

Örgütsel Davranış

Örgütlerde Strateji -2-

Spor Bilimleri Anabilim Dalı

Örgütlerde Strateji -2-

- **Strateji Düzeyleri**
- **Örgütlerde stratejik karar vermede üç tür düzey bulunmaktadır. Bunlar; örgüt düzeyi (birlik düzeyi), iş ünitesi (işletme) düzeyi ve görevsel (fonksiyonel) düzeydir.**
- **1. Örgüt düzeyinde strateji**, örgütün tamamını ya da geniş bir kısmını kapsayacak şekilde çeşitli iş ve etkinliklerin bileşimini, eşgüdümünü ve yönetimini içerir. Her bir iş düzeyinin oynadığı ve oynaması gerektiği rol belirlenir. Bu düzeyle ilgili iki temel soru bulunmaktadır.
- Bunlar: “Örgüt ne tür mal/hizmet sunmalıdır?” ve “Bunu gerçekleştirmek için kaynaklar nasıl kullanılmalıdır?” sorularıdır. Bu temel sorulara yanıt bulabilmek amacıyla genellikle tepe yönetiminden oluşan stratejik planlama ekibi, diğer bazı soruları da dikkate almak durumundadır. Ne tür bir iş yapmalıyız?, Hangi işten çekilmeliyiz?, Hangi müşteri kesimine hizmet sunmalıyız?, Hangi yeni teknolojiler kullanmalıyız?, Hangi sıra dizin içerisinde aktiviteleri gerçekleştirmeliyiz?, Aktiviteleri gerçekleştirirken kaynakları nasıl edinmeli ve kullanmalıyız? ve benzeri sorular bu süreçte cevaplanması gereken sorulardandır.



Örgütlerde Strateji -2-

- **Strateji Düzeyleri**
- **2. İş ünitesi (işletme) düzeyinde strateji;** örgütteki bölümlerin içinde yer alan her bir bireysel işin uygulanması ve yönetimiyle ilgilidir. Örgüt içerisindeki alt birimlerin her biri örgütün bir bütün olarak çevresi için değer yaratma etkinliğine katkıda bulunmaktadır. Bu katkıyı en üst düzeye çıkarmak amacıyla örgütün birbiri ile uyumlu işletmeler demetine sahip olması gerekmektedir.
- Örgüt çatısı altında her bir iş ünitesinin pazarda rekabet şekli, üretilecek ürün ve hizmetler, üretimin hedeflediği müşteri kesimi, hedeflerin gerçekleştirilmesi için izlenecek politikalar, kaynakların etkin kullanımı gibi konular iş ünitesi düzeyindeki stratejilerin kapsamı içerisindedir.



Örgütlerde Strateji -2-

- **Strateji Düzeyleri**
- **3. Görevsel/fonksiyonel düzeyde strateji ise;** bireysel iş fonksiyonlarını ve süreçlerini içerir. Finans, pazarlama, araştırma ve geliştirme gibi fonksiyonların yönetimi için, dar çerçevede iş ünitesi düzeyinde, daha geniş çerçevede ise örgüt düzeyindeki stratejilere uyum sağlayacak şekilde bir çatı oluşturur.
- Örneğin iş ünitesi düzeyindeki strateji yeni bir ürün ya da hizmetin üretilmesini gerektiriyorsa Araştırma-Geliştirme Bölümü bu hizmetin nasıl geliştirileceği ve sunulacağı konusunda planlar oluşturacaktır. Bunların dışında dördüncü bir düzey de kurumsal düzeydir. Kurumsal düzeyde strateji, örgüte bir bütün olarak ayırt edici karakter ve kimlik veren değer ve inançları tanımlar.



Örgütlerde Strateji -2-

- **Stratejilerin Formül Yardımı İle İncelenmesi:**

1. Hedef belirleme
2. Hedefe yönelik iletişim ve görüşme
3. Stratejik bilginin yayılması ve uygulanması (örgüt içinde ve dışında)
4. Stratejiyi sahiplenerek sorumluluk edinme
5. Örgütte optimal (en uygun) stratejik bilginin olduğu noktada stratejinin formüle edilmesi
6. Performansın ölçülmesi ve bunun örgütün değer sistemi, hedefleri ve amaçları ile sürekli olarak uyumlu olmasının sağlanması
7. Aşağıdaki amaçlarla stratejilerin sıraya sokulması;
 - a. Örgüt içerisinde hedefe yönelik çatışmaların bitirilmesi ya da azaltılması
 - b. Üst üste binen ve gereksiz olan stratejilerin minimum düzeye indirilmesi
 - c. İş ortamlarında ve bölgelerde farklılaşan etkinlikleri eşgüdümleme
 - d. Örgüte genel bir doğrultu ve odak sağlama

Örgütlerde Strateji -2-

- **Stratejileri Belirleyici Öğeler:**
- Strateji, çevresel koşullar belirlenerek, çeşitli koşullar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bir analiz etme ve analiz sonucuna göre de karar verme aracıdır.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur. Eldeki kıt kaynakların en verimli şekilde değerlendirilerek örgüt amaçlarına ulaşılması stratejinin varoluş nedenlerindedir.
- Strateji örgütün dış çevresi ile iç çevresi arasındaki ilişkileri düzenleyen bir mekanizmadır.
- Strateji uzun vadelidir ve bu özelliği ile rutin karar ve işlemlerden ayrılır.
- Örgütün kaynaklarının uyum içerisinde yönetilmesini sağlayan strateji, alınacak kararlarda rehber özelliği taşır.
- Her alanda sürekli değişimin yaşandığı dünyada strateji, örgütlere yön vermektedir.
- Strateji, gelecekle ilgili çevresel belirsizliğin ve dinamizmin çalışanlar üzerinde yarattığı olumsuz etkiyi azaltarak, çalışanları motive etmekte ve cesaretlendirmektedir.
- Geleceğe, belirsizliğe ve bilinmeyenlerin çözümüne yönelik olan strateji örgütlerde yeniliklerin yaratılmasını sağlar.

Örgütlerde Strateji -2-

- **Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**
- Strateji ve Politika:
- Strateji ve Taktik:
- Strateji ve Program:
- Strateji ve Yöntem:
- Strateji ve Plan:
- Politika, uygulamalarla ilgili ilkeler dizisi ve kurallar toplamıdır. Devredilebilir özelliği olan politikalar genelde katıdır ve belirli durumlarda uygulanabilecek pratik çareler olarak görülmektedir. Daha genel bir yapıya sahip olan strateji ise, çevresel koşullara uyum sağlayabilen esnek bir yapıya sahiptir, yöneticiler arasında devredilemez ve karar alıcıların rutin kararlarından etkilenmez, aksine kararların alınmasında etkisi olan bir rehber özelliği taşır.
- Taktik, planı gerçekleştirmek için izlenecek yol ve yöntemleri ifade eder ve teknik bakımdan stratejiden daha ayrıntılıdır. Eldeki güç ve kaynakların harekete geçirilerek uygulanması unsurlarını içerir.

Örgütlerde Strateji -2-

- **Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi**

- Strateji ve Politika:
- Strateji ve Taktik:
- Strateji ve Program:
- Strateji ve Yöntem:
- Strateji ve Plan:

- Program, planın detayları ya da birer yıllık bölümleridir. Tam belirlilik durumlarını ve çok kısmi riskleri içeren program bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve yöntem göstererek belirler. Programlar kısa sürelidir ve esnekliği yoktur. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Politika, prosedür ve bütçelerin bir araya gelmesi ile yapılır.

- Yöntem, politika ve stratejinin uygulanış biçimi ile ilgilidir. Yöntem, stratejide kullanılan bir araç ve çeşitli sorunların çözümünde izlenen bir yoldur.

- Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgili iken, plan amaçlara ulaşmada kullanılan araç ve yolların belirlenmesi ve genel hatlarıyla neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Strateji planı da içerecek şekilde daha geniş kapsamlı bir kavramdır.