

# **Örgütsel Davranış**

**Örgütlerde Strateji -1-**

**Spor Bilimleri Anabilim Dalı**

## Örgütlerde Strateji -1-

- Geleceğin belirsizliği ve bu belirsizlik nedeni ile geleceğin şekillendirilmesindeki güçlükler, kamu ve özel sektör ayrımı gözetmeksizin tüm örgütlerin en temel korku ve kaygıları arasında yer almaktadır.
- Bununla birlikte teknoloji, bilgi, politika, eğitim, ekonomi, hukuk, ticaret gibi alanlardaki hızlı değişim ve bu değişime uyum sağlamadaki yeterlik düzeyi, bu kaygıların düzeyini artırmaktadır.
- Her alanda hızlı bir küreselleşmenin içerisinde olan ülkeler ve örgütler, kendi sınırları içerisinde kendi sistemlerini uygulama lüksünü kaybetmiş ve oluşan yeni dünya düzeni, birbirine bağlı parçalardan oluşan karmaşık bir nitelik kazanmıştır.
- Örgütleri sarmalayan bu çevresel belirsizlikler örgütler için tehdit unsuru olmakla birlikte, fırsatlar da oluşturabilmektedir.
- Bu nedenle örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmek ve böylesi bir ortamı fırsata dönüştürebilmek için, çevresel belirsizlikleri çok iyi algılayabilmeleri ve olası tehditlere karşı yeni yönetim stratejileri geliştirebilmeleri gerekmektedir. Bunların yanında, kıt olan kaynakların örgütün amaçları doğrultusunda etkin ve verimli olarak kullanımı da ayrı bir önem kazanmakta ve belirli bir stratejiye dayalı planlı eylemlerde bulunma bir zorunluluk haline gelmektedir.

# Örgütlerde Strateji -1-

- Hızlı değişim ile birlikte oluşan çevresel belirsizliğin sonuçları olan fırsat ve tehditlerin, özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de önceden belirlenip gerekli önlemlerin alınması, sunulan hizmetin niteliğinin artırılarak çağın gereklerine ayak uydurulması açısından kaçınılmaz olmuştur.
- Nitekim kurulduğu zamanın koşullarında başarıyla hizmet sunan birçok kamu organının, zaman içerisinde beliren gereksinimlere yanıt verememesi vatandaşların hoşnutsuzluğuna neden olabilmekte ve birçok sorunun kaynağı olarak görülebilmektedir.
- İş ve işleyiş açısından özel sektöre göre daha hantal bir yapıya sahip olan, bürokrasinin tüm sıkıntılarını yaşıyan, politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik etki unsurlarına daha açık olan kamu sektörünün, etkili stratejiler üretmesi ve bu stratejileri uygulaması gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde bu sorunları aşabilmede en önemli unsurlardan birinin de, stratejik yönetim ve stratejik planlama anlayışının yerleştirelmesi ve uygulanması olduğu düşünölmektedir.



# Örgütlerde Strateji -1-

## Strateji oluşturmada üç yöntem vardır.

Girişimci (entrepreneurial) eksenli yöntem:

- En etkin lider (genellikle örgütün kurucusu-girişimci) riskli kararları alır.
- Karar alan otoritede, deneyimle şekillenmiş olan kişisel yargılara aşırı bir güven vardır ve belirlemiş olduğu hedefler doğrultusunda örgüt işlevlerini sürdürür.
- Strateji oluşturmada etkin olan unsur formüle edilmiş kurallar değil, örgütte etkin olan otoritenin kişisel planlarıdır.



# Örgütlerde Strateji -1-

## Strateji oluşturmada üç yöntem vardır.

Uyarlayıcı (adaptive) yöntem:

- Örgütün kurucusu (girişimci) kontrol edilmesi gereken bir güç olarak çevre ile uğraşırken, uyarlama işi ile uğraşan yönetici ortaya çıkan diğer sorunları çözmeye çalışır.
- Girişimci eksenli örgütler belirsizliğe doğru tipik dramatik sıçramalar yaparken, uyarlayıcı örgütler ileriye doğru küçük ve düzensiz adımlarla ilerlerler.
- Girişimciler rekabeti kazanmak için sürekli saldırı pozisyonunda iken, uyarlayıcı yönetici rakiplerin hamlelerine karşı savunma pozisyonundadır.



# Örgütlerde Strateji -1-

## Strateji oluşturmada üç yöntem vardır.

### Planlama yöntemi:

- Diğer yöntemlerin eksik kalan yanlarına yol gösterici bir çatı ve güçlü bir yön duygusu sağlar.
- Bu yöntemde üst düzeydeki planlamacılar, çevreyi ve örgütü analiz etmeyi gerektiren sistematik süreçleri izlerler. Böylece geleceğe yönelmek için plan geliştirilmiş olur.
- Planlamacılar risk gerektiren kararları alırken, sistematik ve yapılandırılmış seçenekleri değerlendirir ve örgütün genel misyonu ve yeterliklerine uyumlu olacak şekilde çevredeki fırsat ve tehditleri göz önünde bulundururlar.



# Örgütlerde Strateji -1-

## Strateji Çeşitleri:

- **Denge stratejileri;** yavaş büyüme stratejisi, kâr stratejisi, büyümeyi yavaşlatma stratejisi, yaşamı sürdürme stratejisi olarak çeşitlenmektedir. Yavaş büyüme stratejisi; geçmişte sağlanan büyüme hızının enflasyon oranına göre ayarlanmış olarak devam ettirilmesini öngörmektedir. Az riskli olan bu strateji örgüt başarılı olduğunda ve başarısının devam edeceği öngörüldüğünde uygulanmaktadır. Kâr stratejisinin amacı kârı ve nakit girişlerini kısa dönemde artırmaktır.
- Büyümeyi yavaşlatma stratejisi, büyüme stratejisinden dengeli stratejiye geçiş stratejisidir. Hızla büyümüş olan örgütlerin yeni boyutlarında dengeye oturmalarına yardım etmektedir. Yaşamı sürdürme stratejisi ise, çevresel unsurların örgütün büyüme stratejisinin sürdürülmesine olanak sağlama özelliğini kaybetmesi durumunda başvurulan bir stratejidir.



# Örgütlerde Strateji -1-

## Strateji Çeşitleri:

- **Büyüme stratejileri;** tek ürün/hizmet satışını artırarak iç büyüme stratejisi, ürün/hizmetin çeşitlendirilmesi ile iç büyüme stratejisi, birleşmeler ve ortak girişimler yoluyla dış büyüme stratejisi, dikey birleşme yoluyla büyüme stratejisi ve satış stratejileri olarak değişik gruplara ayrılmaktadır.
- Küçülme-gerileme stratejileri kapsamına; ekonomik çevredeki durgunluk ve gerileme dönemlerinde uygulanan ve iç etkinliği artırma, maliyeti düşürme, gelirleri artırma ve aktifleri azaltma yoluyla örgütün etkinliklerini düzeltmeyi amaçlayan “geri dönme stratejisi”, genellikle örgütün bir bölümünün satışı ile gerçekleşen “küçülme stratejisi”, örgüt yöneticileri başarısız ve örgüt zor durumda bulunduğu anda, örgütün ürün ve hizmetlerinin büyük bir bölümünün tek bir müşteriye satıldığı durumlarda ortaya çıkan “esir şirket stratejisi”, işletmenin başarısızlığı sonucunda tüm örgütün elden çıkarılmasıyla sonuçlanan “satış-likidasyon stratejisi” girmektedir.

