nasıl bir tutum sergileyecekler ve ne tür bir yöntem ile ilerleyecekler?	
		Hedefler	Amaçlara ulaşılabilmesi için ölçülebilir, spesifik, sayısal ve somut (nitelik ve nicelik) olarak ifade edilen alt amaçlardır.	Yeterince açık ve anlaşılır mı? Ölçülebilir mi? Misyon, vizyon ve amaçlarla uyumlu mu? Belirli bir zamanı kapsıyor mu?	
	Stratejik Tasarım	Performans Göstergeleri	Amaçlara ve hedeflere ulaşıp ulaşamadığı veya hangi ölçüde ulaşıldığını performans göstergeleri ile ortaya koyacağız.	Faaliyetlerle ilgili mi? Çalışanların performansını ölçüyor mu? Geçmiş dönemle karşılaştırılabilir mi? Güvenilir mi? Hesap verme sorumluluğu ile ilgili mi?	
		Kurumsal Stratejiler	İşlevsel politikaları, hizmet stratejileri, bütçe kararları gibi kararları kapsar.	Kurum tüm hizmetleri ve birimleri ile nasıl bir politika izler?	
		Fonksiyonel Stratejiler	Organizasyonun işlevsel veya bölümsel bütün faaliyetlerini kapsar.	Orta düzey yönetim gerektiren faaliyetler nasıl geliştirilebilir?	

Stratejik Uygulama	Harekete Geçme	Eylem planları, Performans programı, bütçe	Üst yönetimlerin kontrolü altında ilerler ve planlanan pratiğe dökülme evresidir.	Belirlenen stratejiler uygulamaya nasıl dönüştürülebilir? Organizasyon yapısı bu stratejileri uygulamak için yeterli midir?
Stratejik Kontrol	İzleme, Ölçme ve Değerlendirme	İzleme aşaması, stratejik planlamanın sadece son adımı değildir. Aynı zamanda 'stratejik yönetim' için ilk adımdır.	İzleme, hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistemli olarak takip edilmesi, değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının stratejik amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.	Raporlamanın kime yapılacağı? Ne yaptık? Başardığımızı nasıl anlarız? Uygulama ne kadar etkili oluyor? Neler değiştirilmelidir? Gözden kaçan unsurlar var mıdır? Performansı nasıl ölçeceğiz?

Kaynak: Dinçer, 2007; Eren, 2010; Ülgen ve Mirze, 2010; Akgemci ve Güleş, 2010.

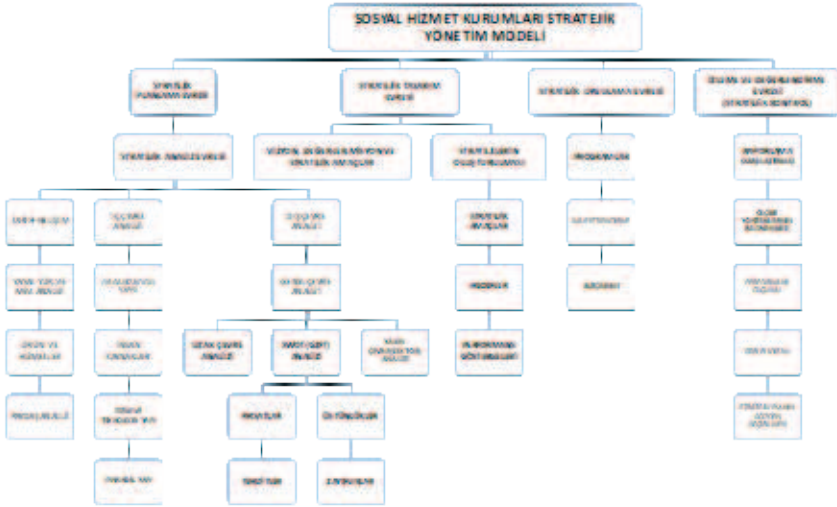
SOSYAL HİZMET ÖRGÜTLERİ ve STRATEJİK YÖNETİM

Sosyal hizmetlerin daha verimli bir şekilde sürdürülmesi ve daha çok toplumsal fayda sağlaması açısından bu hizmetlerin etkin bir yönetim anlayışı çerçevesinde ele alınması son derece önemlidir (Birinci ve ark., 2017). Toplumda yaşlılar, engelliler, göçmenler, mülteciler, eski hükümlüler, korunmaya ihtiyaç duyan çocuklar, şiddete uğrayan kadınlar, madde bağımlıları gibi özel koşullar nedeniyle, politikalarla korunması gerekli olan ve özel gereksinime ihtiyacı olan birey ve gruplar bulunmaktadır (Tomanbay, 2013; Akt. Topal ve Atay, 2015). Sosyal hizmet; insan ve çevresi arasındaki etkileşim ve toplumsal ilişkiler üzerinde odaklaşan etkinlikler yoluyla, kişilerin tek başlarına ya da gruplar içindeki toplumsal işlevlerini geliştirmeyi hedefler (Bahle, 2003; Bayraktaroğlu ve Adıgüzel, 2015). Sosyal hizmet bu hedefleri ancak, kendisine verilen yasal yetki çerçevesinde sahip olduğu örgütler vasıtasıyla ve çağdaş bir yönetim anlayışı ile yerine getirebilir. Hiçbir örgüt stratejik planlama yapmadan nereye gittiğini veya gitmek istediğini sağlıklı bir biçimde değerlendiremez (Akgemci, 2010, s.445-447). Ansoff ve Hayes (1976), yeni norm ve etki modellerinin ortaya çıktığı, temel normların ve değerlerin sorgulandığı ve örgütlerin meşruiyet ve sosyal faydalarının yeniden tanımlandığı yerlerde stratejik yönetimin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir (Pina ve ark., 2011). Her an ortaya çıkabilecek muhtemel kriz veya belirsizlik durumunda en iyi karar alma ve en az zararlı çıkış yolunun, çevresel değişimleri dikkate alan, kapsamlı ve uygulanabilir bir stratejik planı, stratejik -kriz- yönetimi anlayışı ile uygulamak olduğunu söylemek mümkündür (Acar, 2019).

Sosyal Hizmet Örgütlerinde Stratejik Yönetim Süreci ve Stratejik Planlama Aşamaları

Sosyal hizmet örgütleri amaçlarını belirleyip, bu doğrultuda örgütün misyon, vizyon ve temel değerlerini; insan haklarına dayalı ve sosyal hizmetin temel etik ilkelerini göz önünde alarak, yasal mevzuatın ortaya koyduğu sosyal politikalar çerçevesinde planlarını yapar. Kuruluş felsefesini

tanımlayarak geleceğe yönelik vizyonunu oluşturur. Planlama aşamasında; başta hizmet olmak üzere tüm süreçlerde hizmet kalitesinin iyileştirilmesine yönelik stratejilerinin seçilebilmesi için güçlü ve zayıf yanları ile dışardan kaynaklanan fırsat ve tehditler ortaya konur. Bu amaca uygun olarak; stratejilerin seçilmesi, uygulanması, bu stratejiler doğrultusunda oluşturulacak performans ölçütlerinin tespit edilmesi ve izlenmesi için gerekli olan sistemi yürürlüğe koymak suretiyle katılımcı ve dinamik bir yönetim yapısı oluşturmaya çalışılır. Sosyal hizmet örgütlerinde stratejik yönetim süreci ekseninde oluşturulacak stratejik planlar uzun vadeli olarak ve beş yılı kapsayacak şekilde hazırlanır ve her yıl güncellenir. Stratejik plan, yapılacak hazırlık çalışmalarından sonra aşağıdaki (Şekil 1) modelde yer alan aşamalar temel alınarak oluşturulabilir.



Şekil 1. Sosyal Hizmet Kurumlarında Stratejik Yönetim Modeli

Hazırlık Döneminde Yapılması Gerekenler

Planlama sürecinin planlaması olarak ifade edilen hazırlık döneminin iyi bir şekilde tamamlanması, stratejik planın başarısı için son derece önemlidir. Özensiz ve hazırlıksız yapılan planların başarıya ulaşması mümkün değildir. Bu aşamada çalışanlara (gönüllü kuruluşlarda gönüllü personel dahil), yapılacak stratejik plan çalışmaları konusunda bilgi verilir. Örgüt içerisinde ve dışardan stratejik plan çalışmaları için oluşturulacak kurullarda görev alabilecek niteliklere sahip, değişik birimlerden çalışanların ve ayrıca kurum dışından danışmanlık hizmeti verecek kişilerin seçimi ile ilgili gerekli hazırlıklar yapılır. Dikkat edilmesi gereken husus, stratejik planlama çalışmalarının herkes tarafından önemsenmesi ve planın sahiplenilmesidir. Süreç öncelikle, üst düzey yönetimin katılımıyla

gerçekleştirilecek toplantılarda planlama konusunda yöntem belirlemeyle başlar. Örgütün hemen her birimini temsil edebilecek kişilerden oluşan bir gönüllü ekip oluşturulur ve stratejik plan modeli hazırlanır. Çalışmalarda bir stratejik planlama uzmanı (stratejist) yer almalıdır. İhtiyaç duyulması halinde, kurum dışından danışmanlık hizmeti alınabilir (Birinci, 2017). Hazırlık aşamasında; stratejik plan hazırlık maliyetlerin çıkarılması ve zaman çizelgesinin oluşturulması gerekir. Hazırlık döneminin son aşaması, stratejik planlama faaliyetlerinde görev alacak ve/veya katkı verecek kişilere planlama konusunda gerekli eğitimler verilmesidir. Hazırlık programı, değerlendirilmek ve son şekli verilmek üzere ‘Stratejik Plan Üst Kurulu’na sunulur. Gerekli değişiklikler yapıldıktan ve onaylandıktan sonra uygulanmak üzere ilgili birime gönderilir.

STRATEJİK PLANLAMA EVRESİ

Stratejik planlamanın hazırlık aşamasından sonraki evresi planlama evresidir. Stratejik analizlerin yapıldığı bu evre, bilgilerin toplanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesi ile başlar (Akgemci ve Güleş, 2010), iç ve dış paydaşların katılımı ile durum analizi yapılarak, “neredeyiz” sorusu sorulur ve örgütün bulunduğu nokta ortaya konmaya çalışılır. Bu aşamada örgütün; tarihsel gelişimi, yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi, çevre (kurum içi ve genel çevre) analizleri ile paydaş analizi (İç ve dış) yapılır. Sektör analizinin de bu aşamada yapılması ve özellikle ihtiyaçların hangi yönde değiştiği, kamuoyu ve hizmet verilen kesimin beklentilerinin incelenir. Bağış yapanlar, gönüllüler diğer ikame hizmetleri sunan kurumların ayrıca ele alınması planlamanın sağlıklı olması bakımından önemlidir. Dış çevre analizi iki kısımda (uzak ve yakın çevre) ele alınır. Genel çevre analizi; kurumun faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden politik ve hukuki, ekonomik, teknolojik, uluslararası, sosyokültürel, demografik ve diğer çevresel unsurlarının incelemesini kapsar. Yakın çevre analizinde kurumun, içinde bulunduğu ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen müracaatçıları (yararlanıcılar-müşteriler-dezavantajlı birey, aile, gruplar), bağış yapanlar, gönüllüler, tedarikçileri, mevcut (benzer işi yapan) ve potansiyel (benzer alanda yeni ortaya çıkabilecek oluşumlar) “rakipleri” ikame hizmetlerin yer aldığı unsurlar incelenir. Bu çalışmada daha iyi anlaşılması bakımından, fiziksel engelli çocuk ve yetişkinlere yönelik olarak, kâr amacı gütmeyen bir sosyal hizmet örgütü örneği üzerinden hareket edilecektir.

Tablo 2. Faaliyet Alanları / Ürün ve Hizmetlerin Genel Görünümü

Ana Faaliyet Alanları	Alt Faaliyetler
Faaliyet / ürün ve hizmetlerin her biri bu alana yazılır	Ana faaliyete ilişkin alt faaliyetler bu alana yazılır

Faaliyet / ürün ve hizmetlerin sıralanmasında öncelikler dikkate alınır	Alt faaliyetler ana faaliyet, ürün ve hizmetleri tamamlayıcı şekilde ayrıntılı olarak yazılmalıdır
Toplam Faaliyet	Toplam Alt Faaliyet

Örgütün kuruluş felsefesi ve amacı; bu amaca bağlı olarak misyonu, vizyonu ve yasal sınırları dikkate alınarak, sunduğu ürün ve hizmetler belirlenerek yukarıda yer alan tabloda gösterilir. Faaliyet alanları, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, örgütün temel amacı doğrultusunda ortaya koyduğu misyon ve ulaşmak istediği vizyonla bağlantılıdır. Durum analizi çerçevesinde paydaş analizi ve örgüt (kurum içi) analizler yapılır. Paydaş analizi örgütlerin girdi, çıktı ve süreçlerini etkileyen, sosyal hizmet örgütünün sunduğu hizmet ve faaliyetlerden etkilenen kişi, kamu kurum ve kuruluşları ile diğer tüm örgütleri, katılımcılık anlayışı çerçevesinde planlama sürecine dahil eder. Paydaşların görüşleri alınır, böylece paydaşlar tarafından benimsen-sahiplenilen- stratejik planın uygulama şansı artar. Paydaş analizi; paydaşların belirlenip sınıflandırılması, değerlendirilmesi ve görüşlerinin alınmak suretiyle stratejik plana yansıtılması aşamalarından oluşur. Bu aşamada paydaşların etki ve önem derecelerine göre tespiti, stratejik planın başarısı için yararlı bilgiler verebilir.

Tablo 3. Sosyal Hizmet Örgütleri Paydaş Sınıflandırma Matrisi Örneği

S. No	Paydaşlar	Çalışan	Temel Ortak	Stratejik Ortak	Tedarikçi	Hedef Kitle
1.	Kamu Kurumları (Bakanlık, Valilik, Belediye vb.), bağışçılar, sponsorlar, diğer sosyal hizmet örgütleri, yararlanıcılar (müracaatçılar-müşteriler), tedarikçiler, üniversiteler gibi. Bunlar alt alta sıralanarak değerlendirilir.					

Sosyal hizmet sunan örgütlerin paydaşları, faaliyet alanlarına göre çeşitlilik gösterebilir. Burada önemli olan kurumun paydaşı hangi kategoride değerlendirdiğidir.

Tablo 4. Sosyal Hizmet Örgütleri Paydaş Analizi Değerlendirme Matrisi Örneği

S.N	Paydaş	Bağlantı	Beklentiler	Potansiyel	Durum	Etki	Etkileşim
		Örgüt ile Bağlı	Örgüt ile İlişkilerinden Beklentisi	Örgüte Katkısı veya Zararı	Mevcut İlişki Olumlu-Olumsuz	Örgüt Üzerinde Etkisi	Hangi Paydaşla İlişkili, Olumlu-Olumsuz

Kamu Kurumları (Bakanlık, Valilik, Belediye vb.), bağışçılar, sponsorlar, diğer sosyal hizmet örgütleri, yararlanıcılar (müracaatçılar-müşteriler), tedarikçiler, üniversiteler gibi. Bunlar alt alta sıralanarak değerlendirilir.	Yasal	Hizmet	Politika geliştirme, kaynak sağlama	İlişki var, olumlu	Etkili	Sosyal hizmet sunan kamu vd. örgütler
--	-------	--------	-------------------------------------	--------------------	--------	---------------------------------------

Kaynak: Akay, H. (2007). Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme; Birinci, M. (2017). MZB Engelli Çocuklar ve Yetişkinlere Yardım Vakfı, 2018-2022 Örnek Stratejik Planı.

Paydaşlar örgütün içinde bulunduğu sektör, hedef kitlesi, büyüklüğü, konumlandığı bölgeye göre değişir. Paydaşlar örgütün içinde bulunduğu sektöre göre ele alınmalı ve değerlendirilmelidir. Paydaş analizi aşamasında ayrıca, örgütün sunduğu mal veya hizmetler somut olarak belirtilir. Bu mal veya hizmetlerden faydalananlar, bunların sunumunda katkı yapan diğer örgütlerde dikkate alınmak suretiyle ‘Yararlanıcı Ana Hizmet Matrisi’ hazırlanır.

Aşağıda Tablo 5’de fiziksel engelliler konusunda faaliyet gösteren bir sivil toplum örgütü örneğine yer verilmiştir. Buna göre; hangi hizmetlerden kim ve kimler faydalanmakta ve bu hizmetlere hangi örgütler hangi aşamada destek vermektedir.

Tablo 5. Yararlanıcı Ana Hizmet Matrisi (Fiziksel Engellilere Yönelik Çalışan Bir STÖ Örneği)

Ürün/Hizmet	Engellileri Topluma Kazandırmak	Engellilerin Kapasitelerini Arttırmak	Ulaşım Engellerinin Ortadan Kaldırılması	Yaşam Koşullarını İyileştirmek	Toplumsal Gelişmelerden Pay Almalarını Sağlamak	Bağımsızlıklarına Destek Olmak	Bakım ve Koruma
Yararlanıcı (Fiziksel Engelliler)							
Çocuklar	√	√	√	√		√	√
Yetişkinler	√	√	√	√	√		√
Aileler	√	√	√	√	√		√
Yakın Çevre	√		√		√		
Sivil Toplum Örgütleri	√						
Sosyal Hizmet Sunan Kamu Kuruluşları	√		√		√		√

Özel Sosyal Hizmet Kuruluşları	√						√
Yerel Yönetimler			√		√		
Tedarikçiler							√

Kaynak: Birinci, M. (2017). MZB Engelli Çocuklar ve Yetişkinlere Yardım Vakfı, Örnek Stratejik Planı.

İç çevre analizi: Örgüt içi analiz, örgütün mevcut durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, örgüt içi ortamlardan kaynaklanan ve kontrol edilmesi mümkün olduğu varsayılan koşulların incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini kapsar ve geleceğe dönük önemli mesajların algılanmasını sağlar (Dinçer, 2007, s.42-43). Örgüt içi analiz; kurumun geçmişi, mevzuatı ve görevleri, üst yönetimin stratejik yönetim konusundaki bilgisi ve yaklaşımı, yönetim (liderlik-yönetim becerileri) ve hiyerarşik yapısı, temel yetenekler, kurum kültürü, insan kaynaklarının durumu (sayısı ve niteliği), hizmet içi eğitimler, karar alma yöntem ve süreçleri, teknolojisi, finansman kaynakları, bina, araç, makine vb. fiziksel kaynakların durumu, halkla ilişkilerin nasıl sağlandığı, kaynak temini vd. konular analiz edilir. Hedef kitle ve çalışanlara yönelik olarak memnuniyet anketleri bu aşamada yapılarak sunulan ürün veya hizmetlerin kalitesi ve yararlanıcıların beklentileri tespit edilmeye çalışılır.

Mali kaynakların analiz edilmesi ve beş yıllık tahmini gelir bütçesi yine bu aşamada hazırlanır. Stratejik planın beş yıllık olması nedeniyle, tahmini bütçenin de aynı şekilde yapılması gerekir.

Tablo 6. Tahmini Gelir Bütçesi

Kaynaklar	1. Yıl	2. Yıl	3. Yıl	4. Yıl	5. Yıl
Bu alana gelirleri oluşturan bütçe kalemleri sıralanır	Gelirler planın her bir yılı için ayrı ayrı hesaplanır				
TOPLAM					

Genel (dış) çevre analizi: Ireland, Hoskisson ve Hitt, (2011) genel çevreyi; “bir örgütü, örgütün rekabetçi faaliyetlerini ve rekabetçi etkileşimini doğrudan etkileyen faktörlerin bütünü” olarak açıklamaktadır. Uzak çevrede, makro düzeydeki çevresel faktörler yer alır ve bu faktörler örgütün işleyişini, rekabet edebilirliğini etkiler (Mirze, 2014, s.80-81).

Tablo 7’de engellilere yönelik hizmet veren bir organizasyon örneği üzerinden hareketle; dış çevre faktörlerinin her biri ayrı ayrı analiz edilerek örgüt için fırsat ve tehdit oluşturan durumlar daha iyi anlaşılmış olur. Zamanı geldiğinde oluşturulacak stratejilerle bu fırsatlardan faydalanmak ve tehditleri ortadan kaldırmak mümkün olabilir (Birinci, 2017).

Tablo 7. Genel (uzak) Çevre Analizi (Fiziksel Engellilere Yönelik Çalışan Bir STÖ Örneği)

Politik ve Yasal (Hukuki)Faktörler	Eğilimler	İlişki
1. Hükümet politikaları, AÇSHB'nin Kurulması. 2. Engelli mevzuatlarının oluşturulması noktasında siyasi uzlaş. 3. Engellilik konusunda yapılan yasal düzenlemelerin yetersizliği ve uygulama sorunları. 4. AB uyum süreci 5. Uluslararası politikaların ve gelişmelerin etkisi 6. Kararların Merkezden Alınması 7. Sivil Toplum Örgütlerinin Baskısı 8. Stratejik yönetim uygulamaları 9. Organizasyonlar arasında uyum sağlanamaması.	1.1. Hükümet politikalarının engellilere yönelik olarak birçok düzenleme getirdiği, engellilere sunulan hizmetlerin her geçen gün artmakta. Bakanlığın (AÇSHB) kurulması önemli. 2.1. Siyasi uzlaş engellilerle ilgili politika, yasa ve diğer düzenlemelerin kesintiye uğratılmadan sürdürülmesi bakımından önemlidir. 3.1. Engellilerle ilgili yasal düzenlemeler devam etmektedir. Ancak henüz istenen seviyede değildir. 4.1. AB Uyum sürecinde yaşanan sıkıntılar, ilgili olduğumuz konuda yapılacak düzenlemelerde bazı değişiklikleri de beraberinde getirebilir. 5.1. Uluslararası politikalar engellilerin haklarının her geçen gün daha da ileri boyutlara taşınması yönünde ilerleme kaydedilmektedir. 6.1. Kararların merkezden alınması önemli bir sorun. 7.1. STÖ'lerinin oluşturulan politikalarda söz sahibi olmaya başlamaları. 8.1. Türkiye'de bu konu ile ilgili olarak yasal mevzuatın büyük ölçüde tamamlanması. 9.1. Sosyal hizmet sunan kurumlar arasında işbirliği ve koordinasyon eksikliği.	1.2. Daha çok sayıda engellinin topluma katılması sağlanmaktadır. Bakanlığın politika belirleyici olarak kurulması oldukça önemlidir. 2.2. Sürdürülebilir bir engellilik politikası. 3.2. Yasaların uygulanmasında sorunlar var. Örneğin istihdam politikalarına ilişkin yapılan yasal düzenlemeler tam olarak kamu dışında uygulama alanı bulamamıştır. 4.2. Engellilerin toplum kazandırılması amacından vazgeçilmemelidir. 5.2. Türkiye açısından bir fırsat olarak görülebilir. 6.2. Alınan kararların doğruluğu, etkinliği ve en önemlisi zamanında uygulanması ve doğru kişilere hizmetlerin ulaşması açısından sıkıntılara sebep olmaktadır. 7.2. STÖ'lerin soruna çok farklı açılardan bakmaya başlaması sağlanmıştır. 8.2. Kamuda stratejik yönetim anlayışı ile ilgili yasal düzenlemelerin yapılmış olmasına rağmen, bunların uygulanması anlamında çok büyük sorunlar vardır. 9.2. Bu durum hizmetleri olumsuz etkilemektedir.
Demografik Faktörler	Eğilimler	İlişki
1. Nüfus artışı. 2. Eğitime olan talepte yaşanan artış. 3. Göç 4. Nüfusun büyük şehirlerde toplanması. 5. Eğitim seviyesinin yükselmesi.	1.1. Engelli sayısının buna bağlı olarak artması. 2.1. Engellilere, eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması. 3.1. Türkiye'nin çok hızlı göç alan bir bölgede bulunması. 4.1. Hizmetlerin dengeli dağılımını zorlaştırmakta, engellilerin yaşam alanları kısıtlanmaktadır. 5.1. Engellilerin eğitim seviyesi daha da yükselmiştir.	1.2. Daha çok kaynak gerekli 2.2. Engellilerin eğitim alacakları kurum sayısı yetersiz. 3.2. Engelli göçmen ve sığınmacıların bakımı, eğitimi vb. 4.2. Kalabalık şehirler engellilerin yaşamını zorlaştırmakta, hizmetlerin etkin ve sağlıklı verilmesini zorlaştırmaktadır. 5.2. Eğitim seviyesi yükselen engellilerin beklentileri de aynı oranda değişmiştir.

Kaynak: Birinci, M. (2017). MZB Engelli Çocuklar ve Yetişkinlere Yardım Vakfı, 2018-2022 Örnek Stratejik Planı.

SWOT (GZFT) analizi ve süreci

Stratejik yönetimin temel süreçlerinden birini oluşturan SWOT analizi kurumun iç ve dış çevresini değerlendirmeye imkân tanıyan bir analiz tekniğidir (Akgemci ve Güleş, 2010). Türkçe literatürde GZFT (güçlü yönler, zayıf yönler, fırsat ve tehditler) veya FÜTZ (fırsatlar, üstünlükler, tehditler ve zayıflıklar) şeklinde de ele alınmaktadır (Aktan, 2008; Ülgen ve

Mirze, 2010; Mirze, 2014, s.146-147). Stratejik planlama süreci genellikle bir SWOT analizi ile başlar. Bu analiz; örgütü etkileyen iç ve dış çevresel koşulları dört kritik boyut üzerinden inceler ve sonuçta dışardan kaynaklanan fırsat ve tehditler ile içerden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönleri ortaya koyar. SWOT analizi sürecinde, oldukça önemli olan ve cevaplandırılması gereken bazı sorular vardır.

Tablo 8. SWOT Analizi İçeriği ve Cevaplandırılması Gereken Bazı Sorular

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> • Üstünlüklerimiz nelerdir? • Neleri iyi yapılmakta? • Örgütün başarılı olmasını sağlayacak olumlu yönler nelerdir? • Başkaları, güçlü yanlarımız olarak neleri görmekte-dirler? • Kaynaklar, yetenekler (deneyim vb.), altyapı yeterli mi? • Örgütsel öğrenmeye açık mıyız? 	<ul style="list-style-type: none"> • Neler kötü yapılmaktadır? • Neler iyileştirilebilir? • Başkalarının gözünde zayıf yönlerimiz nelerdir? • Rakipler hangi konularda daha iyi? • Mevzuattan kaynaklı görevlerimizi yerine getirebiliyor muyuz? Bu süreçte karşılaştığımız sorunlar nelerdir? • Hangi konularda çok çalışmalıyız?
FIRSATLAR	TEHDİTLER
<ul style="list-style-type: none"> • Kurumun başarılı olmasını sağlayacak fırsatlar nelerdir? • Çevrede ne gibi ilginç gelişmeler yaşanmakta? • Var olan ortaklık ve işbirliği imkanları nelerdir? • Toplumsal duyarlılık, kamuoyu ilgisi gittikçe artıyor mu? • Ekonomik, yasal, politik, sosyal, kültürel, teknolojik vb. faktörlerde yaşanan değişim bir fırsat olabilir mi? • Basının ilgisi nedir? • Eğitim sistemi sosyal hizmet örgütleri için yeni fırsatlar sunuyor mu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Başarımızı etkileyen hangi engellerle karşılaşmaktayız? • Rakipler ne yapıyorlar? • Toplumun beklentileri, sunulan mal veya hizmetlerin standartları değişiyor mu? • Teknolojik gelişmeler konumu tehdit ediyor mu? • Finansal sorunlarımız var mı? • Toplumsal değişimle birlikte ekonomik ve sosyal sorunlar, madde bağımlılığı, göç, çarpık kentleşme gibi problemler gittikçe artıyor mu?

Kaynak: Akgemci ve Güleş, 2010, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*; Akay (2017). *Sivil Toplum Örgütleri İçin Stratejik Düşünme-Strateji Geliştirme* konusundaki çalışmaları referans alınarak hazırlanmıştır.

Tablo 8’de yer alan soruların cevapları alındıktan sonra, daha önce yapılan iç ve dış (genel ve uzak) çevre analizlerinden elde edilen bilgiler özetlenerek oluşturulacak ‘Swot Analizi Matrisi’ne aktarılır. Bu noktada elde edilen tüm bilgiler değil, örgüt için hayati öneme sahip bilgilerin, önceliklendirilerek aktarılması gerekir. Bu aşamada yöntem olarak iç çevre analizleri ile belirlenen güçlü ve zayıf yönler; dış çevre analizleri ile belirlenen fırsat ve tehditler bu başlıklar altında listelenir ve daha sonra özetlenerek, Tablo 8 benzeri oluşturulacak swot matrisine aktarılır. Aşağıda Tablo 9’da sosyal hizmet örgütleri için örnek olabilecek, fiziksel engelliler konusunda faaliyet gösteren bir organizasyonun ‘Swot Analizi Matrisi’ örneği olarak oluşturulmuştur.

Tablo 9. SWOT Analizi Matrisi (Fiziksel Engellilere Yönelik Çalışan Bir STÖ Örneği)

Güçlü Yönler	Zayıf Yönler
1. Tüm paydaşların katılımıyla oluşturulmuş bir stratejik plana sahip olmak. 2. Teknolojik altyapının tamamlanmış olması. 3. İyi bir bütçeye sahip olması ve kaynakları çeşitlendirme kapasitesi. 4. Gönüllü faaliyetlerin süreklilik göstermesi. 5. İyi eğitilmiş ve deneyimli çalışanlar. 6. Yeni hizmet modelleri geliştirme kapasitesi. 7. Paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmeye açık olmak. 8. Birimler arası iletişim ve koordinasyonun güçlü olması. 9. Öğrenme ve kendini yenileme becerisi. 10. Personelin geliştirilmesi için eğitim programlarının sürekli olması.	1. Kurum kültürünün henüz oturmamış olması. 2. Saha deneyimi eksikliği. 3. Ulusal ve Uluslararası proje ve işbirliklerinin yetersiz olması. 4. Fiziki altyapının tamamlanmamış olması. 5. Performans sisteminin yetersiz olması. 6. Bölgede yeterince tanınmıyor olması. 7. Sosyal hizmet sunan diğer kurumlarla (kamu, yerel vb.) ortak bir bilişim ağına sahip olunmaması. 8. Faaliyette bulunulan bölgenin fiziksel engellilere yönelik sosyal risk haritasının çıkarılamamış olması. 9. Bağış ve fon sağlayıcılarla ilişkilerin istenilen seviyede olmaması. 10. Kurum imajının zayıf olması.
Fırsatlar	Tehditler
1. Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın Kurulması. 2. Siyasi İstikrar ve engelli mevzuatlarının oluşturulması noktasında siyasi uzlaşma. 3. Sivil Toplum Örgütlerinin baskısı 4. Uluslararası politikaların ve gelişmelerin etkisi 5. Engelli istihdamı. 6. Kamuoyunda engellilere yönelik farkındalık oluşması. 7. Medyanın konuya ilgisi. 8. Kâr amaçlı işletmelerde sosyal sorumluluk bilinci. 9. Benzer faaliyetleri yürüten kuruluşların sayısındaki artış. 10. Hizmetlerin sunumunda bilişim teknolojilerinin yaygınlaşması.	1. Kararların merkezden alınması. 2. Ülkemizin yoğun göç alması. 3. Nüfusun büyük şehirlerde toplanması. 4. Gelir dağılımında yaşanan adaletsizlik. 5. Bölgeler arası gelişmişlik düzeylerinin çok farklı olması. 6. Küreselleşmenin getirmiş olduğu ekonomik sorunlar. 7. Ailelerin parçalanması, geleneksel aile yapısının bozulması. 8. Kamu, STÖ, yerel yönetimler arasında teknoloji kullanımındaki vb. konularda koordinasyon eksikliği. 9. Sosyal hizmet sunumunun büyük oranda müracaatçı odaklı olması. 10. Toplumsal değişimin getirdiği diğer sorunlar (madde bağımlılığı vb.).

Tablo 9'da örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile dışardan kaynaklanan fırsatları ve tehdit algıları yapılan analizler sonucu tespit edilmiş ve SWOT matrisine aktarılmıştır.

Tablo 10. SWOT Matrisi Strateji Bileşenleri

Dışsal Faktörler	İçsel Faktörler	
	Güçlü Yönler (S)	Zayıf Yönler (W)
Fırsatlar (O)	SO Stratejileri : Üstünlüklerden yararlanarak fırsatları avantaja dönüştürme stratejileri	WO Stratejileri : Zayıflıkları gidermek suretiyle fırsatları kullanabilme stratejileri
Tehditler (T)	ST Stratejileri : Üstünlüklerden faydalanmak suretiyle tehditlerden kaçınma stratejileri	WT Stratejileri : Zayıflıklardan kaçınarak tehditleri minimize etme stratejileri

Kaynak: Eren, (2010, s.559). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları kitabından örnek alınarak hazırlanmıştır.

SWOT matrisi strateji bileşenleri tablosu, örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditlerin birlikte nasıl değerlendirildiğini gösterir. Örgüt buradan hareketle muhtemel stratejileri belirleyebilir (Dinçer, 2007, s.157-158). Bu tablo, örgüt yöneticilerinin karar almalarını kolaylaştıracak, seçeneklerini arttıracaktır.

Buradan hareketle, fiziksel engelliler konusunda faaliyet gösteren bir sosyal hizmet örgütünün, SWOT matrisi üzerinde stratejik seçenekleri aşağıda, birbirinin devamı olarak verilen Tablo 11 ve 12’de belirtilen şekilde olabilir.

Tablolarda gösterilen iç ve dış olumlu faktörlerinin örtüştüğü alan, stratejileri belirlemek açısından örgüte ışık tutacaktır. Benzer olarak içsel ve dışsal tüm olumsuz etkenlerin bir araya geldiği alan ise, örgütün stratejilerini seçerken çok dikkatli olması gerektiği riskli noktaları ortaya koymaktadır.

Tablo 11. SWOT Matrisi Strateji Bileşenlerinin Analizi (Fiziksel Engellilere Yönelik Çalışan Bir STÖ Örneği)

	Güçlü Yönler (++)	Zayıf Yönler (- +)
FIRSATLAR	<ul style="list-style-type: none"> • Aile, Çalışma ve Sosyal Hizmetler Bakanlığı'nın kurulmuş olması, engelliler konusuna daha çok eğilmesi örgüt açısından bir fırsat olarak değerlendirilmelidir. Faaliyet gösterdiğimiz bölge, güçlü örgüt yapımız Bakanlıkla olan ilişkilerin güçlendirilmesi ve bu sayede daha fazla fiziksel engelliye ulaşmak mümkün olabilir. • Yasalar düzenlemeler, bu konudaki siyasi uzlaşısı, engellilere yönelik istihdam politikalarının geliştirilmesi için fırsat olabilir. Örgüt, olarak daha çok engellinin istihdamı ve engelliler ile ilgili olarak çıkarılacak yasalarda öncülük yapılabilir. • Kâr amaçlı örgütlerde sosyal sorumluluk bilincinin hızla artması, medyanın konuya olan ilgisi daha çok işletme ile daha fazla sponsorluk ve ortak proje anlaşması yapılmasını sağlayabilir. • Aynı veya benzer alanda sosyal hizmet sunan kurumların sayısında yaşanan artış, işbirliği açısından bir fırsat olarak değerlendirilebilir. Bunun için ilişkileri sıcak tutmak, özellikle büyük projelerde işbirliğine gitmek, engelliler konusunda kamuoyu oluşturma çalışmalarında güç birliği yapmak olabilir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelir dağılımında yaşanan dengesizlik, bölgelerarası gelişmişlik farkıyla birlikte yoksul kesimi daha da yoksul hale getirmektedir. Bu durum en çok çalışamayan bilhassa fiziksel engelli bireyleri ve onların ailelerini etkilemektedir. Örgütün bulunduğu bölge itibarıyla mevcut çalışanlardan (profesyonel ve gönüllülerden) oluşan, farklı alanlarda eğitim almış kişilerin bir araya gelmesiyle oluşturacağı bir ekip ile bölgede yaşayan fiziksel engelli çocuk ve yetişkinleri tespit edebilir. Ancak personelin saha deneyimi olmaması bir dezavantaj oluşturmaktadır. Bunun için İlçe Kaymakamlığı ve İlçe Belediyesinin ilgili birimleri ve Sosyal Hizmet Merkezi ile işbirliği imkanları araştırılmalıdır. • Kaynakların sürdürülebilirliği için fırsatlar eskisinden daha iyi. Özellikle kurumun, yeni bağışçı ve gönüllülere ihtiyacı var. Ancak mevcut durumda sponsor ve bağışçılarla ilişkiler yetersiz. İyi eğitilmiş personel ve gönüllülerin bu konuda yetiştirilmek suretiyle zayıf olan bu durumun örgüt lehine dönüştürmek gerekir. • Kamu kurumları nezdinde etkin bir lobi faaliyeti henüz oluşturulamadı. Çalışmalarımızı bu kurumlara anlatacak bir yayın organımız, broşür, dergi vb. yok.

Güçlü yönler ve fırsatlar (++) : Stratejik amaçları belirlerken, öncelikli olarak iç ve dış koşulların en uygun ve avantajlı olduğu alana odaklanmak gerekir.

Zayıf yönler ve fırsatlar (- +) : Burada örgüt, fırsatlardan faydalanmak suretiyle güçlendirmesi gereken zayıflıklarına yoğunlaşmalıdır. Dışsal koşullar elverişli ancak, buna rağmen örgüt zayıflıklarını düzeltmekte zorlanıyorsa, bu alana yönelik hedeflerden geçici de olsa vazgeçebilir.

Tablo 12. SWOT Matrisi Strateji Bileşenlerinin Analizi (Fiziksel Engellilere Yönelik Çalışan Bir STÖ Örneği)

	Güçlü Yönler (+ -)	Zayıf Yönler (- -)
TEHDİTLER	<ul style="list-style-type: none"> • Güçlü bir vizyonumuz ve bu vizyona ulaştıracak bir stratejik plana sahibiz. • Paydaşlarla iyi ilişkiler geliştirmeye açığız. Bu konuda çeşitli alanlarda eğitilmiş personele sahibiz. Kurumsal iletişim birimi konusunda uzman kişilerden oluşuyor. • İyi bir teknolojik alt yapıya sahibiz. Tüm personelin bu alt yapıyı kullanabilecek donanımı var. • Gönüllü faaliyetler kurumda önemli bir yere sahiptir. Gönüllüler kurum için sürekli girdi sağlayan çalışanlarımızdır. Gönüllülerle ilişkilerimiz oldukça iyi. • Yeni hizmet modelleri geliştirme konusunda öncü olmak istiyoruz. Bu güç ve motivasyona sahibiz. • Kendi içimizde birimler arası koordinasyon oldukça iyi. Bunu dışarıya yansıtmamız gerekiyor. • Personelin kendini geliştirme ve yenilemesi kapasitesi yüksek. Bu konuda herkes hevesli ve hizmet içi eğitimler ihtiyaçlar doğrultusunda veriliyor. • Stratejik planda tanımlanan amaç ve hedeflere tüm çalışanlar odaklanmış durumda. • Ülkemizde büyük STÖ'leri arasında, ortak çalışma bir yana iletişimsizlik hatta olumsuz bir rekabet var. Var olan çalışmalar da yaratıcılıktan uzak ve birbirinden kopuk yürütülmeye çalışılıyor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik planın uygulanmasında, personelin saha deneyiminin eksik olması sıkıntı halinde çıkabilir. Planın iyi denetlenmesi gerekir. • Benzer hizmetleri sunan ve ulusal ölçekte çalışan STÖ'lerle ilişkilerimiz yeterince iyi değil. • Sosyal hizmet sunan diğer örgütlerle ortak, bilgi alışverişine imkân sağlayacak bir alt yapı mevcut değil. Bu durum hizmetlerde aksamalara yol açabilir. Hizmet talep edenlerin diğer kurumlarla bağlantısının tespiti noktasında zayıflık var. • Fiziksel altyapının tamamlanmamış olması, gönüllülerin çalışma şartlarının istenilen seviyede olmasını engelliyor. • Kurumsal imaj eksikliği, hizmet talep edenlere yönelik yeni bir model geliştirmemizi kısıtlayabilmekte, bunun için tanınırlığının ve güvenin artması gerekiyor. • Birimler arası koordinasyon yeterli ancak, kaynakların çeşitlendirilmesi ve fon akışının sürekli hale gelmesi gerekiyor. Bağışçılar, sponsorlar ve diğer yardım yapabilecek kişi, kurum ve kuruluşlarla iletişim yeterli seviyede değil. • Bölgenin özellikle, fiziksel engellilere yönelik sosyal risk haritası yok. Hizmet talep edenlerin doğru tespit edilmesi ve gerçek ihtiyaç sahiplerinin bu hizmetlerden yararlandırılması konusunda sıkıntılar var. Bunun özellikle, AÇSHZB İstanbul İl Müdürlüğü nezdinde yapılacak girişimlerle başlatılması gerekiyor. • Stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için performans sisteminin ele alınması ve kurum kültürünün yerleşmesi için somut adımlara ihtiyaç var.

Güçlü yönler ve tehditler (+-): Bu alan içsel olarak örgütün güçlü olduğu ancak, dış koşullar açısından tehdit ve engellerle karşı karşıya kalabileceğini işaret eden karmaşık bir durumu ifade eder. Bu tehdit ve engellerin ortadan kaldırılması veya en az zararlı atlatılabilmesi için güçlü yönlerden faydalanarak yeni stratejiler geliştirilmesi ve kararların alınması son derece hassasiyet gösterilmesi gereken bir konudur.

Zayıf yönler ve tehditler (- +): Bu alan üzerinden geleceğe dönük bir hedef tanımlamak oldukça zordur ve çok gerçekçi olmaz. Çünkü hem örgüt içi hem de dış koşullar uygun değildir. Yukarıda Tablo 11 ve 12’de yapılan çalışmaların sağlıklı bir biçimde gerçekleştirilmesi halinde, bu dört alana ilişkin ayrı ayrı stratejiler geliştirilebilir. Bunun için örneğin yapılacak işler listesi oluşturulup ön çalışma yapıldıktan sonra, tüm avantaj ve dezavantajları bir arada görmek suretiyle daha yaratıcı stratejiler geliştirmek mümkün olabilir.

STRATEJİK TASARIM EVRESİ

Bu evrede örgütün, mevcut durum ve kaynaklar ile dış koşulları dikkate alınarak, elde edilen veriler doğrultusunda vizyonu, temel değerleri, misyonu ve amaçları belirlenir. Amaçlara ulaşabilecek strateji, hedef, politika ve bunlara ilişkin performans göstergeleri yine bu evrede oluşturulur. Dinçer’e (2007, s.63) göre “*bu evre, gelecekteki durumun nasıl olacağı, istenilen duruma nasıl ve hangi yollarla ulaşılacağına kararlaştırılması evresidir. Dolayısıyla örgütsel stratejik tasarım diğer bütün örgütsel kararlardan daha öncelikli ve önemlidir*”. Örgütün vizyonu bu aşamada belirlenir. Vizyon organizasyonun farklı birimlerini aynı amaca yöneltir, çalışanları ve yönetimi ulaşılabilir bir ilerleme kaydedilmesi yönünde motive eder. Akay’a (2007) göre ideal vizyon; meydan okuyabilen ve hedeflere birlikte gidilmesi noktasında örgütü bir bütün olarak motive edici olmalıdır. Vizyon ne ulaşılmaz çok soyut hedefler ne de çok kolay ulaşılabilen hedefleri içerecek şekilde olmalıdır. Sosyal hizmet sunan tüm örgütlerin temel amacı toplumsal fayda sağlamaktır. Dolayısıyla vizyon gerçekçi, anlaşılır, değişen ihtiyaç ve ortak beklentilere cevap verebilen, örgütün tüm kademelerine hareket alanı sağlayan bir çerçevede hazırlanmalıdır. Temel değerler bir örgütün tercihlerini, kurumsal etik ilkelerini, davranış kuralları ve yönetim biçimini yansıtan değerler kişilik özelliklerine benzerler. Vizyon, misyon, amaç, hedef, strateji ve değerlerin birbirleriyle çatışmaması gerekir. Sosyal hizmet örgütlerinin değerleri; faaliyet ve kararlarında sınırları belirleyen ölçütleri oluşturmaktadır. Değerler, aynı alanda faaliyette bulunan örgütler arasındaki kimlik farklılıklarını anlayabilmek için dış dünyanın kullanabileceği önemli bir ölçüttür (Akay, 2017). Bazı temel değerler sosyal hizmet örgütleri için olmazsa olmazdır. Örneğin; saygı, duyarlılık, şeffaflık, çeşitlilik, farkındalık, kaliteli hizmet, savunuculuk,

güven, etik, profesyonellik ve yasal sorumluluk bunlardan bazılarıdır.

Misyon bildirimini, bir örgütün kurumsal kimliği, üstlendiği görev, örgütü diğer örgütlerden ayıran, ilişki içinde olunan tüm taraflara örgütü tanıtan; örgütün kimliğini, hedeflediği kesimi, hangi ihtiyaçlara cevap verdiği, bunları yaparken kullandığı yöntemleri ve sorumluluklarını içerecek şekilde ortaya çıkabilecek sorulara cevap verebilmelidir (Akay, 2007; DPT, 2018). Sosyal hizmet örgütlerinin misyonu, değerleri, etik ilkeleri ve toplumsal fayda yaratma anlayışı ile uyumlu olmalıdır.

Stratejik amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesi

Örgüt amaçları literatürde farklı ayrımlara tabi tutulmaktadır. Dinçer; genel amaçlar, temel ve stratejik amaçlar, fonksiyonel amaçlar ve normlar, Eren; temel ekonomik amaçlar ve ekonomik olmayan amaçlar, Gatewood ise sosyal, kurumsal, işe yönelik ve fonksiyonel amaçlar olarak ifade etmektedir (Akgemci, 2013, s.33). Biz bu çalışmada, genel ve stratejik amaçlar olmak üzere konuyu iki ayrı şekilde ele alacağız. Örgütün, sosyal bir varlık olduğundan hareketle, yaşayabilmesi ve varlığını devam ettirebilmesi için peşinden koştuğu, tıpkı bir insan gibi amaçları vardır (Eren, 2002, s.59). Dolayısıyla amaçlar ortadan kalktığı zaman, örgütün de varlığı sona erer. Bir örgütün amaç ve hedefleri, ulaşmayı arzu ettiği sonuçlarıdır. Yani örgütün “nereye ulaşmak istiyoruz” sorusuna cevap verirler. Amaçlar daha soyut ve kavramsal olarak ifade edilirken, hedefler daha kesin, somut ve ölçülebilir sonuçlardır (Mirze, 2014, s.172). Sosyal hizmet örgütleri stratejik planlama çalışmalarında, amaç ve hedefleri ayrı ayrı tanımlamaları önerilmektedir. Stratejik amaçlar, örgütün gelecekteki fırsat ve tehlikeleri ile kuvvetli ve zayıf yönlerinin belirlenmesi ve genel amaçların oluşturulması sürecinden sonra gelir ve örgütün uzun dönemde ulaşmak istediği sonuçlarla ilgilidir (Dinçer, 2007, s.172-173). Stratejik amaçların oluşturulması için iki önemli soru cevaplandırılır. Bunlar; misyonu başarmak için hangi sonuçlara ulaşılmalı? İkincisi ise, orta vadede nelerin başarılması arzu edilmektedir? (Mirze, 2014, s.174). Stratejik amaç ve hedefler oluşturulurken; SWOT analizi sonucu ortaya çıkan, güçlü ve zayıf yönler ile örgüt için dışardan kaynaklanan fırsat ve tehditler dikkate alınmak suretiyle öncelikli olarak ‘*Hizmetlerin Sunumunda Ortaya Çıkan Sorunlara*’ ilişkin stratejiler geliştirilmesi yaklaşımı tercih edilmelidir.

Örgütlerde performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasında son derece önemli bir aşama performans kriterlerinin belirlenmesi aşamasıdır. Performans göstergelerini oluşturan kriterlerin doğru seçimi, daha sonra performans değerlendirme sistemi ile elde edilecek verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinde de etkili olacaktır. Diğer bir deyişle, elde edilen bilgilerin tutarlı olması ve ölçülmek isteneni ölçebilmesi, bahse konu performans kriterlerinin doğru olarak seçilmesi ile gerçekleştirilir (Uyargil,

2008). Performans göstergeleri, zaman ve miktar boyutunu içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Kamu kurumları için hazırlanan stratejik planlama kılavuzunda bu göstergelerin girdi, çıktı, sonuç, kalite ve verimlilik şeklinde sınıflandırılması gerektiği ifade edilmektedir (DPT, 2018).

İç ve dış çevre analizleri ile birlikte elde edilen veriler ışığında yapılan çeşitli analizler sonucu stratejik tercihler, öncelikli problemlere çözüm üretecek şekilde ortaya konur. Daha açık bir ifadeyle; stratejik kararlarda, analizler sonucu ortaya çıkabilecek tehditler ve zayıflıkların ortadan kaldırılmasına veya en az zararla atlatılmasına odaklanılır. Böylece ortaya konan vizyon, misyon ve amaçlar çerçevesinde örgütün gideceği yön belirlenmiş olur ve buna göre stratejilere karar verilir. Burada önemli olan örgütsel amaçlara ulaşmak için ortaya konan stratejik amaçların gerçekleştirilebilir, örgütü daha üst seviyelere çıkarabilecek, var olan veya olası sorunlara çözüm üretebilen bir yapıda belirlenmesi gerektiğidir. Belirlenmiş olan stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için bunlara bağlı hedefler ve performans göstergeleri ortaya konmalıdır. Her bir stratejik amaç için aynı şekilde, stratejik hedefler bu hedeflere ulaştıracak performans göstergelerinin somut olarak belirlenmesi ve göstergelerin ölçülebilir olması son derece önemlidir. Performans göstergeleri içinde bulunulan yıl (başlangıç) dikkate alınarak, stratejik plan içerisinde gelecek beş yılda ve her bir yıl için bu göstergeler (somut olarak) belirlenir. Böylece yıllık hedefler de ortaya konmuş olur. Bu yapılmadığı takdirde, doğru bir ölçüm yapmak mümkün olamaz. Dolayısıyla hedeflere ulaşıp ulaşılamadığı izleme ve değerlendirme aşamasında ortaya çıkmaz. Bu durum ise stratejik planın daha başlarken ölü doğmasına yani uygulanmasına imkân vermez. Ancak yeni kurulan, ilk defa faaliyet başlayacak bir örgüt için başlangıçta gösterilebilecek bir veri yoktur. Bu örgütler performans göstergelerini oluştururken, daha çok yaptıkları analizler sonucu elde ettikleri veriler doğrultusunda hareket etmek suretiyle bunları oluştururlar.

STRATEJİK UYGULAMA EVRESİ

Literatürde, stratejik planların yapıldığı ancak birçoğunun uygulanmadığı veya örgüt yapılarının buna uygun düzenlenemediği belirtilmektedir. Drucker ve Chandler, büyümek ve hayatta kalmak isteyen organizasyonların, verimli çalışabilmeleri için yeni veya gözden geçirilmiş ve düzeltilmiş bir yapıya ihtiyaçları olduğunu ileri sürmüşlerdir (Eren, 2010, s.405). Stratejilerin başarıya ulaşabilmesi için örgüt içindeki gerekli unsurların stratejiye uygun olarak düzenlenmesi gerektiğini (Dinçer, 2007, s.307-308) çünkü; yönetimin örgütü yeterince kontrol edebilmesi için görev ve yetkileri yeniden dağıtmak ve belirlemek, birbirlerinden farklı görevler üstlenmiş olan organizasyonun bölüm ve unsurları arasında uygun bir iletişim sistemi kurmak zorundadır (Eren, 2010, s.406). Örgütün; ortaya konan stratejilerin gerçekleştirilmesi için yıllık uygulama programla-

rını hazırlaması ve bu programlara uygun olarak kaynakların tahsisi, yani bütçe oluşturma gibi işlemleri tamamlaması gerekir. Bütçe çalışmasında temel amaç kaynakların etkin ve verimli kullanılmasının yanında stratejilerin ve faaliyetlerin uygulanmasında istenen sonucu elde etmek, finansal açıdan şeffaf ve hesap verilebilirliğin sağlanmasıdır (Mirze, 2014, s.304). Kaynak tahsisi; hangi bölüme veya birime veya faaliyet programına ne kadar bütçe ayrılacağı, hangi araç-gereçlerle işlerin kimler tarafından yürütüleceği ile ilgilidir (Dinçer, 2007, s.366). Çağdaş bütçe anlayışının en önemli işlevlerinden birisi, stratejik yönetim modelindeki planlama ve uygulama safhaları arasında ilişki kurabilmesidir. Kaynak tahsis süreçleri, stratejik planı uygulamak için gerekli olan personel, finansman ve diğer gereksinimlerini sağlar ve örgütün sahip olduğu kaynakları dengeli bir şekilde bütçelemeyi, bilgi teknolojisi planlamasını (yani, bilgi işlem ve telekomünikasyon) ve tesis planlamasını içine alır (Douglas ve ark., 1996).

Tablo 13. *Stratejik Amaçlar Tahmini Maliyet Tablosu*

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler	Maliyet
Stratejik amaçlar sırasıyla bu alana yazılır. Her bir stratejik amacın karşısına ise hedefler ve bu hedefleri gerçekleştirmek için tahmin edilen bütçe tutarı yer alır.	Stratejik Amaç 1	
	Stratejik Hedef 1.1	
	Stratejik Hedef 1.2	
	Stratejik Amaç 2	
	Stratejik Hedef 2.1.	
20.. Yılı stratejik amaç ve hedefler toplam maliyeti		

Kaynaklar ile stratejiler ilişkilendirilmesi, her bir stratejinin uygulanabilmesi için gerekli olan kaynaklar, stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine dönük olarak tahsis edilmelidir. Kaynakların tahsis edilmesi ve hazırlanacak eylem planları ile stratejik plan uygulamaya konmuş olur. Eylem planları yıllık olarak hazırlanır. Her bir hedefin altında yer alan performans göstergeleri, plan döneminin varsa başlangıç değeri ve yıllar itibarıyla ulaşılması beklenen göstergeler her bir yıl için ayrı ayrı eylem planlarında gösterilir. Hedefe ulaşmak için yapılacak faaliyetler ve bu faaliyetlerden sorumlu kişi veya birimler, her bir faaliyetin başlangıç ve bitiş tarihleri ayrı ayrı belirtilir. Böylece stratejik planın son aşaması olan “izleme ve değerlendirme” veya “stratejilerin kontrolü ve izleme süreci” için sağlıklı bir zemin hazırlanmış olur.

Tablo 14. *Stratejik Eylem Planı*

Amaç No	Stratejik Amaç	Stratejik Hedef	Faaliyet veya Projeler	Mevcut Durum	Performans Göstergeleri	Sorumlu Kişi veya Birimler	Bütçe (TL)	Kaynaklar

Tablo 14’de yer alan eylem planı örneğinde olduğu gibi bir tabloda strateji, hedef ve faaliyetler, performans göstergesi, sorumlu kişi veya birimleri, bütçe ve bütçenin kaynağının neresi olduğu gibi tüm hususların bir arada görülmesi sağlanmış olur.

İZLEME ve DEĞERLENDİRME (STRATEJİK KONTROL) EVRESİ

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması, seçilen stratejilerle uygulamadan elde edilen sonuçların karşılaştırıldığı izleme ve değerlendirme (kontrol) aşamasıdır. Stratejik yönetimin başarılı olmasında, planlama ve uygulama kadar sürecin sağlıklı ve etkin şekilde işleyip işlemediğinin izlenmesi, değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi de son derece önemlidir (Taner, 2015). Stratejik yönetim sürecinin başından sonuna kadar yani; analiz, stratejilerin seçimi, uygulanması ve diğer tüm aşamalarda kontrol yapılarak gerekirse düzeltmeler yapılır. İzleme, stratejik planda ulaşılmak istenen amaç ve hedeflere ilişkin gerçekleştirmelerin sistemli olarak takip edilerek raporlaştırılmasıdır. Değerlendirme (kontrol) aşamasında, uygulamadan elde edilen sonuçların stratejik amaç ve hedeflerle kıyaslanarak ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin ne ölçüde tutarlı ve uygun olduğu analiz edilir. Kontrol, planlanan amaçlar ile gerçekleştirilen faaliyetlerin karşılaştırılmak suretiyle meydana gelen sapmaların düzeltilmesidir (Dinçer, 2007, s.375). Stratejik planda yer alan amaç ve hedeflere ulaşmada, gelinen noktayı düzenli olarak görebilmek için izlemelerin hangi sıklıkla yapılacağı örgütlerde farklılık gösterebilir. İzleme, gerektiğinde düzeltmelerin yapılmasını imkân verir. Streib ve Poister (1990) “stratejik amaçların ve hedeflerin uygulanmasından ayrı olarak, stratejik yönetimin geliştirilmesindeki en önemli konunun, planların izlenmesi ve önemli sapmaların tespit edilmesi” olduğunu ifade etmiştir (Akt. Douglas ve ark., 1996). Diğer yandan performans ölçümü ve denetimi, kaynak israfının önlenmesi ve yolsuzlukların önüne geçilebilmesi beklentisinden dolayı çağdaş kamu yönetiminin önemli konuları arasına girmiştir. Denetlenmiş finansal bilgiler organizasyonların ekonomik performansına olumlu katkı yapmaktadır (Çarıkçı ve Yıldırım, 2020). Sistemli olarak yapılacak izleme ve değerlendirmeler, kaynakların etkin ve verimli kullanımı ve hesap verebilirliğin yanı sıra stratejik hedeflere ulaşmada örgütün gelişiminin izlenmesini sağlayacaktır (Taner, 2015). Sosyal hizmet örgütlerinin toplumsal amaçlı çalışmalarının verimliliğinin ölçülmesi son derece zordur.

Hizmet sektöründe hem yasal çerçevenin karmaşıklığı hem de benzer hizmet alanları için birden çok kurumun görevlendirilmesi başarı değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Büyük ve Barca, 2011). Bir stratejik değerlendirme ve kontrol sürecinde izlenen birçok yol vardır. Genel olarak; başarı (performans) göstergelerinin belirlenmesi yani standartların oluşturulması, uygulama sonuçlarının ve başarıların ölçülmesi, standartlar ile gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve düzeltici önlemlerin alınması olmak üzere dört önemli aşama vardır. Sosyal hizmet sunan bir örgütte izleme ve değerlendirmede son olarak varsa sapmalar dikkate alınarak stratejik plan gözden geçirilir. Stratejik yönetim sürecinin son aşaması kabul edilen izleme ve değerlendirme süreci bir son olarak görülmemelidir. Bu süreç, yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünülmelidir (Ülgen ve Mirze, 2010). Yukarıda da ifade edildiği gibi bu işlev, faaliyetlerle eş zamanlı olarak yapılması halinde daha etkili ve verimli olacaktır.

SONUÇ

Sosyal hizmet sunan kamu ve yerel yönetimlerin oluşturduğu kurumlar, sivil toplum örgütleri ve kâr amaçlı olarak faaliyet gösteren diğer örgütler, toplumsal barış ve huzur için son derece önemli sorumluluklar üstlenmiştir. İçinde bulunduğumuz dönemde bu örgütlerin, özel gereksinime ihtiyaç duyan bireylere, aile ve gruplara, dolayısıyla topluma yönelik görevleri daha da farklı bir anlam kazanmıştır. Sosyal hizmet örgütleri kâr amaçlı olsun veya olmasın bu süreçlerden olumlu etkilenmek ve başarılı olabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri zamanında görebilmeleri, güçlü ve zayıf yönlerine hâkim olmaları, toplumsal değişimleri yakından takip ederek akılcı stratejiler ortaya koymak ve uygulamak zorundadır. Sosyal hizmet örgütleri değişimleri takip eden, yöneten ve kısa sürede uyum sağlayabilen, dinamik bir çevrede faaliyet gösteren örgütler olarak bunun bilincinde olan; yönetenleri, çalışanları, gönüllüleri, iç ve dış tüm paydaşları ile işbirliği halinde çalışan örgütler olarak stratejik yönetim anlayışı ile yönetilmek zorundadır. Bu anlayış çerçevesinde oluşturulacak ve uygulanacak stratejik planlar, yukarıda ifade edildiği gibi sadece bu örgütlerin devamlılığı için değil; insani değerlerin yaşatılmasına, toplumsal dayanışma, toplumsal barış ve huzura sağlayacağı katkılar açısından ele alındığında da son derece önemlidir.

KAYNAKÇA

- Acar, Ü. (2019). *Geçmişi Bilmek Bugünü Anlamak Geleceği Planlamak ve Yönetmek*. Selcuk University Social Sciences Institute Journal, 42, 379–391.
- Akay, H. (2007). *Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme – Strateji Geliştirme*. İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları. Yayın No: 158, İstanbul.
- Akgemci, T., Güleş, H.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Gazi Kitapevi.
- Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*. 3. Baskı. İstanbul: Gazi Kitapevi.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. Çimento İşverenleri Dergisi, 22(4), 4–21.
- Bakoğlu, R. (2010). *Çağdaş Stratejik Yönetim* (1.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Bayraktaroğlu, S., Adıgüzel, O. (2015). *Sosyal Hizmetlerde Yönetim ve Organizasyonun Önemi Üzerine*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Vizyoner Dergisi, Özel Sayı, ss.1-8.
- Birinci, M., Altun, F. ve Sevim, K. (2017). *Sosyal Çalışma ve Yönetim Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*. Çekmece İZÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 5(10-11), 205-221.
- Birinci, M. (2017). *MZB Engelli Çocuklar ve Yetişkinlere Yardım Vakfı, 2018-2022 Örnek Stratejik Planı*. İZÜ, Sosyal Hizmet ABD, Yayımlanmamış Lisansüstü ders notları.
- Büyük, M., Barca, M. (2011). *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesinin Kullanılması*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 29 (163-174).
- Çarıkcı, O. ve Yıldırım, A. (2020). *Risk Odaklı İç Denetimin Stratejik Yönetim Anlayışı Açısından Değerlendirilmesi*. Visionary E-Journal / Vizyoner Dergisi, 11(26), 302–313. <https://doi.org/10.21076/vizyoner.635421>
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.
- Douglas H. Vinzant, A., Janet C. (1996). *Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit*. Public Productivity & Management Review, (2), 139. doi:10.2307/3380482
- DPT, (2018). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Klavuzu* (3. Sürüm). Ankara: http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (6.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Ireland, R.D., Hoskisson, R.E., Hitt, M.A. (2011). *The Management of Strategy: Concepts and Cases*. (9.Baskı). Printed in Canada.
- Mirze, K. (2014). *İşletmelerde Stratejik Planlama: El Kitabı*. (1.Baskı). Ankara:Nobel Yayınları.
- Pina, V., Torres, L., Yetano, A. (2011). *The Implementation Of Strategic Management In Local Governments. An International Delphi Study*. Public Administration Quarterly, 35(4), 551-590.
- Taner, A. (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim ve Bütçe*. Journal Of Turkish Court Of Accounts / Sayıstay Dergisi, (99), 29-46.
- Topal, Z., Atay, E. (2015). *Örgüt Kuramları İle Sosyal Hizmet İşletmelerini Anlamak*. İsparta: Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF, Vizyoner Dergisi, Özel Sayı, ss.9-20.
- Uyargil, C. (2008). *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İstanbul: Arıkan Basım Yayım
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (5.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.