



AZƏRBAYCAN RESPUBLİKASI TƏHSİL NAZİRLİYİ

Azərbaycan Dövlət iqtisad Universiteti

“SABAH” Mərkəzi

Fərhad Ağayev

Dövlət idarəçiliyi sahəsində strateji menecmentin tətbiqi problemləri:

Azərbaycan Respublikası nümunəsində

Elmi rəhbər: Seymur Əliyev



TƏŞƏKKÜRNAMƏ

SABAH mərkəzində təhsil imkanlarını dəyərləndirməyimə şərait yaratdığı üçün SABAH mərkəzinə və rəhbərliyinə, elmi tədqiqatlarımda dəstək olan ,yol göstərən, akademik etikaya hörmətin labüdlüyünü aşılayan elmi rəhbərim Seymur Əliyevə, diplom işimdə istifadə etdiyim, rasiona və analitik düşünən və yazan ədəbiyyat yazarlarına , mənim üçün həyati önəm kəsb edən araşdırmama olan qatqılarına görə minnətdarlığımı bildirirəm.

XÜLASƏ

Dünyamızdakı sürətli dəyişmə prosesindən asılı olaraq təşkilatların varlığını təmin etmək üçün bir sıra idarəetmə üsulları inkişaf etmişdir. Bu üsulların içərisində strateji idarəetmə biliyə əsaslanması, aktual inkişaf proseslərinə özünü adaptasiya etməsi və gələcəyə istiqamətli olması səbəbiylə ən çox seçilən idarəetmə modeli halına gəlmişdir.

Hər keçən gün daha çox sahədə qarşımıza çıxan strateji planlaşdırma və strateji idarəetmənin inkişaf prosesi və xüsusiyyətləri işimizdə ələ alınmışdır. Strateji idarəetmə, çağımızda artıq bütün təşkilatlar üçün lazımı olan bir idarəetmə tərzinə gəlmişdir. Fərqli fərqli strukturlara sahib təşkilatların xüsusiyyətləri və içində olduqları şərtlərə bağlı olaraq məqsədlərinə uyğun bir idarəetmə modeli meydana gətirmə ehtiyacı strateji planlaşdırma və strateji idarəetməni ümumi xüsusiyyətləri ilə işimizdə tədqiqat obyektinə etməmizi tələb etmişdir. Strateji idarəetmənin əsas xüsusiyyəti olan sisteməlik və bütöv yanaşma prinsipi idarəetmənin istər ictimai istərsə də özəl sektor təşkilatları kimi bütün təşkilatların performansını artıracağı fikrinin tədqiqatımızda yer almasına səbəb olmuşdur.

İşimizin birinci hissəsində, stratejiya və planlaşdırma anlayışları ümumi bir araşdırma mövzusu olaraq ələ alınmışdır.

İkinci bölmədə, strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma təhlil edilir. Strateji idarəetmənin inkişafı, xüsusiyyətləri və prosesi, xüsusilə strateji idarəetmənin strateji planlaşdırmadan fərqi müzakirə olunur.

Sonuncu fəsil olan üçüncü fəsildə dövlət idarəçiliyi problemləri və strateji idarəetməsinin dövlət idarəçiliyinə faydaları, eləcə də tətbiqi çətinliklər müzakirə olunur.

MÜNDƏRİCAT

Xülasə	1
Giriş	3
I.FƏSİL	4
STRATEGİYA VƏ PLANLAMA ANLAYIŞLARI	4
I.1.Strategiyanın tərifı və Əhatə dairəsi	4
I.2. Planlaşdırmanın Tərifı və Əhatəsi	13
II.FƏSİL	23
STRATEJİ İDARƏETMƏ VƏ STRATEJİ PLANLAMA NƏZƏRİYYƏSİ	23
II.1. Strateji İdarəetmənin Tərifı və İnkişafı	23
II.2. Strateji İdarəetmə və Liderlik	28
II.3. Strateji İdarəetmə və Etika.	28
II.4. Strateji İdarəetmə Prosesi	29
II.5. Strateji Planlaşdırmanın Tərifı və İnkişafı	35
II.6. Strateji Planlaşdırma və Dövlət İdarəçiliyində Önəmi	39
II.7 Strateji Planlaşdırmanın Digər Planlaşdırmalardan Fərqi	39
II.8. Strateji Planlama Prosesi	40
III.FƏSİL:	46
DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ SAHƏSİNDƏ STRATEJİ İDARƏETMƏ	46
IV.1. Azərbaycan Dövlət İdarəçiliyi və Bürokratiya	46
IV.2 Azərbaycanca Bürokratiyanın Müsbət Yanları və Mənfi Yanları	47
NƏTİCƏ	55

GİRİŞ

Strategiya anlayışı tarixin müxtəlif dilimlərində başda hərbi və iqtisadi mənada olmaqla hiss edilmişdir. Çağımızın əsas xüsusiyyətlərindən olan sürətli dəyişiklik prosesi strategiya konsepsiyasının inzibati cəhətdən əhəmiyyət qazanmasına səbəb olmuşdur. Dünyada sürətli dəyişmə və integrasiya prosesi iqtisadi, sosial, siyasi, mədəni və hətta mənəvi ölçülərdə ortaya çıxır. Bu dəyişmə prosesində təşkilatlar özlərini inkişaf etdirərək, qorumağa çalışmışlar. Bu səylərin ən böyük maneəsi dəyişiklik prosesinin səbəb olduğu qeyri-müəyyənlik mühiti idi. Təşkilatların gələcəkdə yarana biləcək avantaj və dezavantajlara hazırlıqlı ola bilməsi vizyonlu prespektivə sahib olmağı zəruri etməkdədir. Bu prespektiv isə ancaq, təşkilatın sahib olduğu qaynaq və potensialları analiz etməyə söykənən yanaşmaya bağlıdır.

Sənaye inqilabı ilə əhəmiyyət qazanan idarəetmə və təşkilat konsepsiyası bu günə qədər təşkilati inkişaf və struktur axtarışında olmuşdur. Dəyişən şəraitdə ən ideal idarəetmə üsulu tapılmağa çalışılmışdır. Bu səylər nəticəsində ən dəqiq idarəetmə modeli müəyyənləşdirilə bilmənilib. Çünki yeni arayışlar dəyişməni, dəyişmələr isə inkişafı doğurmuşdur. İnkişaf isə bərabərində qeyri-müəyyənlik fenomenini gətirdi. Yirminci əsrin əvvəllərindən etibarən sürətli atan dəyişmə və qeyri müəyyənlik küləyinə qarşı təşkilatlar stareji planlaşdırma və strateji idarəetməni istifadə etmişdirlər.

Strateji idarəetmə və strateji planlaşdırma idarəetmə və təşkilat kontekstində əvvəllər özəl sektorda ortaya çıxmış olmasına baxmayaraq hər keçən gün ictimai təşkilatlarda da tətbiq sahəsi tapmağa başlamışdır. Dövlət idarəçiliyində strateji idarəetmənin həyata keçirilməsini və tətbiqi , dövlət idarəçiliyindəki problemlərin aradan qaldırılmasında qabaqcıl bir addım hesab edilir.

I.FƏSİL:

STRATEGİYA VƏ PLANLAMA ANLAYIŞLARI

I.1.Strategiyanın tərifı və Əhatə dairəsi

Mənşəyinə görə hərbi termin olan strategiya kəlməsinin yaranması barədə müxtəlif yanaşmalar mövcuddur. “Strategiya” sözünün kökü etimoloji azpektdən ələ alındıqda, “generallıq sənəti” mənasına gələn Yunan mənşəli “strategos” sözünə əsaslanır. (Mütercimlər, 2006: 38) Bəzi mənbələrdə isə strategiyanın Latınca yol və çay yatağı mənasındakı “Stratum” dan gəldiyi irəli sürülür.

Əsrlər boyu istifadə edilmiş strategiya anlayışının ilk nə zaman ortaya çıxdığı bilinməməkdədir. Lakin, tarixi prosesdə; Böyük İsgəndər, Sezar, Atilla, Çingiz Xan və xüsusilə də Napoleon Bonapart kimi dövlət xadimləri və komandirlər strategiyanın “düşünmə metodu” olduğunu bizlərə öyrətmişdir. (Çomaklı vd.2007: 10).

Strategiya sözü hərbi əsaslı bir konsepsiya olmasına baxmayaraq, davamlı bərpa və inkişaf prosesində olan idarəetmə sahəsində istifadə edilməyə başlandı. Başlıca olaraq idarəetmə sahəsində öz yerini alan strategiya konsepsiyası, bu gün həyatın hər bir sahəsində tətbiq olunan siyasətlərin açar sözü olmuşdur. Strategiyanı müəyyən edilmiş hədəflərə nail olmaq üçün mühüm siyasətlər, məqsədlər və planlar toplusu kimi xarakterizə etmək mümkündür. Bir başqa tərifə əsasən, strategiya təşkilatların fəaliyyət göstərdiyi sahələrdə baş verən dəyişikliklərdən mümkün olan minimum zərər və maksimum fayda təmin edəcək bir sıra qaydalar və siyasətlərdən ibarətdir. (Mütercimlər, 2006: 37).

Bu və digər bir çox strategiya anlayışının ümumi əsaslarından başlasaq, strategiyanı aşağıdakı kimi izah edə bilərik: Strategiya, təşkilatın öz daxili quruluşunu və ətrafını davamlı analiz edərək, daxili və xarici fürsətlər işığı altında,

təşkilati missiyanı müəyyən edərək, təşkilati məqsədlərə çatmaq üçün tədbirlər planı təyin etmə və bu tədbirlər planının həyata keçirilməsində uyğun resursları məhsuldar qiymətləndirərək təşkilatı daha irəliyə aparma prosesidir. Strategiyanın hər zaman daha irəliyə fokslanmaq anlayışını özündə əks etdirməsi və gələcəyə yönəlik olması, onun inkişafa adekvat olan bir çox sahədə mənimsənilməsini və tətbiqinin başlıca səbəblərindəndir. Bu xüsusiyyəti ilə strategiya, məqsəd və məqsədə çatma düşüncəsinin var olduğu hər bir sahədə mövcuddur.

I.1.1. Hərbi Strategiya

Strategiya anlayışı yüz illiklər boyu hərbi bir anlayış olaraq istifadə edilmişdir. Prinsiplər qəbul edərək ilk dəfə strategiyayı tətbiq edən Napoleon, ədəbiyyata “Napoleon Strategiyaları” adlı anlayış qazandırsa da, strategiyanın çox əvvəllərə əsaslanan köklərinin olduğunu görürük. Çinli filosof və sərkərdə Shun Tzunun “Müharibənin beş qaydası vardır; ölçmə, dəyərləndirmə, hesablama, müqayisə etmə və zəfər; pozisya ölçməyi, ölçmə dəyərləndirməyi, dəyərləndirmə hesablamağı, hesablama müqayisə etməni, müqayisə etmə isə zəfəri gətirir” sözləri strategiyanın müəyyən olunması ilə bağlıdır. Bununla bərabər Hun İmperatoru Atillanın “ Müharibə və ya anlaşmaya başlamadan öncə bütün ehtimalları göz önünə almaq bilgilikdir. Hərəkətlərinizin səbəb olacağı savaşı gözədən keçirdin, beləcə ən pis vəziyyətlərə hazır olarsınız” sözləri (“<http://www.canaktan.org>”,2007) müharibələrdəki uğurlarını strategiyaya borclu olduğunu göstərir.

Hərbi bir anlayışda strategiya, bir müharibədə orduların hərəkətlərinin və əməliyyatlarının planlanması və idarə edilməsi sənətidir. Hərbi strategiyada məqsəd zəfərdir. Zəfərə çatmaq üçün isə ilk öncə ordunun daxili strukturunun analiz edilməsi digər bir deyişlə güclü və zəyif yönlərinin müəyyən olunması, sonrada düşmənin durumunun kəşfiyyat bilgilərinin işığı altında analiz etmək gərəkdir. Ayrıca əldəki silahların miqdarı və keyfiyyəti ilə müharibə zonası

haqqındakı hər cür (hava , ərazinin forması və.s) məlumat dərəcəsi də önəmli rol oynamaqdadır. Strategiya zəfərə çatmaq üçün bir hərəkət planıdır.

I.1.2. İqtisad və İdarə Etmə Anlayışı Olaraq Strategiya.

Ümumi olaraq strategiya, bir qurumun və ya dövlətin sahib olduğu siyasətə uyğun müəyyən etdiyi hədəflərə çatmaq üzərə aldığı hər bir sahədəki tədbirlər və hər cür resursun təşviq və idarə edilərək istifadəsi olaraq ifadə edilir (Meydan Larousse Böyük Lugat Ansiklopedisi, 1991: 566). Strategiya anlayışı günümüzdə sadəcə hərbi mənada deyil daha əhatəli istifadə edilməkdədir. İnsan anlayışının ən önəmli məvhum kimi qəbul edildiyi günümüzdə hansı sahədə olursa olsun ümumi məqəd; ictimai rifahı, cəmiyyətin tələbi və meyllərinin ödənilməsi istiqamətindədir. Bu tərəfdən strategiyanın təsir etdiyi sahələr başda psixoloji, sosial, iqtisadi və inzibati məsələlərdə böyük dərəcədə genişləmişdir. İdarəetmə fəlsəfəsində, strategiya seçilmiş və müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün rəhbərliyin hərəkət planı kimi tanınır. İdarəetmə fəlsəfəsində, strategiya seçilmiş və müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün rəhbərliyin hərəkət planı kimi tanınır.

İdarəetmə baxımından strategiya, təşkilatın öz missiyasına və vizyonuna nail olmaq üçün müvafiq alternativləri müəyyən etməklə bu alternativlərdən maksimum dərəcədə istifadə edə biləcəyi alternativləri müəyyən etməkdir. Rəqabət şəraitində strategiya şirkətə digər rəqib şirkətlərlə tanış olmaq imkanı verərək, özəl sektorda da yer tutmuşdur. Özəl sektorda strateji düşüncə və üsulları inkişaf etdirərək nailiyyətlər qazanılması və bu nailiyyətlərin bəzi sahələrdə dövlət sektorunu keçməsi, strategiyanın nailiyyətlərindən dövlət sektorunun da faydalanmasını zəruri etmişdir.

Ümumi olaraq strategiya, özəl sektor və ictimai təşkilatların rəşional üsulla; təşkilatın məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək, məqsəd və vəzifələrə necə nail olmağı göstərmək, təşkilatda və ətraf mühitdəki inkişafı izləmək, təşkilatın

xarici mühitlə əlaqələrini təhlil etmək, onları hansı vasitələrin və necə istifadə edildiyini müəyyən etməyə kömək edir. (Özdevecioğlu, 1998: 38).

1960-cı illərin əvvəllərində idarəetmədə strateji yanaşmalar istifadə olunmağa başladı. Hər nə qədər strateji ilə əlaqədar yanaşmalar daha əvvəldən istifadə edilmiş olsa da, biznesin idarə edilməsi baxımından 1960-cı illərdən sonra müxtəlif yanaşmalar ortaya çıxmışdır. Bu yanaşmalardakı təməl nöqtə özünü rəqabətə və rəqabət qabiliyyətinə çatma yolları kimi göstərdi. İnsan ehtiyaclarının sonsuz olduğunu nəzərə alaraq, daxili və xarici mühitdəki dəyişiklikləri nəzərə alan, imkanları və təhdidləri qiymətləndirən qurumlar digər qurumlara qarşı üstün mövqe tutacaqları aydındır. Bunun üçün təşkilatların açıq, çevik və məhsuldar bir quruluşa sahib olması lazımdır. Quinn, Mintzber və James, çağdaş strategiyanın əhatəsini bu şəkildə təyin edir (Özdemir, 1999: 12):

* Strategiya müəssisələrdəki yenilikləri və yeniliyə oxşar vəziyyətlərin yaradılmasını nəzərdə tutur.

*Strategiya gələcəyə, qeyi-müəyyənliyə və bilinməyənlərin həllinə yönəlikdir.

*Strategiya təşkilatın böyüməsini təmin etmə məqsədinə yönəlikdir.

I.1.3. Ümumi Qəbul Edilmiş Strategiya Prinsipləri.

a) Güclü Olma Prinsipi:

Bir ordu düşmən qarşısında hərbi güc, vasitə və vəsait baxımından üstün olmalıdır. Bu prinsipə əsasən bir müəssisə, istehsal etdiyi mal və xidmətlər baxımından zəngin bir qaynaq və üstün texnoloji səviyyəyə malik olmalıdır.

b) Gücləri, Qüvvətli Olan Nöqtə ətrafında Biləşdirərək, Düşməni Zəyif Olduğu Nöqtədən Cökdürmək Prinsipi:

Bu prinsipə əsasən, hər bir qurum mümkün qədər üstünlük təşkil edən sahələrdə ixtisaslaşmalı və onun aspektlərini inkişaf etdirməlidir. Rəqibin ən zəif nöqtəsini müəyyənləşdirməlidir və bu nöqtədən rəqibini məhv etməlidir.

c) *Məqsəd-Resus Uyğunluğu Prinsipi:*

Əldə olan vasitələrin döyüş qazanmaq üçün ən səmərəli şəkildə istifadə edilməsi və ya məqsədlərin müəyyən edilməsində sahib olduğumuz resursların keyfiyyət və miqdarının göz önünə alınmasının əhəmiyyətinin ortaya qoyan prinsipdir. Bütün təşkilatlar əllərindəki qaynaqları ən məhsuldar şəkildə istifadəyə yönəlməli və məqsədlərini təyin edərkən qaynaq və güclərinə paralel həqiqi bir yol izləməlidirlər. Əks təqdirdə əldəki potensial təyin olunan məqsədə çatılmasında kafi olmayacaq.

d) *Elastiklik, İtaət və Ehtiyat prinsipi:*

Vaxt keçdikcə şərait və imkanların dəyişdirilməsini nəzərə alaraq, yeni vəziyyətlərə asanlıqla uyğunlaşa bilməkdir. Başqa sözlə, strategiya gözlənilməz dəyişikliklərə asanlıqla uyğunlaşmaq üçün kifayət qədər çevik olmalıdır. Bəzi hallarda, nəzərdə tutulan strategiyanın hazırlanacağı şərait və ya gələcəkdə gözlənilən şəraitdən kənar yeni şərait yarandıqda, alternativ strategiyalar hazırlanmalıdır. Strategiyanın yalnız nəzərdə tutulan şərtlərə görə hazırlanması, gözlənilməyən şərtləri qarşılaya biləcək dəyişmə elastikliyinə sahib olmaması, geri dönüşü çətin, nəticələri doğura bilər.

e) *Güclərin İqtisadiyyatı :*

Hərbi mənada güclərin təsirli olacaqları bölgələrə paylanaraq onlardan ən çox fayda təmin edilməsi və bu arada itkilərin minimum səviyyədə tutula bilməsidir. Bu prinsipi idarəetmə fənni baxımından nəzərə alaraq, təşkilatların ən münasib yerlərdə olan resursları istifadə edərək, xərclərin məqbul səviyyədə saxlanmasını və mənfəət və xidməti artırmaqla səmərəliliyin maksimallaşdırılmasını nəzərdə tutur. Səhv yerlərdə resursların istifadəsi səmərəsizliyi və zərərin yaranmasına gətirib çıxaracaq ki, bu da təşkilati fəaliyyətin davam etdirilməsi və inkişaf etdirilməsi prinsipi üçün ən böyük maneədir.

f) Alov ilə Hərəkəti birləşirmə Pinsipi:

Əməliyyatdan əvvəl digər tərəfin fəaliyyətinin qarşısını almaq və sonra hücum etməkdir. İdarəetmə baxımından artan rəqabət mühitində rəqiblərin güclü hücumlarına qarşı önləyici tədbirlər alaraq və rəqiblərin zəif nöqtələrini müəyyən etmək və inkişaf nöqtələrini bu nöqtələrə istiqamətləndirməklə balans təmin etməyə çalışmaqdır.

g) Zərər çəkmədən çəkilməyi bilmək prinsipi:

Hücum qədər geri çəkilməyi bilmək də əhəmiyyətli bir üstünlükdür. Hərbidə yaxşı bir komandir olaraq, qiymətləndirmə meyarlarından biri, yaxşı hücum planı hazırlamaq və əvvəllər itkilərin minimuma endirilməsi üçün çəkilmə planlarını etməkdir. Məğlub olacağı döyüşə girmək yalnız gərəksiz bir itkisi gətirər. Bunun yerinə şərtlərin daha yaxşı ola biləcəyi və qazanma ehtimalının gücləndiyi mühitin meydana gəlməsini gözləyərək gərəksiz yerə itkin verilməməlidir. İdarəetmə baxımından, bütün təşkilatlar rəqabətsiz mal və xidmətlər təklif edərək onları itirmək əvəzinə yeni, daha uğurlu ola biləcək sahələrə diqqət yetirməlidirlər.

Strategiyanı müəyyən edən bu elementlər bütün təşkilatların öz strategiyalarını yaratdıqları zaman nəzərə almalıdırlar.

I.1.4. Strategiya və Müəyyən Anlayışlar Arasındakı Əlaqələr

A) Strategiya və Siyasət

Bir-biri ilə çox qarışdırılan anlayışlardan olan strategiya və siyasət, bəzi ortaq nöqtələrinin olmasına qarşılıq, bəzi təməl nöqtələrdə bir-birindən ayrılırlar.

Sözügedən məqsədlərə nail olmaq üçün izlənən yol və ya ümumi planlar siyasət adlanır. Siyasətdən daha geniş və daha ümumi bir konsepsiya olan

strategiya siyasəti əhatə edir. Bu strategiya gələcəyi idarə etməklə qeyri-müəyyənliyə nəzarət məqsədi daşıyır; Siyasət təqib olunacaq qaydaların bir hissəsidir. Siyasət ilə təşkilat tərəfindən izlənəcək qaydalar ortaya çıxır. Strategiyada bu qaydaların tətbiq olunması üçün lazımlı olan vasitələr və gedilməsi lazım olan yollar təqdim edilir. Strategiya gələcəklə əlaqədar olması səbəbiylə davamlı dəyişən bir quruluşdadır və strategiyaya dayaq olan məlumatların hər an dəyişməsi göz qarşısında saxlanılaraq bir naməlumluq mühiti idarə olunmağa çalışılır. Siyasətin əsasını təşkil edən məlumat və resurslar isə qəbul edilmiş məlumatlardır. Siyasətlər davamlı olaraq dəyişmədən olduqları kimi təkrar edilə bilirlər. Siyasətlər yalnız bir neçə nizamlama ilə gündəlik dəyişmələrə uyğunlaşa bilər, bu səbəblə siyasətlər köklü və yerləşmiş quruluşa malikdir (Erdem, 2006: 15).

Strategiya və siyasət arasında oxşarlıqlar var. Hər iki anlayış məqsədlərə nail olmaq üçün mövcuddur və hər ikisi uzunmüddətli olaraq təyin olunur. Ancaq qeyd etmək lazımdır ki, strategiya ilə məqsəd arasındakı münasibətlər siyasətdən daha güclüdür. Strategiya bütün resursları və qüvvələri hədəfə çatdırmağa bilərsə də, həyata keçirilən siyasətlər tək-tək məqsədlər üçün açıqlanmır. Müddət kontekstində strategiyaların və siyasətlərin arasında fərqliliklər olduğu görülməkdədir. Hər ikisi də uzun müddətdə həyata keçirilirsə də, strategiyalar siyasətdən daha uzun müddətlidir. Uzun dövrdə təşkilatın var olduğu mühit dəyişəcəyi üçün strategiya edilən analizlər istiqamətində tez-tez dəyişə bilər. Siyasətlər çox dəyişir, onlar yalnız dəyişən şərtlərə görə yenilənirlər. Buna görə strategiyalar siyasətlərdən daha çevikdir.

B) Strategiya və Taktika

Strategiya və taktika həmişə müzakirə mövzusu olmasına baxmayaraq, heç vaxt ayrı-ayrı bölmələr hesab edilmir. Çünki onlar yalnız bir-birinə təsir etməklə qalmaz, eyni zamanda birbirlərindən ayrı düşməzlər. Taktika, müəyyən bir məqsəddə görə imkanlar və resurslardan ən yaxşı istifadə etmək üçün dəyişən

şərtlərin tələblərinə cavab verə bilən ən qısa müddətli qərarlardır. Taktika ümumi olaraq tətbiq istiqamətlidir, bu baxımdan hərəkətə və detallara fokuslanır.

Artıq qeyd etdiyimiz kimi, strategiyalar uzunmüddətli perspektivə malikdir. Müəyyən məqsədlərə nail olmaq üçün mövcud olan qüvvələrin və ya resursların bölüşdürülməsi planları strategiyayı təşkil edir. Strategiyanın həyata keçirilməsində dövrəyə girən taktikalar strategiyaya köməkçi qərarlardır. Taktikaların tətbiqə yönəlik olduğu üçün daha qısa müddətli, daha ətraflı, daha tez-tez dəyişən bir xüsusiyyətə sahibdirlər.

Strategiya təyininə idarəçilərin və ya liderlərin önlərində variantlar və qərar vermə imkanları çoxdur. Ən yüksək səviyyədə tətbiq olunan strategiyalar obyektiv şərtlərdən çox təsirlənir. Taktika isə daha çox rəhbərliyin alt pillələrində tətbiq sahəsi tapır və strategiyaya görə daha az subyektivlik ehtiva edir. Eyni zamanda taktikalardakı variantlar və qərarların qəbulu məhduddur və buna görə risklər daha asan müəyyənləşdirilir və qiymətləndirilə bilər. Taktikalar üçün qərar verildə problemlər bir-birini çox zaman təkrar etdiyi üçün, strategiyada olduğu kimi bir qeyri-müəyyənlik yoxdur. Taktika, daxili məlumatların işığında qəbul edilən qərarlardır. Strategiyalarda daxili məlumatlara əlavə olaraq, xarici təhlillər də çox vacibdir. Strateji problemlər və məlumatların ümumi bir xüsusiyyəti yoxdur, hər birinin ayrı mühitdə alınması xüsusiyyətinə sahibdirlər.

Ən qısa ifadəylə taktikalar, strategiyaların həyata keçirilməsini təmin edən detallı tətbiqə istiqamətli qərarlar toplusu olaraq təyin oluna bilər. Taktikalar strategiyanın hədəflədiyi məqsədə çatmağa yönələn və bu istiqamətdə alınan tətbiqi qərarlardır.

C) Strategiya və Plan

Əvvəlki şərtlərdə olduğu kimi; Strategiya anlayışı uzunmüddətli seçim və məqsədlər ilə əlaqəli olsa da, planın konsepsiyasını, məqsədlərə çatmaq üçün

vasitələrin qərarlaşdırılması və nəyin, harda, niyə, nə zaman edilməsinin öncədən müəyyən olunması olaraq ifadə etmək mümkündür.

Plan, bütün resursları bir məqsədə yönəldən, resursdan istifadənin nəzarətini aparan, administrativ prioritetlərə əsasən müəyyən resursların müəyyən qərar mərkəzlərinin əmrinə daxil olması və məhsuldarlığı ən yüksək səviyyədə tutacaq nizam gətirən yazılı sənəd, idarə etməni addım-addım məqsədlərə gətirən bir rəhbərdir. Strategiya da planı əhatə edən bir anlayışdır (Fişek,1979:212. Strategiya daha dinamik, daha davamlı və eyni zamanda plana nisbətən daha çox hədəflərə yönəlmiş fəaliyyət mərkəzli bir prosesdir.

Ümumiyyətlə, strategiya və plan arasındakı əlaqəni aşağıdakı kimi izah edə bilərik: Strategiya məqsədin reallaşması üçün ortaya qoyulan hədəflər və onlara çatmaq üçün seçilən yolda təməl fəaliyyət tərzidir. Plan daha çox strategiyanın həyata keçirilməsi məsələsini boynuna götürür. Strategiya hədəflərə yönələrkən, plan hədəfə çatmaq üçün nəyin, necə, nə zaman həyata keçirilməsi ilə maraqlanır.

D) Strategiya və Vizyon.

Strategiyanın gələcək ilə əlaqəsi nə dərəcədə önəmlidirsə vizyonunda gələcəklə əlaqəsi o dərəcədə önəmlidir. Vizyon, gələcəyə istiqamətlənən təşkilat və ya fərdlər səviyyəsində tutulmuş proyektidir. Təşkilatın gələcəkdən gözlədiyi və özünün olması lazım olduğuna inandığı idealdır. Vizyonun təyin olunması ilə təşkilatlar gələcəklə əlaqədar xeyallarını, hədəflərini, məqsədlərini bir bütün halında ortaya qoyurlar. Bir təşkilatın məqsədi beləliklə açıq şəkildə ortaya çıxır. Xüsusilə təşkilatın işçiləri və təşkilatla əlaqədə olan digər təşkilatlar üçün çatmaq istənilən nöqtə aydın olmuş olar.

Vizyon missiya konsepsiyası ilə qarışdırılır. Missiya təşkilatın mövcudluğunun səbəbidir və vizyon gələcəkdə mövcud olmaq istədiyi nöqtədir (Dinçer,1998:9). Eyni zamanda, bu iki anlayış bir-birini tamamlayır. Başqa bir ifadəylə missiya, vizyona çatmağı hədəflər və missiya olmadan da vizyon müəyyənləşməz.

Strategiya ilə vizyon və missiya anlayışları arasındakı əlaqəyə baxdıqımızda missiyanın təşkilatın mövcudluq səbəbini açıqlayaraq təşkilat işçilərinə yol göstərici vəzifə boynuna götürdüyünü görürük. Təşkilatda paylaşılan dəyərlər, ortaq inanclar, əlaqələr və təşkilati mədəniyyət missiyasının içində mövcudluğunu qoruyurlar. Missiya “biz nə edirik?” sualının cavabıdır. Strategiya bir təşkilata yön vermək, məqsədə çatmaq üçün müxtəlif yollar təyin etmək, davamlı analiz edərək təşkilata dinamiklik qazandırmaq üçün başladılan və sona çatdırılmayan bir prosesdir. Vizyon isə təşkilatın gələcəkdə var olmaq istədiyi nöqtəni göstərən və strategiyalara kompas xüsusiyyətində yol göstərən, bir növ strategiyaların, hədəflərin, məqsədlərin sintezidir.

Təşkilatlarda vizyonun təyin olunmasından sonra işlərə bildirilməsi vizyon bəyanı olaraq adlandırılmaqdadır. Vizyon bəyanının təyin olunması təşkilatlara bir çox fayda təmin etməkdədir. Vizyon ilə təşkilat üzvlərinin birlikdə işinə dair ilk addım atılmış olar. Vizyon insanların hədəflərini yüksəldərək, təşkilatı daha yaxşıya və irəliyə daşıyacaq coşğunu yaradar, insanların ürəklərində alovlanan bir güc kimi çıxış edir.

I.2. Planlaşdırmanın Tərifı və Əhatəsi

Planlaşdırma, təşkilatlanma, koordinasiya , rəhbərlik etmə və nəzarət idarəetmə elminin əsaslandığı dəyərlərdir. İdarəetmə elminin ən vacib funksiyası olan planlaşdırma həm gələcək fəaliyyətin, həm də bütün funksiyaların başlanğıcıdır. Planlaşdırma həm fərdi həm də təşkilati davranışlarda istifadə olunan bir üsuldur.

Çatılacaq hədəf üçün nə, nə zaman, harada, necə, kim tərəfindən , hansı səbəbdən, hansı müddətdə suallarının cavabları planı yaradır. Bu tərifdən göründüyü kimi, planlaşdırma bir prosesdir. Plan məlumatın konkretləşdirilməsi , planlaşdırma isə prosesidir.

Planlaşdırmanın başqa bir tərifi; fərdin istifadə edəcəyi vasitələrə aydınlıq gətirilməsi, istədiyi məqsədlərə nail olmaq üçün kimin, nə vaxt, hansı üsula və nə qədər pulla hansı fəaliyyətlərə başlayacağını qərarlaşdırmaqdır. Təriflərdən başa düşülən kimi, planlaşdırma məqsədlərə yönəldilən addımların müəyyənləşdirilməsidir. Planlaşdırma, tətbiq əvvəli edilən bir işdir. Planlaşdırma ilə bütün qaynaqlar, xərclər, risklər, məsuliyyətlər, qazanclar, itkilər, qərarlar nəzərdən keçirilib ən doğru qərarın alınması təmin edilmiş olur.

Planlaşdırma və proqramlaşdırma anlayışları zaman-zaman birlikdə qiymətləndirilir və bəzən qarışdırılır. Buna görə planlaşdırma və proqramlaşdırma arasındakı fərqi göstərəcək olsaq; planlaşdırmanı , uzun müddətli ehtiyacların sənədi, reallaşdırılacaq hədəflərin və bu hədəflərə çatmağı mümkün edən vasitələrin seçki üsulları olaraq, proqramlaşdırmanı isə planda nəzərdə tutulan vasitələrin tətbiqə başlamaq üzrə konkretləşdirilməsi olaraq anlamaq lazımdır.

Planlaşdırma, təşkilatlar və fərdlər əsasında tətbiq olunsada , iqtisadi və ictimai məqsədlər istiqamətində həyata keçirilən fəaliyyətləri və siyasi məqsədləri ehtiva edən dövlətlər əsasında da ələ alınan siyasi bir prosesdir. Müharibədən sonrakı dövrdə ölkələr təkrarən var olmaq, yenidən qurma və inkişaf proseslərinə daxil olmuşdur və ölkəmiz tərəfindən qəbul edilmiş habelə dövlətin vəzifələrinə əlavə olunmuş sosial dövlət prinsipi planlaşdırılmış inkişafı və dövlətin planlaşdırılan inkişaf çərçivəsində öz vəzifələrini yerinə yetirməsini zəruri etmişdir. Bu, iqtisadi həyatın üsürlərinə müdaxilə dərəcəsini göstərən məvhum olmağı planlaşdırma üzərinə yükləmişdir.

1.2.1. Planlaşdırmanın Önəmi və Yararları

Planlaşdırma ilə insan və iqtisadi resursların səmərəli istifadəsi səmərəli təmin olunur. Texnologiyanın, elmin, rəhbərlik üzvlərinin, hüquq anlayışının, insan hüquqlarının, işçi hüquqlarının, beynəlxalq əlaqələrin, təbii resurs axtarışının,

demoqrafik artımın davamlı dəyişməsi, günümüzdə olan və ya gələcəkdə başverə biləcək qeyri-müəyyənliklərin analiz edilməsi və idarə olunması üçün planlaşdırmaya ehtiyac duyulur.

Təşkilat daxili ünsürlərin nə iş gördüyü və nələr edəcəyi, təşkilat tərəfindən ediləcək iş və əməliyyatlar nəticəsində nələrin gözləniləndi planlaşdırma çərçivəsində ortaya çıxmaqdadır. Beləcə təşkilat içərisindəki ünsürlər arasında koordinasiya də təmin edilmiş olur. Bu şəkildə həm təşkilat daxili uyğunsuzluğun qarşısı alınır həm də işçilər özlərindən nələr gözləndiyini bilmələri təmin edilir. Bu sayədə işçilərin öz sahələrində təşkilat üçün ən yaxşı olanın nə olduğunu təsbit etmələri və qərar alma mexanizminə iştirak etmələrinə fürsət yaradılır. Planlaşdırma bu şəkliylə işçilər üçün bir motivasiya vasitəsi olaraq da funksiyənallıq qazanar.

Planlaşdırma ilə yaradılacaq iş təqvimləri nəticəsində kimin nə iş edəcəyi müəyyən edilir, belə ki, məsuliyyətlər açıqca ifadə edilmiş olur. Bu sayədə iyerarxiyanın təmin olunması asanlaşır. Menecerlər və ya liderlər planlaşdırma ilə hansı məlumatları alacaqlarını asanlıqla görə bilirlər.

I.2.2. Planlaşdırma Xüsusiyyətləri və Planlaşdırma Prinsipləri

Gələcəklə əlaqədar bir anlayış olmasına baxmayaraq planlaşdırma, gələcək üçün qərar almaz tam tərsinə gələcəkdəki hadisələr üzərinə bu andakı qərarlar ilə əlaqədardır. Buna görə planlaşdırma gələcəklə bağlı olsa da, gələcəyin qərarları cari zamanda alınır (Çoban, 1997:81).

Planlaşdırma, yaradılması mərhələsindən əvvəl əhəmiyyətli hazırlıq tələb edir. Çünki qərarlar yumağı olan planlaşdırma, yaradılacaq qərar və düşüncə yığını içindən təşkilata ən uyğun olanının seçilməsini labüd ləşdirir (Eren, 1990: 45). Bu baxımdan plan hazırlanarkən, yaxşı bir plan yaradılması üçün, bəzi təməl prinsiplərin göz qarşısında saxlanılması lazımdır. Birincisi, yaxşı bir planlaşdırma planlaşdırmaq üçün təşkilatda planlaşdırma arzusu dominant olmalıdır. Bu

baxımdan üst və alt menecerlər arasında planlaşdırma və onu həyata keçirmək üçün aydın bir konsensus olması zəruridir. Planın həyata keçirilməsi üçün, ilk növbədə, menecerlər planlaşdırma fəaliyyəti üçün işçiləri motivasiya etməlidirlər və təşkilatın bütün işçiləri planı qəbul etməli və dəstəkləməlidirlər.

Ancaq aydın olan anlayışların qəbul görəcəyi üçün planlamanın da aydın olması lazımdır. Plandakı məqsəd, açıqca və hər kəsin anlaya biləcəyi bir şəkildə ifadə edilməlidir. Məqsədin hər kəs tərəfindən aydın olacaq şəkildə açıqca müəyyən edilməsi təsirli bir rəhbərliyin və planlamanın ən güclü istiqamətidir. Bununla birlikdə planlamanın tətbiq mərhələsində iştirak edəcək fərdlərin vəzifə, məsuliyyət, səlahiyyət və maliyyə qaynaqlarının paylanması mövzusunda tam bir dəqiqliyin olması lazımdır. Planın açıqca hazırlanması həm planın başa düşülməsi həm də tətbiq olunması baxımından olduğu qədər yoxlama mərhələsində də çox böyük faydalar verir. Ayrıca yaxşı bir plan, iştirakçılar arasında güclü bir əlaqəyə əsaslanır. Ortaq dil paylaşımı təşkilatlar arasında koordinasiyanı asanlaşdırdığı kimi planların həyata keçirilməsində də yeknəsəkliyi təmin edəcək.

Plan müəyyən bir müddət ərzində olmalıdır. Ancaq gözlənilən müddət planın elastikliyi ehtiva etməlidir. Əks təqdirdə, plan realist olmur, çünki konkret zaman diliminə uyğun planda dəyişən şərtlərə uyğunlaşma imkanı yoxdur.

Hazırlanacaq olan planların müəyyən bir elastikliyə də sahib olması lazımdır. Nəzərə alınan elastiklik planlarda tətbiqi asanlıq təmin edəcək. Planlar özlüyündə qatı qaydalar etiva etməməli, dəyişən şərtlərə də ayaq uydura biləcək elastikliyə malik olmalıdır. Ancaq tətbiq olunan elastiklik tez-tez dəyişiklik demək deyil. Əks təqdirdə, çox tez-tez dəyişmiş planlar etibarsızlığa səbəb olur və bu, həyata keçirilməsində çətinliklər yaradır. Plan, tez-tez nəzərdən keçirilib, aktuallığını itirmiş məlumatlara əsaslandırılan ünsürlər yenilənməli, məhdud məlumatlara əsaslanaraq qərar alınmamalıdır.

Nəhayət, yaxşı bir planın həyata keçirilməsi üçün ən vacib element, plana daxil edilmiş məlumat, dəyərlər və məqsədlərin realist və ardıcıl olmasıdır. Həyata

keçirilə bilməyəcək bir hədəf seçilməsi plan praktikçilərinin motivasiyasını azaldır. Planın mənbəyi olan məlumatların şişirtilməsi planın uğursuzluğuna səbəb ola bilər. Xüsusilə iştirakçılardan istənilən məlumatların, daha yaxşı görünmək məqsədiylə gerçəyi əks etdirmiyəcək şəkildə verilməsi, planın səhv təməllər üzərinə inşasına səbəb olur. Planın mənbəyi olan məlumatlar arasında heç bir uyğunsuzluq olmamalıdır. Eyni zamanda planın maddələri, tətbiq üsulları, vasitələri arasında uyğunluq olmalıdır. Plan maddələr bir-birinə zidd olmamalı, müəyyən bir nizam daxilində həyata keçirilməlidir.

I.2.3. Planlaşdırma mərhələləri

Bir proses olaraq təyin olunan planlaşdırma, bu mahiyyəti səbəbiylə; hazırlıq, planlaşdırma, tətbiq və nəzarət olmaqla dörd mərhələdən ibarətdir. Bir sözlə bu mərhələlər barədə danışsaq:

I.2.3.1. Hazırlıq Mərhələsi

Planlaşdırma yaratmaq üçün gələcək məqsədləri müəyyənləşdirilməlidir. Bu məqsədlərə nail olmaq üçün planı yaratmaq üçün istifadə edəcəyimiz məlumatlar toplanır. Planlamada istifadə edilən məlumatların yığılması üçün müəyyən bir iş lazımdır. Bu iş nəticəsində yığılan məlumatlar analiz edilir. Toplanan və analiz edilən məlumatların doğruluğu dərəcəsinin yüksəkliyi, bu məlumatlara əsaslanaraq yaradılacaq planın sağlamlığı baxımından əhəmiyyət daşıyır. Sağlam məlumatlara əsaslanan planlaşdırma da güclü olacaqdır.

I.2.3.2. Planlaşdırma Mərhələsi

Toplanan və analiz edilən məlumatların işığında planlaşdırma prosesi başlamışdır. Planlaşdırma ilə məqsədlərə və hədəflərə çatmaqda izlənəcək yollar, tətbiq olunacaq üsullar, resurs təsisi, departamentlərin və ya fərdlərin nə iş

görəcəkləri və səlahiyyət bölgüsü ortaya qoyulur. Təşkilatın fəaliyyət skeletinin ortaya çıxdığı bir mərhələdir. Müəyyən olunacaq fəaliyyət xəritəsi ilə planlamanın nəzəriyyə qisimi tamamlanmış olmaqdadır.

1.2.3.3. İcra mərhələsi

Planlaşdırma əməliyyatının başa çatmasından sonra, yaradılacaq təqvim ilə planın həyata keçirilməsi mərhələsinə keçilir. Bu mərhələdə vacib olanı xüsusi bir koordinasiyanın həyata keçirilməsidir. Planı həyata keçirən hər bir qurum planın həyata keçirilməsinə cavabdeh olan digər qurumlarla, eləcə də daxili olaraq uyğunlaşan bir iş aparmalıdır. Tətbiq mərhələsində səmərə təmin edilməsi üçün nəzərdə tutulan təqvim və iş sxeminə bağlı olaraq planın hansı hissəsinin nə zaman hansı qurum tərəfindən tətbiqi müəyyənləşdirilməsi və planın tətbiq müddəti nəzərə alınmalıdır.

1.2.3.4. Nəzarət Mərhələsi

Nəzarət, planlı fəaliyyət içərisində həm hədəflərə yaxınlığı həm də tətbiq prosesinin plana uyğun bir şəkildə edilib edilmədiyini yoxlayan bir mərhələdir. Planlamanın ən son mərhələsi olaraq qiymətləndirilsə də nəzarət etmə, planlamanın tətbiq müddəti içərisində performans yoxlamaları xüsusiyyətində iştirak etməkdədir. Nəzarət ilə tətbiq əsnasındakı axsaqlıqlar, nöqsanlar ortaya çıxarar. Nəzarət plan tətbiq olunarkən ediləcəyi kimi, tətbiq sonrası da edilə bilər.

1.2.4. Planlaşdırma növləri

Planlaşdırma funksiyası, müddəti və əhatə etdiyi sahəyə görə növlərə bölünə bilər.

1.2.4.1. Əhatə Etdiyi Sahəyə Görə Planlaşdırma Növləri

1. Təşkilati Planlaşdırma

Bir təşkilatın, hədəflərinə çatmaq məqsədiylə sahib olduğu insan gücü, texnologiya, sərmayə kimi resurslarının səmərəli və məhsuldar bir şəkildə istifadə məqsədilə etdiyi planlaşdırmaya təşkilati planlaşdırma deyilməkdədir. Təşkilatların özlərini inkişaf səylərinin önə çıxdığı indiki vaxtda; təşkilatların ölçüsü, mürəkkəbliyi və ətraf mühitinin davamlı dəyişməsi və yenilənməsi qarşısında təşkilati planlaşdırma qaçınılmazdır.

Təşkilati planlaşdırmada, təşkilat daxili planlaşdırmanın bərabərində təşkilat xarici planlaşdırma da iştirak etməkdədir. Büdcə planlaması, insan resurslarının planlaşdırılması, istehsalın planlaşdırılması daxili planlaşdırmaya; İctimaiyyətlə əlaqələrin planlaşdırılması və marketinq planlaşdırılması kimi proseslər isə təşkilat xarici planlaşdırılmaya nümunədir.

II. Şəhər Planlaşdırılması

Bir şəhərin memarlıq, mühəndislik və infrastruktur xidmətlərinin planlaşdırılması şəhər planlaşdırma adlanır. Dövlət idarəçiliyində, ictimai rifah və sosial dövlət anlayışı hakim olandan sonra klassik şəhər planlaması yerini hərtərəfli planlaşdırma ilə əvəz etmişdir. Hər tərəfli planlaşdırma artıq yalnız torpaq istifadəsini əhatə edən fəaliyyət olmaqdan çıxmış, ərazinin gələcəkdəki inkişaf prioritetlərini ələ alan bir planlaşdırma sənətinə çevrilmişdir (Keleş, 2004:146-147).

Bu gün şəhərlər; sorğulayan, araşdıran, yaşadıqları ətraf mühitlə əlaqəli və gözləntiləri yüksək olan insanların yaşadığı mərkəzlər olmuşdur. Bu yöndən şəhər həyatı, idarəçilərdən yüksələn tələblərin ödənilməsini gözləməkdədir. Bu tələblərin qarşılınması isə şəhər planlamasını əhəmiyyətli etməkdədir.

Şəhərin inzibati sərhədlərinə əlavə olaraq, gələcəkdə şəhərə daxil oluna biləcək ərazilərdə planlaşdırılır. Bununla bərabər, şəhər planlaşdırılması ilə şəhərin yol, yaşayış, ticarət sənaye sahələri, infrastruktur işlərinin yanında köç, sosial-iqtisadi vəziyyət, məşğulluq, nəqliyyat, əhalinin paylanması da nəzarət altına alınmağa

başlanmışdır. Bu baxımdan şəhərsalma anlayışı içində planlaşdırmaya çox əhəmiyyətli vəzifələr verilmişdir.

III. Regional planlaşdırma;

İnkişaf planları hazırlanarkən, yalnız bir ölkənin qaynaqlarının istifadəsi mövzusu qiymətləndirildiyində, inkişafın coğrafi ölçüsünü göz ardı edilmiş olur. Bu, bəzi inkişaf planlarının natamam olması səbəb olur. Bu istiqamətdə inkişaf planları hazırlanarkən inkişafın məkan (coğrafi) ölçülərinin də hesaba qatılması ehtiyacdən ötəri regional planlaşdırma anlayışı inkişaf etmişdir (Keleş, 2004:335).

Bir koordinasiya içində birdən çox məskunlaşma yerinin əhatə edən ətraf mühitin planlanmasını, əhali hərəkətlərinin idarəsini, suvarma, infrastruktur, anbar, liman, kənd təsərrüfatı və s. kimi xidmətlərin təşkil edilməsini təmin edən planlaşdırma növünə regional planlaşdırma demək mümkündür.

Bölgələr arasındakı inkişaf fərqiindən yaranan disbalansı aradan qaldırmaq üçün hazırlanan regional planlaşdırma adətən digər bölgələrə nisbətən daha az inkişaf etmiş bölgələri inkişaf etdirmək məqsədi ilə hazırlanır. Bölgələr arası inkişaf fərqi aradan qaldırmaq üçün 2004 -cü ildən Azərbaycanda izlənən siyasətin nəticəsində 2014-2018 və 2019-2023-cü illəri əhatə edən iki dövlət proqramı qəbul edilmişdir.

IV. Milli planlaşdırma

Təhsil, səhiyyə, işçi qüvvəsi, sosial təminat, şəhərləşmə, idman, mədəniyyət və s. kimi ictimai; ətraf mühit, təbii ehtiyatlar, nəqliyyat, enerji, texnologiya kimi fiziki; istehsal, istehlak və gəlirlərin paylanması kimi iqtisadi sahələrin planlaşdırılmasına milli planlaşdırma deyilir. Sürətli bir dəyişmənin içərisində olan dünyamızda ölkələr bu dəyişməyə ayaq uyğunlaşdırmaq üçün, öz təbii sərvətlərini, texnoloji vəziyyətlərini, iqtisadi strukturlarını, coğrafi üstünlüklərini öz varlıqlarını qorumaq və inkişaf etdirmək istiqamətində istifadə etmək məcburiyyətindədirlər. Bu zərurət milli planlamanın yaranmasına şərait yaradır.(Yılmaz, 1999: 86).

Cəmiyyətin inkişafının təmin edilməsi və rifah səviyyəsinin artırılması məqsədi ilə qurulmuş milli planlaşdırma dövlət və ya hökumətin siyasətinin rasyonalizasiyası üçün zəruri olan bütün metodlardan ibarətdir. Məqsəd, milli planlaşdırma ilə sürətli və balanslı böyüməyə nail olmaq, milli gəliri artırmaq, məşğulluq imkanlarını genişləndirməkdir.

V. Beynəlxalq planlaşdırma

Dünya ölkələrində görülən inkişafın və bu inkişafın paralelində qloballaşmanın da təsiriylə, sərbəst bazar iqtisadiyyatı, özəlləşdirmə, coğrafi sərhədlərin qalxması, texnologiyanın sərhəd tanımaması, liberallaşma, vahid bazar iqtisadiyyatı kimi anlayışlar ön plana çıxmışdır. Bu anlayışlar istiqamətində ölkələrin iqtisadi siyasəti başda olmaq üzrə bir çox sahədəki siyasət və planlarına beynəlxalq təşkilatlar tərəfindən nüfuz edilmişdir.

Beynəlxalq təşkilatların planları, üzv ölkələrin milli sərhədləri içində edəcəkləri maliyyə, inzibati və ya hüquqi tənzimləmələr tələb etdiyindən, transmilli bir xüsusiyyət qazanmaqdadır. Beynəlxalq planlar, kimi zaman milli planları istiqamətləndirən bir xüsusiyyətə sahib olması əhəmiyyətini hər keçən gün artırmaqdadır.

I.2.4.2. Funksiyonallığa Görə Planlaşdırma Növləri

I. İnsan Gücü Planlaşdırılması

Tarixin hər dövründə insan gücü, inkişafın determinant olmuşdur. İnkişaf siyasətinin müvəffəqiyyətində təməl faktor inkişaf planlarını meydana gətirən və tətbiq edəcəni bəşəri ünsürlərin keyfiyyət səviyyəsi olmuşdur. İdarə elminin içərisində fundamental bir xüsusiyyətə sahib ünsür olan insan gücü planlaşdırılması, təşkilatın, mövcud insan resurslarından ən təsirli və məhsuldar şəkildə istifadəni habelə təşkilatın ehtiyac duyduğu və ya duyacağı kəmiyyət və keyfiyyət aspektindən insan gücünü təyin edərək personal siyasətini buna görə nizamlaması olaraq qəbul edilə bilər.

İlk öncə iş gücü və insan gücü anlayışları arasındakı fərqi bilmək lazımdır. Bir-biri ilə çox qarışdırılan bu iki anlayış arasında əsas fərq budur; İş gücü planlaması istənilən ən üst faydanın əldə edilə bilməsi üçün, ehtiyac duyulan sayda insanın, nəzərdə tutulan zamanda, tələb edilən iş yerində mövcudluğunu reallaşdırılmasına istiqamətlənir. İnsan gücü planlamasını, mövcud insan resurslarının gələcəkdə nəzərdə tutulan kəmiyyət və keyfiyyətə hansı müddət içərisində çatacağını üst rəhbərlik tərəfindən təyin olunması olaraq qəbul edə bilərik.

II. Strateji Planlama

Təşkilat və ətraf arasındakı qarşılıqlı təsirin araşdırıldığı Strateji planlaşdırma, təşkilat ilə ətrafını bir bütün olaraq görür və xüsusilə daxili və xarici ətraf analizləri ilə hərəkət edərək təşkilat məqsədlərini reallaşdırmağa çalışır. Strateji Planlaşdırma bir təşkilatda vəzifə alan hər pillədəki fərdin iştirakını və təşkilat rəhbərinin tam dəstəyini ehtiva edən nəticə almağa istiqamətli səylərin bütününi təşkil edir. Strateji plan aşağıda göstərilən beş əsas sualla cavab verən bir rəhbərdir.

*İndi hardayıq?

*Harda olmaq istəyirik?

*İnkşafımızı necə ölçə bilərik?

*Olmaq istədiyimiz yerə necə çata bilərik?

*İnkşafımıza istiqamətlənən yol xəritəsini necə təyin edə və nəzarət edə bilərik?

Bu suallara veriləcək cavablar və strateji planın digər ünsürləri strateji planlaşdırma sənədinin məzmununu meydana gətirərlər.

I.2.4.3. Zamanına Görə Planlaşdırma Növləri

I. Qısa Müddətli Planlaşdırma

Planlar bir il və ya daha az müddətdə nəzərdə tutulur. Bu planlar uzun və orta müddətli planların həyata keçirilməsində ay və illərə görə iş təqvimini xüsusiyyəti daşımaqdadırlar.

II. Orta Müddətli Planlaşdırma

Orta müddətli planlar bir ilə beş il arasında olan planları əhatə edir. Orta müddətli planlar uzun dövrlü planların həyata keçirilməsini təmin etmək, əskikliklərini tamamlamaq üçün hazırlanırlar. Bu baxımdan orta müddətli planlar proqram və ya layihələrdir.

III. Uzun Müddətli Planlaşdırma

Müddətlərinə görə planlaşdırma təsnif olunmasında, zaman dilimi üçün qəti təyin etmə müəyyən edilməmiş da olsa ümumi olaraq beş ildən çox bir müddəti əhatə edən planlara uzun müddətli planlar deyilməkdədir.

II.Fəsil:

Strateji İdarəetmə Prosesi və Strateji Planlama

Nəzəriyyəsi

II.1. Strateji İdarəetmənin Tərifinə və İnkişafına

Strateji idarəetmə 1980-ci illərdən etibarən müəssisə rəhbərliyinin istifadə etdiyi müasir idarəetmə texnikalarından biridir. Əvvəllər yalnız biznes idarəetməsi ədəbiyyatın yer almağa başlayan strateji idarəetmə, son 15 ildə dövlət idraəçiliyində də önəmli pay tutmuş idarə etmə şəkli dir.

Strateji idarəetmə mədəniyyətinin təşkilat daxili inkişafı prosesində, strateji plan tətbiqlərində bəzi axsaqlıqların olduğu gözə çarpmışdır. Hər şeydən əvvəl strateji plan mövzusunda gəlinən qənaətin, yalnız idarəçilərin daşdığı və bu nəticənin digər təşkilat işçiləri ilə tam paylaşmaması görülmüşdür. Bu da təşkilatı bir idarəetmə tərzindən çox fərdlərə və rəhbərlərə xas idarəetmə şəkli olmasına

səbəb olmuşdur. Ayrıca, vəziyyət analizi mərhələsində daxili quruluş və xarici quruluş analizləri edilərkən; ətraf analizindəki dəqiqlik daxili quruluş analizində göstərilməmişdir. Bunun ən böyük səbəbi, təşkilatların tənqidi və obyektiv baxış bucağı ilə özlərini dəyərləndirməməsidir.

Strateji idarəetməni, təşkilat daxili və təşkilat xarici məlumatlar yığaraq təşkilatın varlığını davam etdirməsi və inkişafı istiqamətində analiz etmə, ölçmə, qiymətləndirmə, koordinasiya etmə, yeniləmə, inkişaf etdirmə və tətbiq proseslərini sisteməlik üsullarla idarəetmə olaraq izah etmək mümkündür.

Strateji idarəetmə və planlaşdırma anlayışları bir-biriylə çox qarışdırılan anlayışlar olmalarının yanında təməldə bir-birindən çox ayrı anlayışlardır. Bu iki anlayış birləri ilə möhkəm bir əlaqə və qarşılıqlı təsir içərisində olsa belə, bir-birindən ayrı təhlil etmək mümkündür. Strateji planlaşdırma ən yaxşı və ən uyğun strateji qərarları almağa fokuslanaraq, strateji idarəetmə strateji nəticələrin yaradılmasına yönəlmişdir. Təşkilat içərisindəki bütün resurs və imkanların plan daxilində hərəkətə keçirilərək istifadə müddətidir. Strateji idarəetmə, hərəkətli və dəyişkənliyi içərisində saxlayan bir idarəetmədir.

Strateji idarəetmə, təşkilatın gələcəkdə iştirak edəcəyi mövqeyi təyin etməyə istiqamətli prosesi əhatə edir. Aşağıda göstərilən suallara verilən cavablar strateji idarəetməni meydana gətirməkdədir.

Strategiya nədir?

Strategiyanın tətbiqi hansı hədəflərə çatmağımıza kömək olacaq?

Strategiya hansı müddəti əhatə etməlidir?

Tətbiq olunacaq strategiyanın xərcləri nələrdir?

Strategiyada hansı üsullardan istifadə ediləcək?

Strategiyalar kim tərəfindən tərtib olunacaq?

Strategiya kimlər tərəfindən tətbiq olunacaq?

Bu və bənzəri suallara verilən cavablar, strateji idarəetmə daxilində yerini alacaq. Eyni zamanda təşkilatın strateji idarəetmə prosesi içərisindəki performans

kriteriyalarını da bu verilən suallarla olan cavablar əsasında nəzarət edə bilmək üçün imkan vardır.

II. 1.1. Strateji İdarəetmənin Xüsusiyyətləri

Strateji idarəetmə əsasən ümumi idarəetmə üsullarında mövcud olan xüsusiyyətləri özündə ehtiva edir. Bu ümumi keyfiyyətlərə əlavə olaraq, strateji idarəetmə özünəməxsus xüsusiyyətlərə malikdir. Bu xüsusiyyətlər aşağıdakı kimi qeyd edilə bilər.

- *Yuxarı menecmentin funksiyasıdır.
- * Təşkilatı açıq idarəetmə olaraq təyin edir.
- *Təşkilatı bir sistem olaraq təyin edir.
- * Aşağı pillədəki idarəçilərə rəhbərlik edir.
- *Təşkilatın qaynaqlarını ən məhsuldar və səmərəli istifadəsinə yönəlikdir.
- *Çox zəngin və müxtəlif informasiyalardan yararlanır
- * Vəziyyətin analizinə önəm verir.
- * Gələcəyə yönəlikdir və uzun müddətlidir.
- * Təşkilatın gələcəklə əlaqəli fəaliyyətlərinin planlamasını, təşkilatlanmasını, koordinasiyasını, həyata keçirilməsini, büdcə ilə təmin olunmasını və auditinə üçün imkan yaradır.
- * Gələcəkdə baş verə biləcək dəyişikliklərə uyğunlaşma xüsusiyyətinə malikdir.
- * Təşkilatın ortaq mədəniyyətini və düşüncəsini əks etdirir.

II.1.2 Strateji İdarəetmənin Önəmi

Strateji idarəetmə təşkilatın məqsədləri ilə bağlı olduğundan strateji idarəetməsi olmayan bir təşkilat bir məqsəd müəyyən edə və bu məqsədlərə nail olmaq üçün bir üsul müəyyən edə bilməz. Bu istiqamətdə ehtiyac duyulan

hesablamalar və fəaliyyətləri təyin etməkdə qabaqcıl olacaq qaydalardan məhrum qalar.

Strateji idarəetmə, ətraf mühiti qiymətləndirmə bacarığı sayəsində təşkilata, irəlidə meydana gələ biləcək dəyişiklikləri təxmin etmə qabiliyyəti qazandırır. Ətrafda meydana gələ biləcək dəyişiklikləri əvvəlcədən təxmin edə bilmə ancaq xaricə açıq sistemə sahib təşkilatlarda mümkün olmaqdadır. Strateji idarəetmə təşkilatlara xaricə açıqlıq imkanı verir. Bu da təşkilatları xaricə qapalı olmaqdan qaynaqlanan çöküş müddətindən qurtarar.

II.2. Strateji İdarəetmə ve Liderlik

Strateji idarəetmə prosesində liderlik konsepsiyasını qiymətləndirmədən əvvəl liderlik xüsusiyyətlərinə diqqət yetirmək lazımdır.

Təşkilat idarəciliyi baxımından lideri təyin edəsi olsaq; dəyişmələri idarə edə bilmə bacarığına sahib, hiss, zəka və məlumata söykənən qərar verə bilmə və tətbiqlərdə məsuliyyət alabilmə iradəsinə sahib şəxsə lider deyilər. Lider; sahib olduğu imkanları ən məhsuldar şəkildə istifadə etmə, lazım olduğunda çətin qərarların və nəticələrinin axasında durma, və ətrafına təsir etmə bacarığına sahib olan şəxsdir.

Lider anlayışının təyininədən sonra "Liderlik" anlayışını isə bu şəkildə ifadə edə bilərik: Hər hansı bir vəziyyətdə, təyin olunan məqsədlərə çatmaq üçün, təşkilatın və ya fərdlərin fəaliyyətlərini təsir etmə, istiqamətləndirmə və nəzarət etmə; eyni zamanda təşkilat üzvlərini bir araya gətirərək, təşkilatın inkişafını təmin edən bir müddətdir.

Liderin rəsmi səlahiyyətlərlə təchiz edilməsi şərt deyil. Rəsmi səlahiyyətləri olmayan bir lider kütlələri idarə edə bilər. Ancaq rəsmi səlahiyyətlərlə təchiz edilmiş olmaq idarəçinin istifadə edəcəyi güc qaynaqlarını artırır. Liderlik güc istifadəsi prosesidir. Amma yalnız güclə başlayan bir proses deyil məsləhət, güvən, sevgi, səbir də istəyən bir vəziyyətdir.

Menecerlərin strateji idarəetmədə liderlik xüsusiyyətlərinə sahib olması çox vacibdir. Çünki liderin, vizyon sahibi olması; prinsipial, tutarlı və ortağ düşüncəni meydana gətirəcək davranışlara sahib olması; fikir mübadiləsində iştirakı; davranışlarını necə gəldi deyil, plan və proqram içərisində etməsi; strateji idarəetmə prosesinin aksamadan aparılmasına imkan verəcəkdir.

Strateji idarəetmədə yüksək səviyyəli rəhbərliyin yalnız klassik menecer olması məqbul deyil. Strateji idarəetmə impulslara deyil, fərdlərin iştirakçı olacağı ruhda idarəetmə ideyasına əsaslanır. İdarəetmə prosesinə; təşkilat üzvlərinin özlərindən nə isə qatdığı, təşkilat məqsədlərini öz məqsədləri olaraq qəbullandığı və təşkilat vizyonunu isə öz gələcəklərinə istiqamətli bir xəyal olaraq qəbul etdikləri müddətdə strateji idarəetmədən danışmaq olar. Liderlik, idarə olunanların rəhbərliyi qəbullandığı və birgə iş ruhunun ortaq hədəflərə söykənərək gücləndirilməsidir. Bu güclü quruluş isə strateji idarəetmənin ehtiyacı olan bir xüsusiyyətdir.

Strateji idarəetmə prosesində liderlik, təşkilatın ortaq dəyərlərini gücləndirərək önə çıxartmağı, intizam içərisində fəaliyyətləri icra edərək plan və proqramlara bağlı qalması təmin edəcək nüfuzu qoruya bilməyi; təşkilat fəaliyyətlərində könüllülük ünsürlərini önə çıxarmağı; problemlər qarşısında qorxmadan dirəniş göstərərək həll üsulları yaratmağı; təşkilata gələcəyə istiqamətli olaraq yeni üfüqlər açma bilməyi; dəyişən şərtlər qarşısında yeni strategiyalar təyin edə bilməyi və təşkilatın keçmişi, bu günü və gələcəyi mövzusunda təhlillər aparma xüsusiyyətlərini etivə etməkdədir.

II.3. Strateji İdarəetmə və Etika.

Etika fərdlərin və qrupların davranışını tənzimləyən prinsiplər və standartların toplusudur. Başqa bir deyişlə, nəyin doğru nəyin səhv olduğunu öyrənmək və doğru olanı etməyi nəzərdə tutar. İş etikasını, ümumi olaraq iş yerində nəyin doğru nəyin səhv olduğunu bilmək və doğru olanı etməkdir.

Təşkilat içində etikaya əməl etmə fikrinin inkişafı və etik prinsiplərin müəyyən edilməsi strateji idarəetmə müddətlərindən biri olan təməl dəyərlərin müəyyənləşdirilməsi mərhələsi ilə həyat tapacaqdır. Təməl dəyərlər təyin olunarkən təşkilatın içində olduğu ictimai və mədəni quruluş ilə təşkilati mədəniyyət söz sahibidir. Bu istiqamətdə fundamental dəyərlərə bağlı olaraq fəaliyyətlərini davam etdirən təşkilat, etik prinsiplərə zidd düşmədən məqsədlərinə çatacaq. Etik prinsiplərə bağlı olaraq həyata keçirilən strateji idarəetmə müddəti nəticəsində təşkilat, yalnız təşkilati faydalarını və gələcəyini deyil içərisində olduğu ətraf mühit üçün də müsbət xarici təsir təmin etmiş olacaq.

Təşkilatları özəl və ictimai mülkiyyət xüsusiyyətlərə malik olan təşkilatlara ayırdıqda, etik davranış strateji idarəetmədə fərqli bir mənə daşır. Dövlət idarəçiliyində, özəl sektora görə etik davranış daha geniş bir tətbiq sahəsi tapmışdır. Çünki dövlət sektorunda etika çox daha güclü idarəetmə əhəmiyyətinə və hüquqi nizamına malikdir. Etik prinsiplərə sükənərək fəaliyyət icra etmək dövlət idarəçiliyində var olma səbəbi olaraq görülməkdədir. Dövlət idarəçiliyi içərisində hər mərhələdə etik dəyərlərin varlığı və bu varlığı qoruma istiqamətindəki təzyiqləri hiss etmək mümkündür. Bu səbəblə strateji idarəetmə, dövlət idarəçiliyi içərisində tətbiq edilərkən etik dəyərlərin təsiri hər mərhələdə önə çıxacaqdır.

II.4. Strateji İdarəetmə Prosesi

Strateji idarəetmə prosesi təşkilatın təyin olunan məqsədlərə çatma bilməsi üçün strateji planlar qəbul edərək strategiyaların inkişaf etdirilməsi, bu planların reallaşdırılması üçün yaradılan üsullar və təşkilati struktur sayəsində strategiyaların həyata keçirilməsi və bütün fəaliyyətlərin təşkilatın məqsədləri ilə uyğunluğunun gözdən keçirilərək nəzarət edilməsi şəklində üç ana mərhələdən ibarətdir.

II.4.1. Strategiyaların İnkişaf Etdirilməsi

Strategiyanın inkişaf mərhələsi bir "strateji düşünmə " müddətidir. Bu müddət içərisində təşkilat tərkibinə ən uyğun strategiyalar yaradılaraq ortaya qoyulur. Təşkilatın Strategiyanın inkişaf prosesi içərisində; vəziyyət analizi və gələcəyə istiqamətlənən strategiyaların müəyyənləşdirilməsi mərhələləri iştirak etməkdədir. Araşdırmamızın strateji planlaşdırma hissəsində daha ətraflı olaraq dəyərləndiriləcəyi üçün burada vəziyyət analizi və gələcəyə baxış səthi olaraq izah olunacaqdır.

- a) **VƏZİYYƏT ANALİZİ**; Təşkilatın sahib olduğu, qaynaqların, dəyərlərin və mövqenin gözdən keçirilərək analiz edildiyi bir prosesdir. Bu proses daxilində təşkilatın əvvəlcə daxili quruluş analizi sonrasındadır, xarici mühit analizi aparılır. Daxili quruluş analiziylə təşkilatın fiziki, bəşəri və maliyyə qaynaqları analiz edilərək mövcud varlığın müəyyən edilməsinin yanında təşkilat işçilərinin təşkilatı necə dərk etməsinin də təhlili aparılmaqdadır. Xarici ətraf mühitin təhlilində isə; təşkilatın içərisində mövcud olduğu xarici mühit tərəfindən necə qəbul edildiyi, nələrin gözlənilməsi və necə bir mövqeyə sahib olduğu mövzusunda məlumatlara çatmaq üçün aparılan analizlərdir. Vəziyyət analizi işlərini, təşkilatın güclü zəif tərəfləri ilə təşkilata istiqamətli fürsət və təhdidlərin qiymətləndirildiyi GZFT analizi tamamlayır.
- b) **GƏLƏCƏYƏ BAXIŞ**: Strateji idarəetmə prosesində vəziyyət analizi mərhələsində əldə edilən məlumatlar nəticəsində təşkilatın missiya, vizyon, təməl dəyərlər, strateji məqsəd və hədəflərinə istiqamətli araşdırmalar davam etdirilir.

Strateji planlaşdırma çərçivəsində yaradılan təşkilatın gələcəyə baxışını ortaya qoyacaq ünsürlər, strateji idarəetmədə rəhbər olaraq istifadə ediləcəkdir. Təşkilat üçün yol xəritəsi rolunu oynayan;

Missiya anlayışı ilə; Təşkilatın təqdim etdiyi bütün xidmət və fəaliyyətləri əhatə edən sərhəd təyin olunur.

Vizyon anlayışı ilə; Təşkilatın gələcəkdə özünü görmək istədiyi mövqenin şəkili demək mümkündür. Bu şəkil təşkilatın gələcəkdə harada, necə və nə şəkildə olacağını göstərir. Beləcə vizyon sayəsində təşkilatın gələcəyinə işıq tutulmuş izləniləcək yolun xətti təsdiq olmaqdadır.

Təməl dəyərlər ilə; Təşkilatın, bütün fəaliyyətlərini həyata keçirərkən, istərsə də gələcəkdəki davranışını təyin edərkən meyyar tutduğu anlayışların təyin olunması nəzərdə tutulur. Təyin olunan təməl dəyərlər ilə təşkilat, mədəniyyətini, xarakterini və həssaslıqlarını meydana gətirməkdədir. Bu dəyərlər ətrafında məqsədlərini, hədəflərini və fəaliyyətlərini həyata keçirir. Yaradılan təməl dəyərlər təşkilatın DNT-sini meydana gətirməkdədir.

Məqsədlə, hədəflər və fəaliyyətlərin müəyyən edilməsi ilə; Özünün təməl ünsürlərinin bir çoxunu təyin etmiş təşkilatın, gələcəkdə daha yaxşı bir mövqeyə çatması üçün lazımlı olanların yaradılma müddətinə məqsədlərin müəyyənləşdirilməsi deyilir. Bəzən vəziyyət analizindən əldə edilən məlumatların işığında, bəzən də missiya, vizyon və təməl dəyərlərin çəkmiş olduğu marşrut istiqamətində təşkilat, gələcək üçün məqsədlər müəyyənləşdirə bilər. Bu məqsədlərdə təməl əsas; təşkilatın ehtiyaclarının qarşılınması, təşkilati strukturunun gücləndirilməsi, təşkilat üçün yeni imkanlar yaradılaraq faydalanma və təhdidlərin aradan qaldırılması ilə gələcəkdə çox daha güclü bir təşkilata çatmaq uğrunda mübarizədir.

Təşkilatı istənilən nöqtəyə gətirməyə istiqamətli məqsədlərin daha da dəqiqləşdirilərək müəyyən təqvimlərə bağlanması ilə hədəflər yaradılır. Hədəflər, strateji idarəetmə içərisində təşkilatı yüksəldəcək nərdivanın pillələri mövqeyindədir. Təşkilatın fokuslandığı məqsədlərə çatmaq üçün üsullar yaratması hədəflər sayəsində olur. Hədəfdə təşkilatın, "hansı departamentinin", "hansı zaman aralığında", "nəyi", "necə edəcəyi" müəyyən edilir.

II.4.2. Strategiyaların Həyata Keçirilməsi

Strateji idarəetmə anlayışı, planların həyata keçirilməsi, zəif istiqamətlərin görülməsi və həll yolları üçün əməllərin verilməsini tələb edir. Bu müddət içərisində əldə olunan müvəffəqiyyət strateji idarəetmənin də müvəffəqiyyəti sayılır. Hər nə qədər strateji idarəetmə təşkilatın üst rəhbərliyi tərəfindən yaradılan bir proses olaraq qəbul olunsada uğur əslində, bu strategiyaları tətbiq edən orta və aşağı pillədəki idarəçilərin qənaətləri və tətbiqi bacarıqlarıyla ortaya çıxacaq. Strategiyaların asan mənimsənilməsi və tətbiq oluna bilmə dərəcəsinin artması ancaq strategiyaları tətbiq edəcək kəslərin strategiya yaradılması prosesində iştirakı ilə bağlıdır. Strateji planlaşdırma prosesi içərisində sözü gedən iştirakın təmin edilməsi strateji idarəetmənin həyata keçirilməsini də o dərəcə asanlaşdıracaq.

Ayrıca, stratejik yönetimin başanlı olması üçün üst yönetimin sürekli olarak uzman stratejistlerden faydalanmalıdır. Mütəxəssis strateqlərin üst idarəçilərin yanında vəzifələrini davam etdirmələri lazımdır. Strateji idarəetmə prosesinə davamlı olaraq məlumat dəstəyində olan mütəxəssis strateqlər və üst idarəçilərdə aşağıdakı xüsusiyyətlərin olması strateji idarəetmənin reallaşmasını gücləndirəcək (Ülgen ve Mirze, 2004: 63):

- İnkişafı doğru məntiqi qaydaya və vaxta tabe edə bilmək
- Strateji düşünmə qabiliyyətinə malik olmaq
- İnkişafı geniş perspektivdə qiymətləndirmək
- Strateji idarəetmə prosesi üçün lazımi məlumat mənbəyini yaratmaq və istifadə etmək
- Mühakimə və nəticə çıxara bilmə qabiliyyəti

Yaxşı bir idarəetmə və planlaşdırma ancaq doğru və sağlam həyata keçirmə ilə özünə yer tapacaqdır.

II.4.3. Strateji Nəticələrin Qiymətləndirilməsi

Strateji idarəetmə prosesini tamamlayan ən əhəmiyyətli ünsür isə yaradılan və tətbiq olunan strategiyaların kontroludur. Sürətlə dəyişən dünya şərtlərinə uyğun gələn bir idarəetmə şəkli olaraq ortaya çıxan strateji idarəetmə, təşkilatın həyata keçirdiyi proseslərin nəzarət texnikası cəhətdən də fərqli üsullar nümayiş etməkdədir. Klassik idarəetmə texnikalarının içərisində qiymətləndirmə, tətbiqlərin nəticələrinə nəzarət və bu nəticələrin sonunda görülən nöqsanların aradan qaldırılması olaraq tərif olunur. Strateji idarəetmədə qiymətləndirmə; geriye yönələn uyğunluq şəklində deyil, proses ərzində strateji məqsəd və hədəflər istiqamətində tətbiq olunan fəaliyyətlərin qiymətləndirilməsi şəklindədir. Strateji idarəetmə anlayışında monitoring, tətbiqdəki səhvləri, riskləri əvvəlcədən görüb meydana gəlmədən və ya dərhal aradan qaldırma səyləri ilə ön plana çıxır. Strateji idarəetmə prosesində, göstərilən məqsədlərə və hədəflərə nə dərəcə yaxınlaşıldığı mövzusunda müvəffəqiyyət və ya müvəffəqiyyətsizlik təşkilatın performans səviyyəsini göstərir. Strateji plan çərçivəsində təşkil olunan fəaliyyətlər və nəzərdə tutulan vaxta asılı olaraq təyin olunan performans meyarları strateji idarəetmədə təşkilata nəzarət edilməsi və qiymətləndirilməsinə təsir göstərəcəyi istinad nöqtələridir. (Güler,2005: 74)

Təşkilati idarəetmədə məhsuldarlıq, səmərəlilik və şəffaflığı təmin etmək, hesab vermə məsuliyyətini inkişafı kimi prinsipləri həyata keçirməyə doğru yönəlmə; kiçik, lakin effektiv, tənzimləyici və nəzarət edici idarəetmə yanaşmasına əsaslanır.

Performans qiymətləndirilməsi; təşkilat fəaliyyətlərinin, məhsuldarlığının, qaynaqların xərci və effektivliyinin təşkilatın məqsədlərinə görə təyin olunan meyarlar istifadə edilərək nəzarətinə performans qiymətləndirilməsi deyilir. Performans qiymətləndirilməsi təşkilati strukturunun yaxşılaşdırma və gücləndirmə məqsədiylə müəyyən müddət içərisində fəaliyyətlərə nəzarət edilməsi və qiymətləndirilməsi olaraq təyin oluna bilər. Performans

qiymətləndirilməsinin əhatə dairəsi; məhsuldarlıq, təsərrüfatçılıq və effektivlik anlayışları ilə təyin olunur;

- Təsərrüfatçılıq nəzarəti: təşkilatın sahib olduğu yada ehtiyac duyduğu qaynaqların yerində və yetərli miqdarda istifadəsi mənasını verməkdədir. Təşkilat məqsədlərinin həyata keçirilməsi istiqamətində resurs istifadəsi zamanı, ehtiyacdən artıq istehlaka yer verilməməsidir. Təşkilat üçün təsərrüfatçılıq nəzarətində müəyyən istinad nöqtələri vardır. Bunlar; fəaliyyətlərdə gərəksiz təkrarların olub olmadığı, təşkilat işlərində kobud və xərc yüksəldici texnologiyaların istifadə dərəcəsi və təşkilatın məqsədlərinə çatmasında lazımı olmayan fəaliyyətlərin tərk edilib edilməməsidir.
- Məhsuldarlıq nəzarəti: Təşkilat fəaliyyətləri reallaşdırılarkən istifadə edilən xəclər ilə əldə edilən gəlirlər arasındakı müsbət yada mənfi fərq məhsuldarlıq nəzarətində əsas alınan meyardır. Qaynaqların istifadəsində ən üst səviyyədə fayda təmin edilməsi strateji idarəetmə içərisində yoxlama və qiymətləndirmədə əsas dayaq nöqtəsidir. Strateji idarəetmədə sahib olduğumuz qaynaqlar və bu mənbələrdən əldə ediləcək məhsuldarlıq səviyyəsinin doğru təxmin edilə bilməsi, performans ölçülməsi baxımından çox böyük əhəmiyyət daşımaqdadır.
- Effektivlik nəzarəti: təşkilatın məqsədləri istiqamətində həyata keçirilən fəaliyyətlərdə istənilən zamanda, istənilən nisbətdə müvəffəqiyyət əldə edilib edilmədiyini effektivlik səviyyəsini göstərir. Həyata keçirilən fəaliyyətin istənilən məqsədə nail olmaq üçün nə dərəcədə fayda verdiyi effektivlik nəzarətində diqqətə alınır.

Hesabat vermə məsuliyyətini inkişaf etdirmək, təşkilat fəaliyyətlərinin performansının inkişaf etdirilməsini dəstəkləmək, təşkilati strukturu gücləndirmək və obyektiv performans məlumatı yaratmaq performans qiymətləndirilməsinin məqsədidir. Bu məqsədləri həyata keçirilməsi istiqamətində performans nəzarətində aşağıdakı mövzular başda olmaqla bir çox amil prioritet olur:

- Təşkilat resurslarının ən iqtisadi şəkildə istifadə edilib edilməməsi.
- İnzibati fəaliyyətlərin, doğru inzibati prinsiplər və güclü idarəetmə siyasətinə uyğun olaraq yerinə gətirilib gətirilməməyi.
- Təşkilat fəaliyyətinin təyin olunan məqsədlərə çatma istiqamətində yerində olub olmadığı.
- Məqsədlərə, çatmada izlənən yolun effektiv olub olmadığı.
- Təşkilat fəaliyyətinin aydın və ardıcıl olması.
- Fəaliyyətlərin həyata keçirilməsinə yönəlik təşkilati quruluş, qərar alma prosesi və idarəetmə sisteminin effektivliyi.
- Fəaliyyət və proqramların effektivliyinin ölçülməsi, monitoring və hesabat sistemlərin adekvatlığı.
- Performansı salan ya da məqsədlərin yerinə yetirilməsinə maneə törədən faktorların müəyyən edilməsi.

II.5. Strateji Planlaşdırmanın Tərifinə və İnkişafına

Strategiya və planlaşdırma anlayışları tez-tez qarışdırılır. Birinci hissədə etdiyimiz şərhlərdə də ifadə etdiyimiz üzrə strategiya anlayışı, seçimlər və məqsədlərin uzun müddətli olaraq təyin olunması ilə, plan anlayışı təyin olunan məqsədlərə nail olmaq yolunda potensial ehtiyatların istifadə yolları və üsullarının nə zaman, harada, necə və nə üçün tətbiq olunacağını əvvəlcədən təyin olunmasıdır. Ümumi yanaşmalara əsasən strateji planlaşdırmanın əsas

xüsusiyyətləri; bu andakı qərarların gələcəyi təyin etməsi, davamlılıq kəsb edən bir əməliyyat olması, idarə tərzini olması və bir-biri ilə əlaqəli planlar dəstini təşkil edən bir quruluşa sahib olmasıdır şəkildə ümumiləşdirilir (Engin və Elmacı,1999: 27).

Birincisi, strateji planlaşdırma indi alınacaq qərarların gələcəyi ilə maraqlanır. Burada strateji planlaşdırma, idarəçinin alacağı gerçək ya da hazırlanmış qərarların səbəb nəticə əlaqəsi olaraq görünür. Əgər idarəçi irəlidə olacaq şeyi bəyənərsə, dəyişdirə bilər. Qısaca strateji planlaşdırma gələcəkdə arzu edilən vəziyyəti və ona çatma yollarını müəyyən etməkdir.

İkincisi, strateji planlamanın davamlılıq göstərən bir proses olmasıdır. Təşkilatın məqsədi strateji planlaşdırma ilə təyin olunduqdan sonra izləniləcək siyasət və strategiya müəyyənləşdirilir. Bunun üçün ətraflı planlar hazırlanır. Ətrafdakı sürətli dəyişikliklər səbəbiylə bu proseslər davamlı olaraq həyata keçirilir. Bu, hər gün dəyişikliklərin edilməsi demək deyil. Lazım olduqda dəyişikliklər edilməlidir.

Üçüncüsü, strateji planlaşdırma davranış və həyat tərzini ifadə edən planın fəlsəfidir. Strateji planlaşdırma yaxşı nəticə verməsi üçün, onun idarəetmənin bir parçası olduğuna, qurumdakı idarəçi və işçilər tərəfindən inanılması tələb olunur.

Dördüncüsü, sistematik bir strateji planlaşdırma üç ana plan tipini bir-birinə bağlayan bir quruluşdadır. Bu planlar; strateji planlar, orta müddətli proqramlar və qısamüddətli büdcə və fəaliyyət planlarıdır.

Yuxarıda göstərilən dörd əsas xüsusiyyət strateji planlaşdırmanın tərifinin əsasını təşkil edəcəkdir. Bu xüsusiyyətlərdən istifadə etməklə bir tərif müəyyən edilsə; "Strateji Planlaşdırma; qurumun gələcəyinə və struktur dəyişikliklərinə istiqamətli, missiyasını və bütünlüklə hədəflərini təyin edib, olduğu çevrədə və fəaliyyət mühitindəki vəziyyətini nəzərə alaraq, təşkilat üçün tətbiq olunan

alternativlər arasından birini seçərək həyata keçirmək üçün yaradılan plandır. "Başqa bir ifadəylə təşkilatın təməl məqsədlərinə çatmaq üçün strategiya və siyasətləri təyin edib, onları reallaşdırmaq üçün ətraflı planlar hazırlayan sistemli işə "Strateji Planlaşdırma" deyilir.

1950-ci illərin sonlarında uzunmüddətli planlaşdırma tədricən strateji planlaşdırma ilə əvəz edilmişdir. Strateji planlaşdırmanın inkişafını üç mərhələdə nəzərdən keçirə bilərik: kommersiona strateji planlaması, birgə strateji planlaşdırma və strateji idarəetmə.

Ticarətin strateji planlaşdırılması 1960-cı illərdə başlamışdır və biznesin kommersiona ölçüsü, məhsul və məhsul bazarlarını əhatə edən bir planlaşdırma növü olaraq inkişaf etmişdir. Ticarət strateji planlaşdırma ilə müəssisənin ətraf mühiti analiz edilməyə təhdidlər, fürsətlər, daxili güclər və zəifliklər ortaya çıxarılmaya başlamışdır.

1970-ci illərdə isə, digər bir strateji planlaşdırma çeşidi olaraq ortaqlar strateji planlaşdırma ortaya çıxdı. Bu dövrlərdə təşkilatların daha böyük həcmdə olması daha ciddi və effektiv bir üsulu lazımı etmişdir. Bu illərdə yaşanan böhanlar, siyasi və hərbi qeyri müəyyənliklərin təsiri ilə planlamanın daha üst səviyyədə tətbiq olunmasının labüdlüyü və üst pillədəki idarəçilərin məsuliyyətinə verilməsi müzakirə obyektinə olmuşdur. Strateji planlar ilə inkişaf edən texnologiyalara və ictimai tələbə cavab verilməyə başlanmışdır. Xüsusi ilə şirkətlərin transmilli bir quruluşa keçməsi və uzun müddətli olaraq gələcəyə yönəlmiş planlar qəbul edilməsi, strateji planlamanın daha da genişlənməsinə səbəb oldu

1980-ci ilə baxsaq, strateji planlaşdırmanın öz taxtını strateji idarəetməyə verdiyini görə bilərik. Ticari strateji planlamadan və ortaqlar strateji planlamadan lazımı nəticələrin alınmaması, strateji planlamanın təşkilat işçiləri tərəfindən qəbul edilməməsi və rəhbər işçilərin dəstəyinin azalması nəticəsində strateji planlardan imtina edilməsi kimi problemlər ortaya çıxınca təşkilatlar yeni üsullar axtarmağa başlamışlar. Strateji planlaşdırma ilə edilən ətraf analizləri, fürsət və

təhdidlərin müəyyən edilməsi, ən yaxşı strategiyanın seçilməsi xaricində tətbiqdəki effektivliyin göz ardı edildiyi nəzərə çarpmışdır. Bu baxımdan strateji planlamanın həyata keçirilməsi mərhələsi üçün inzibati üsullar təyin olunmağa, strateji planlaşdırma bir addım daha irəliyə aparılaraq rəhbərlik sistemləriylə birlikdə ələ alınmağa başlanmışdır. Strateji idarəetmə ilə təşkilatdakı insan gücü, təşkilati mədəniyyəti, liderlik, motivasiya, idarəetmədə etika, kimi idarəetmə faktorları göz önünə alınmağa başlanmış və strateji planlamanın həyata keçirilməsinə əhəmiyyət verilmişdir.

Strateji planlaşdırma prosesi araşdırıldığında hər bir idarəetmə mütəxəssisinə və hər təşkilata görə dəyişən proseslər qarşımıza çıxmaqdadır. Ancaq strateji planlaşdırma prosesi ümumi olaraq aşağıdakı addımlardan ibarətdir (Erdem, 2006: 6):

1. Bir strateji planlaşdırma prosesi başlat və razılaşdır.
2. Təşkilati əməlləri təyin et.
3. Təşkilatın missiyası və dəyərlərini izah edin.
4. Təşkilatın güclərini, zəifliklərini, fürsət və təhdidlərini təsvir etmək üçün təşkilatın daxili və xarici ətrafını dəyərləndir.
5. Təşkilatın üz-üzə qaldığı strateji problemləri təyin et.
6. Bu məsələləri idarə etmək üçün strategiyaları hazırlayın.
7. Effektiv təşkilati vizyon yaradın.
8. Effektiv bir tətbiq prosesini inkişaf etdirin.
9. Strategiyaları və strateji planlaşdırma prosesini yenidən qiymətləndirin.

Strateji planlaşdırma tətbiq edən təşkilatlar ümumiyyətlə bu on əsas addımı izləyirlər. Bu addımların hamısı bir-birləriylə əlaqəlidir. Strateji planlaşdırmanın bu şəkildə tətbiq oluna bilməsi üçün, günümüzdəki qərarların təsirini ehtiva edən gələcəyin vurğulanması, strategiyaların araşdırılması və inkişaf etdirilməsi və bütün bunların edilməsi üçün də çox geniş bir məlumatla sahib olunması lazımdır.

II.6. Strateji Planlaşdırma və Dövlət İdarəçiliyində Önəmi

Strateji planlaşdırmanın günümüzdə gedərək əhəmiyyət qazanması üzərinə bu sahədə görülən işlər daha çox mənfəət məqsədi güdən müəssisələrə yönəldilib. Dövlət sektorunda edilən strateji planlar 1980-ci illərin əvvəllərinə qədər hərbi təşkilatlar ilə dövlət idarəsinin icrasında tətbiq olunmuşdur.

II.7 Strateji Planlaşdırmanın Digər Planlaşdırmalardan Fərqi

Strateji planlaşdırmanın əhatəsi və hədəfləri baxımından digər planlardan daha əhatəli və davamlı yenilənərək uzaq gələcək üçün olması digər planlardan ayrılmasında əsas xüsusiyyətdir. Bundan başqa; zaman və uyğunlaşma, məlumatların xüsusiyyəti, məlumatların sayı və təşkilat səviyyəsi olaraq dörd istiqamətdən də digər planlardan ayrılır (Eren, 1990:53-54). Strateji planlaşdırma xüsusiyyət etibarilə uzun müddətli bir planlaşdırma olsa da ,digər uzun müddətli planlar ilə aralarında fərqlər vardır. Uzunmüddətli planlaşdırmada istifadə edilən məlumatların dəqiq və dəyişməz olduğu ehtimal edilir. Strateji planlaşdırma, gələcəkdə gözlənilməz hadisələr baş verdiyi halda təşkilatın necə davranması lazım olduğunu planlaşdırır. Strateji planlaşdırma uzunmüddətli planlaşdırma olsa da, yenilənmə xüsusiyyətinə görə davamlı planlaşdırma mahiyyətinə malikdir.

Strateji planlaşdırma təşkilatın yalnız bir hissəsi deyil, hamısını əhatə edir. Bu səbəblə də strateji plan yaradılması mərhələsində təşkilata yalnız bir hissəsinə aid məlumatlar deyil , bütününe aid müxtəlif məlumatlardan yararlanılır. Bu strateji planları zəngin və real edir, çünki onlar digər planlardan daha çox məlumatlara əsaslanaraq hazırlanırlar.

Strateji planlaşdırmada təşkilat bir imtahandan keçirilir və daxili və xarici mühit analizlər aparılır və güclü və zəif tərəflər ortaya çıxır. Bu da strateji planlara

həm əhatə dairəsi həm də ehtiyaclar istiqamətində hazırlanma keyfiyyətini qazandırmaqdadır. Təşkilatın gələcək vəziyyətini göstərən bir plan olaraq, strateji plan yüksək məsuliyyət yüklənir. Bu baxımdan, strateji planlaşdırma üst rəhbərliyin nəzarəti və məsuliyyəti ilə həyata keçirilən bir plan növüdür. Strateji planın tətbiqində orta və alt idarəçilərdən yararlı olsa da, hətta plan yaradılmasında alt pillələrdən işçilərin iştirakı təmin olunsay da məsuliyyət hər zaman üçün üst rəhbərliyə aiddir.

II.8. Strateji Planlama Prosesi

Strateji planlaşdırmanı əsas başlıqlar altında; vəziyyətin təhlili, missiyanı müəyyənləşdirmək, vizyonunu müəyyənləşdirmək, əsas prinsiplərin müəyyən edilməsi, məqsədlərin və hədəflərin yaradılmasını söyləməmiz mümkündür.

II.8.1 Vəziyyət Analizi

Vəziyyətin təhlili strateji planlaşdırma prosesinin ilk addımıdır. Təşkilatın daxili strukturu və ətraf mühitin təhlil edildiyi bir prosesdir. Təşkilatın sahib olduğu fiziki və insan resursları ilə institusional imkanlarının qiymətləndirilməsi daxili quruluş analizi çərçivəsində həyata keçirilir. Təşkilatın yerləşdiyi xarici mühitin tərəfindən qəbul edilməsi və bu xarici mühitdə mövqeyinin dəyərləndirilməsi isə xarici mühit təhlili zamanı müəyyənləşdirilir. Vəziyyət analizi çərçivəsində, təşkilatın daxili və xarici ətraf analizlərinə əlavə olaraq da GZFT analizləri aparılır. GZFT analizləri vasitəsilə təşkilatın güclü və zəif cəhətləri; imkanlar və təhdidlər müəyyənləşdirilir. Bu təhlillər və qiymətləndirmələr nəticəsində həyata keçirilməli olan strateji plan sağlam əsaslara söykənir. Təşkilatın məqsəd və vəzifələrini müəyyənləşdirmək üçün sağlam vəziyyət təhlili aparılması çox vacibdir. Çünki təşkilatın ehtiyacları, gözləntiləri, güclü və zəif tərəfləri, resursları, potensialı ilə daxili və xarici ətraf mühit tərəfindən idrak olunması prosesi məqsəd və hədəflərin müəyyən olunması təməl faktorlardandır.

Daxili struktur analizinə başlama mərhələsində; təşkilat içi fiziki, insan və iqtisadi resursların inventar çıxarılır. Bu işin yanında təşkilat daxili təşkil edilən anket və işçi məmnuniyyətini qiymətləndirici işlər də həyata keçirilir.

Qıyası, daxili struktur təhlili təşkilatın öz strukturunu tanımaq mərhələsidir. Bu təhlildə təşkilat üçün aşağıdakı məsələlər nəzərə alınır:

- Təşkilatın tarixi, qanunvericiliyi və vəzifələri.
- Təşkilatın ümumi bürokratiyada yerləşdiyi yer və idarəetmə strukturu.
- Daxili ünsiyyət və qərar vermə prosesi.
- Müəssisə işçilərinin sayı və xüsusiyyətləri
- Təşkilat üçün müxtəlif maliyyə mənbələri
- İşçilərin motivasiya səviyyəsi və təşkilatın vəziyyətə uyğun qiymətləndirmələri və gözləntiləri.
- Təşkilatın texnoloji infrastrukturunu və texnologiyadan istifadə səviyyəsi.
- Təşkilatın nəqliyyat və tikinti inventarı və digər aktivləri.
- Müəssisə fəaliyyətinin monitorinqi və qiymətləndirilməsi sistemi.
- Quruluşun reallaşdırdığı və icra etməkdə olduğu əhəmiyyətli fəaliyyətlər və layihələr.

Xarici mühit analizində isə; təşkilatın yerləşdiyi xarici mühit araşdırılmalıdır. Bu tədqiqatda, təşkilatın xarici mühit tərəfindən qəbul edilməsi, ətraf mühitdəki yeri və xarici mühitin təşkilatdan gözləntiləri qiymətləndirilir. Bu qiymətləndirmənin yanında, təşkilatın də xarici mühit içərisində var olması zəruri mövqe ortaya qoyular. Dünyadakı xarici mühit, siyasi və iqtisadi inkişaf, texnoloji inkişaf, demoqrafik, sosial-mədəni, hüquqi və siyasi vəziyyət, iqtisadi böhranlar, informasiya texnologiyaları və digər mövzularda analizlər aparılır. Bu işdə ən çox anket olmaqla ictimai yoxlama üsulları istifadə edilməkdədir. Bu analiz xarici mühitlə bağlı aşağıdakı məsələlərə diqqət yetirir:

- Qurumun fəaliyyət sahəsində dünyadakı vəziyyət və inkişaf meyilləri.

- Ölkəmizdəki vəziyyəti və inkişaf tendensiyaları.
- Dünyada və ölkəmizdəki tendensiyalar və problemlər arasında təşkilatı yaxından maraqlandıran kritik mövzular. Bu məsələlərin təşkilata necə və hansı yöndən təsir göstərməsi.
- Təşkilatın fəaliyyətləri sahəsiylə əlaqədar inkişaf planı, sektoral və regional plan və proqramlardakı ana məqsəd , prinsip ilə siyasətlər və bunlar arasındakı uyğunlaşma.
- Təşkilatın fəaliyyətinin həyata keçirilməsində qarşılaşdığı əsas risklər və qeyri-müəyyənliklər.

Sürətli bir dəyişmə halında olan və qloballaşma küləklərinin güclü bir şəkildə əsdiyi dünyamızda xarici ətraf analizini etmək olduqca çətinlik içərisində əldə ediləcək nəticələrində içində səhv olması ehtimalı da göz ardı edilməməlidir.

Təşkilati strategiya daxili və xarici mühitin təhlili nəticəsində əldə edilən məlumatlara əsaslanaraq hazırlanır. Dəyişən dünyaya, xarici ətraf analiziylə təşkilatın uyğunlaşması təmin edilərək dəyişmələrin xaricində qalmaması reallaşdırılmış olur. Xarici mühitə davamlı nəzarət edilməsi və təşkilatın xarici ətraf mövzusunda məlumatının artırılması təmin edilmiş olur. Daxili mühitin analizindən əldə edilən məlumatlar sayəsində daxili resursların strategiyalara uyğunluğu yaradılır.

II.8.2. Missiyanın Təyin Edilməsi

Missiya, fərd və ya birliyin varlıq səbəbini göstərən və fokslandığı vəzifələri ortaya qoyan anlayışdır. Missiya bir quruluşun varlıq səbəbini təyin edərkən, "biz nəyik?" "Nə etmək istəyirik?", "Var olma səbəbimiz nədir?" Və "harada olmalıyıq?" suallarına cavab verir. Günümüzdə hər təşkilatın missiyası var olmaqla birlikdə ümumiyyətlə bir-birini təkrarlayan hədəfləri ehtiva etməkdə və missiya bildirişlərində təşkilatın vəzifə tərfi edilməkdədir.

Missiyaya hər təşkilatın özünə xas konstitusiyasının deyə bilərik. Çünki təşkilatlar icra etdiyi işlərdə fəaliyyət sahələrinin sərhədini missiya ətrafında müəyyən etməlidir. Bu çərçivədə missiya təşkilat tərəfindən bütün səviyyələrdə qəbul edilməlidir. Bu da ancaq; açıq, aydın , dəqiq olaraq təyin olunmuş və təşkilatın bütün fəaliyyətlərini əhatə bir missiya ilə olar.

Missiya təşkilatın skeletini təşkil edir. Təşkilatın fəaliyyəti zamanı yoxa çıxmayan , işçilərlə bağlı təşkilatın təbiətini müəyyən edən uzunmüddətli bir məqsəddir. Missiyasının təyin olunması təşkilati və ictimai məqsədlərin dəqiqləşməsi mövzusunda təşkilata fayda verir. Missiyanın təyin olunması ilə təşkilatın məqsədi, nəyi, nə üçün etdiyi, təşkilatın nəyə bənzəməsi lazım olduğu və ondan gözlənilənləri ödəməsi üçün necə davranması lazım olduğu açıq bir şəkildə ortaya qoyur. Missiya, məqsədi hiss etməyə imkan verir. Təşkilat missiyasını müəyyən edərək və fəaliyyət sahələrinin sərhədlərini müəyyənləşdirməklə, bu sahələr üzrə tədqiqatlar aparmaq və statistika və proqnozlardan effektiv istifadə edərək təşkilatın inkişaf istiqamətlərini müəyyənləşdirmək daha asan olacaqdır.

II.8.3 Vizyon Təhlili

Vizyon sözü, Latın mənşəli dillərdə "baxmaq" sözünün qarşılığıdır. Ancaq "baxmaq" sözü normalmalbir baxışın sonrasında "gələcəyə baxışı" təyin etməkdədir. Vizyonu təşkilatın, sahib olduğu missiyaya bağlı qalaraq bu gün olduğu mövqeyi analiz etmiş vəziyyətdə gələcəyə istiqamətli çəkdiyi rota olaraq təyin etmək mümkündür. Vizyon, təşkilatın gələcəkdə olmaq istədiyi vəziyyət, dəyişmə və inkişaf üçün lazımlı olan dünyagörüşü və xəyaldır. Ancaq bu xəyal xülya deyil; missiya, təməl dəyərlər ilə təşkilatın daxili və xarici vəziyyət analizlərinə bağlılıq əsasıyla temellenmiş həqiqi bir xəyaldır. Vizyon gələcək duyğusudur. Bu günün şərtlərini aşan və gələcəyə uzanan bir perspektivdir.

Vizyon, təşkilatların geniş bir zaman dilimi içində və şərtlər altında gələcəyini təsəvvür etməkdir. Strateji vizyon, təşkilatların gələcəyini təyin etmədə, təşkilat mədəniyyətinin və strukturunun inkişafında, dəyişən şərtlərə uyğunlaşma yolunda ehtiyac duyulan bir rəhbərdir. Vizyon, təşkilat üzvlərini gücləndirən, fəaliyyətlərindəki motivasiyanı artıran, gələcəyə yönəlmiş perspektivi asanlaşdıran və bayraq sancılması istənilən zirvəni göstərən anlayışdır.

Tamamilə strateji, planlı tədbirlər nəticəsində çatılmaq istənilən vəziyyət olan vizyon müəyyən xüsusiyyətlərə də sahib olmaq məcburiyyətindədir. Birincisi, vizyon ümumi bir inancı daşmalıdır. Daha sonra, missiyada olduğu kimi, təşkilatın üzvləri tərəfindən aydın sadəlikdə olmalıdır. Bundan əlavə, təşkilat üçün iddialı, ruhlandırıcı və realist olmalıdır.

II.8.4. Əsas Prinsiplərin Müəyyən Edilməsi

Təşkilat missiya və vizionu yaradılarkən əsas istinad olaraq qəbul edilən anlayışlar və yanlışlar təşkilatın əsas prinsiplərini etiva edir. Bu səbəbdən təşkilatın missiyası və vizionunda əsas prinsiplər vacibdir, çünki həlledici rol oynayırlar.

Təşkilatın əsas prinsipləri, hər şeydən əvvəl, təşkilat üçün ümumi bir dildir. Bu ümumi dil və konsepsiyalar təşkilat daxilində konseptual ziddiyyətlərə düşməməyə mane olur. Bundan əlavə, təşkilati fəaliyyətlərin obyektiv, proqnozlaşdırıla bilən, ardıcıl və prinsipial olması təmin edilir.

II.8.5. Məqsədlərin və Hədəflərin Yaradılması

Daxili və xarici strukturları analiz edilmiş, əsas dəyərləri çərçivəsində missiya və vizionu yaradılmış təşkilatı, təyin olunan bir zaman hissəsi içərisində çatılmaq istənilən nəticələrə aparan anlayışlara o təşkilatın məqsəd və hədəfləri deyilməkdədir. Missiyanın həyata keçirilməsi viziona çatma imkanı təmin edəcək məqsədlər, dəqiqləşdirilərək hədəflərə çevrilirlər. Təyin olunan məqsədlər təşkilat missiyanın necə həyata keçiriləcəyini müəyyən edir. Beləcə skelet

halında olan strateji planlar məqsədlərin müəyyən edilməsi ilə ətə bürünmüş olur. Sonrasında isə məqsədləri daha da konkretləşdirilərək müəyyən təqvimlərə bağlayan hədəflərin meydana gəlməsi strateji planları rəqəm və müddətlərlə ifadə edilə bilən hala gətirməkdədir. Məqsədlər ümumiyyətlə əsas prinsiplərinin paralellik göstərir.

Strateji məqsədləri müəyyən edərəkən bəzi fikirlər nəzərə alınmalıdır. Təşkilatın strateji məqsədləri arasında bir qayda olmalıdır. Bir-birini əvvəldən təyin edən və bir-birinin həyata keçirilməsini qeyri-mümkün edən məqsədlər eyni strateji plana daxil edilməməlidir. Strateji hədəflər missiyaya, viziona və əsas dəyərlərə zidd olmamalı və gerçək olmalıdır. Təşkilat obyektlərin, daxili və xarici amillərin nəzərə alınması ilə strateji məqsəd müəyyənləşdirməlidir. Məqsədlər konkret və ölçülə bilən olması ilə bərabər bir cədvəllə əlaqələndirilməlidir.(Yüksel,2002:34).

III.FƏSİL:

DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ SAHƏSİNDƏ STRATEJİ

İDARƏETMƏ

IV.1. Azərbaycan Dövlət İdarəçiliyi və Bürokratiya

Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəçiliyi hakimiyyətlərin şaxələnməsi üsulu ilə təmin olunur. Konstitusiyaya əsaslanan hakimiyyət bölgüsü təyin edir ki, icra hakimiyyəti Azərbaycan Respublikasının Prezidentinə mənsubdur, qanunvericilik hakimiyyətini Azərbaycan Respublikasının parlamenti - Azərbaycan Respublikasının Milli Məclisi, məhkəmə hakimiyyətini isə müstəqil məhkəmələr həyata keçirirlər.(Ülkər İsmayılova,2015:55)

Azərbaycan Respublikasında dövlət idarəçiliyinin təkmilləşdirilməsi ilə bağlı bəzi tədbirlər haqqında Azərbaycan Respublikası Prezidentinin, 24 noyabr 2016-cı il tarixində, № 1125 fərmanı vətəndaşlara olan xidmətlərin sürətləndirilməsi və effektivləşdirilməsi yönündə verilmişdir.

Bürokratik idarəetmə tətbiqlərinin prioritetli olaraq həyat tapdığı sahə dövlət idarəçiliyidir. Bürokratiya və dövlət idarəçiliyi bir-biri ilə sıx bağlıdır. Əvvəllər dövlət idarəçiliyindəki mənfilikləri xarakterizə edən bir anlayış olaraq istifadə edilməyə başlanmış olsa da bürokratiya, idarəetmə sistemləri içərisində ixtisaslaşma, iyerarxiq təşkilatlanma və hüquqilik kimi başlıca müsbət xüsusiyyətləri özündə əks etdirir. Bürokratiya, Azərbaycanın dövlət idarəçiliyində mənfilikləri olan bir konsepsiya kimi istifadə edilmir. Bununla yanaşı, bürokratiyanın Azərbaycanın dövlət idarəçiliyinə verdiyi faydaları və zərərlerini ümumi bir perspektivdə qiymətləndirmək lazımdır.

IV.2.1 Azərbaycanca Bürokratiyanın Müsbət Yanları və Mənfi Yanları

a) İerarxiq struktur; Bürokratiya əsasən təşkilati strukturları aşağı və yuxarı pillələrin əlaqələrdən ibarət olan sistemə çevirir. Təşkilat strukturunda hər bir subordinatın ali orqanın nəzarəti və yoxlaması altında olması vacibdir. Bürokratik idarəetməyə daxil olan təşkilatlar, strukturlarını müəyyən səlahiyyət və məsuliyyət sahələri içərisində müəyyənləşdirilmiş vahidlərdən təşkil edir. Bu vahidlər arasındakı əlaqələr, şaquli və üfüqi xüsusiyyətdə olmaqdadır.

Pilləli şəkildə səlahiyyət və məsuliyyət bölgüsü formasında yaradılan təşkilat strukturları, ən alt səviyyədən ən üst səviyyəyə qədər piramida şəklindəki təşkilatlanmaya malikdir. Bu təşkilat dəqiq və sərhədlərlə müəyyən edilmiş səlahiyyət və məsuliyyətin bölüşdürülməsinə və obyektiv qaydalara malikdir. Beləcə vahidlərdə zəhin aydınlığı təmin edilərək səlahiyyət və məsuliyyətin harda başlayıb harada bitdiyi dəqiqləşmiş olur. Bu quruluşla, vahidlərdə məsuliyyət prinsipini tətbiq etmək və nəzarət etmək mümkündür. Piramida şəklində iyerarxiq təşkilatlanmanın nəticəsi olaraq, təşkilatdakı insanlar və qurumların bir rəhbərin nəzarəti və koordinasiyasına tabe olması, təşkilatdakı müxtəlif tətbiqlərin qarşısına keçəcək və funksiyaların yerinə yetirilməsində qaydalar və hesabatlılıq üstünlük təşkil edəcəkdir. Bundan əlavə, təşkilat içərisində qərar alma prosesləri və bunların tətbiqi iyerarxiq struktura bağlı olaraq reallaşma imkanı tapır.

Bürokratik strukturlaşmada iyerarxiq mərhələlərin hər bir mərhələsi ayrı səlahiyyət və məsuliyyəti göstərir. Bu səlahiyyət və məsuliyyət eyni zamanda təşkilat içərisində ləyaqət və mövqe kontekstində ayrı-seçkiliyi də özü ilə gətirməkdədir. Bu ayrı-seçkilik, kəslərə xas bir xüsusiyyət deyil təşkilat içərisində edilən mövqeyə istiqamətli xüsusiyyət olaraq ortaya çıxmaqdadır. Səlahiyyət və məsuliyyətlər, iyerarxiq quruluşda fərdlərə deyil mövqelərə bağlanmışdır. Yenə mövqelər arasında şaquli və üfüqi bir təşkilatlanmada; Horizontal strukturda,

hakimiyyətin və məsuliyyətin bərabərliyi, şaquli iyerarxiyada isə nəzarət və yönləndirmə funksiyaları önə çıxır.

b) Funksional İxtisaslaşma və İş Bölgüsü; Bürokratik idarəetmədə təşkilatların fəaliyyəti vahidlər arasında əməyin bölüşdürülməsi ilə rahatlıq və nizam içində həyata keçirilə bilər. İerarxiq struktur, təşkilatın içərisində iş bölgüsünü asanlaşdırır beləliklə departamentlərin səlahiyyət və məsuliyyət sahəsini müəyyənləşdirməklə nəzarət və idarəetməni asanlaşdırır. Bürokratiyada ixtisaslaşma və iş bölgüsü sayəsində çox böyük işlərikoordinasiya və texniki problemlər olmadan fasiləsiz həyata keçirilə bilər.

Bürokratiyanın ən böyük üstünlüklərindən biri təşkilat fəaliyyətində texniki üstünlüklərin hakim olmasıdır. Bu texniki üstünlük yalnız həyata keçirilən xidmətlərdə ixtisaslaşmış insan resursları vasitəsilə mümkündür. Fəaliyyətləri reallaşdıracaq mövqedə olan şəxslərin bu mövqelərini dəstəkləyəcək kəramətə sahib olması lazımdır. Bu professionallıq səviyyəsinə malik olmayan şəxslər ideal bürokratiyada səlahiyyət və məsuliyyət daşıma imkanı yoxdur.

c) İş və Əməliyyatların Aparılması Prinsipləri və Metodları; Təşkilatlar tərəfindən həyata keçiriləcək fəaliyyətlərdə davranış qəliblərini müəyyən edən prinsiplər və metodlar mövcuddur . Bu prinsip və üsullar hər şeydən əvvəl təşkilat fəaliyyətlərinin təxmini və hesablanma bilməsini təmin edərək güvən məhəvumunu təsis edir. Müəyyən edilmiş prinsiplər və metodlar vasitəsilə təşkilatdakı şəxslərin özbaşına davranışları qarşısı alınacaqdır. İş və əməliyyatlar əvvəlcədən müəyyən edilmiş normalar çərçivəsində nəzarət edilə bilən olar. Bu qəlib içərisində olmaq, təşkilatın davranışına sabitlik və etimad qazandırmasına imkan verir.

d) Rasionalizm və Demokratiya; Obyektiv qaydalarla müəyyənləşdirilmiş, təşkilat üçün ən ideal olan davranış formasının seçildiyi bir idarəetmə tərzinə rasional idarəetmə deyilir. Nisbi bir anlayış olan rasionallıq ; Subyektiv duyğuları, ambisiyaları və obsesyonları olmayan bir məntiq çərçivəsində müəyyən edilmiş normalara riayət edərək təşkilati maraqların icrasıdır. Təşkilat iş və

əməliyyatlarının aparılmasında əsas prinsipi təşkilat mənafeələrinin qorunması üçün ən doğru olanın müəyyən etməklə yaratmalıdır. Bu, əsasən, nepotizm və şəxsi mənafeələrdən azad olan bir idarəetmə sistemidir. Weberin ideal bürokratiyasında rəşional prinsipləri olan bir təşkilat, obyektiv prinsiplərlə müəyyən edilmiş normaların qanuniliyinə inanan insanlar tərəfindən idarəetmənin davam etdirilməsinə əsaslanır.

İdeal bürokratiya içərisində iştirak edən rəşional davranma, prinsiplilik, ləyaqət və hüquqilik anlayışları başda olmaqla demokratiya üçün lazımlı olan digər anlayışlar; təşkilat içərisində güzəşt, qoruma və fürsət bərabərliyini pozacaq hərəkətlərin içərisində olmaq kimi ünsürlərin meydana gəlməsinə mane törədir. Beləcə təşkilatda, özbaşnalıqların təsiri olmadan şəxsi bacarıqlar səviyyəsi və kafiliyi sayəsində fərdlər varlığını davam etdirmə imkanı tapa bilər. İdeal bürokratiya içərisində ləyaqət (kəramət) qanununun mövcudluğu təşkilatlarda demokratiyanın söz sahibi olmasına imkan verir. Texniki bacarıq və imkanların əhəmiyyət qazanması, fərdlərin peşəyə başlamasında, təhsillərində, karyera sahibi olmalarında və yüksəlmələrində demokratiyanın varlıq göstərməsinə zəmin hazırlayar.

VI.2.2 Azərbaycanca Bürokratiyanın Mənfə Yanları

a) Mərkəzləşdirmə və Status-kvo; Mərkəzləşdirmə demək olar ki, bütün dövlət idarələrinin əsas problemidir. Çünki mərkəzləşmə anlayışı; dövlət idarəetməsinin bütün əsas elementlərinin mərkəzdə toplanması və mərkəzin iradəsi və ya məlumatı olmadan iş və əməliyyatın aparılmamasıdır. Cəmiyyətin gücünün hamısı, mərkəzi hakimiyyətdə toplanaraq hər iş mərkəzdən idarə olunur. Beləliklə, yerli və ya ölkə səviyyəsində olan bütün dövlət xidmətləri dövlətin hüquqi şəxsiyyətinin adı altında mərkəzdə toplanır və birbaşa mərkəzi və ya mərkəzi iyerarxiyasına bağlı təşkilatlar tərəfindən həyata keçirilir. Dövlətin əsas elementlərindən biri olan hakimiyyət və suverenlik anlayışlarının qorunmasının şübhə altında olması mərkəzləşdirmə fenomenini önə çıxardır.

Mərkəzləşmənin hakim olduğu Azərbaycan bürokratiyasında sürətlilik və səmərəlilik əhəmiyyətli deyil, rəsmilik və normalar vacibdir. Hətta paralel olan işlər belə ,mərkəzi idarəetmə konsepsiyası çərçivəsində bürokratiyanın üst menecerləri tərəfindən müəyyənləşdirilə və idarə oluna bilməməkdədir. Bunun əsas səbəbi mərkəzi hakimiyyətin səlahiyyət və iş bölüşdürülməsində qorxaq hərəkətləridir. Bu da zamanlara idarəetmənin lazımsız bir çox iş yığını içərisində boğulmasına səbəb olacaqdır. İctimai xidmətlərinin mərkəzə bağlanması resursların xidmətlərə ötürülməsində balanssızlıqlar səbəb ola bilməkdədir. Bu balanssızlıq xidmətlərin səmərəli və effektiv yerinə yetirilməsinə maneə törədir.

Azərbaycan bürokratiyası içərisində mərkəziyyətçi idarəetmə yanaşmasına paralel olaraq inkişaf edən bir rəhbərlik xəstəliyi status-kvodur. İdarəetmədə mövcud vəziyyətin qorunması və balansların pozulmaması ilə əlaqədar narahatlıq təşkilati strukturları geriye salmaqda və yenilənərək onların güclənməsinə maneə olmaqdadır. Status-kvo anlayışı dövlət idarəçiliyində müxtəlif yanaşmaların və idarəetmə metodlarının tətbiqini pozur. Belə idarəetmə anlayışı, iradə istifadəsindən , əksikliklərin və səhvlərin düzəldilməsindən çox bunların üzərisinin bağlanması seçiminin önə çıxdığı yanaşmanı özündə əks etdirir.

b) Həddindən Artıq Rəsmiyyətçilik; Bürokratik idarəetmənin zaman içərisində prinsip və metodlara həddindən artıq dərəcədə sarılması xidmətlərin rəsmiyyət maneələrinə ilişməsinə səbəb olmaqdadır. Mərkəzləşdirilmiş idarəetmə yanaşmasına paralel olaraq inkişaf edən sənədləşmə, yoxlama və arxivləşdirmə məsələsi mənfi bürokratiya konsepsiyasına səbəb olmuşdur. Mərkəziyyətçiliyin bir təsiri olaraq qərar alma səlahiyyətinin yerində ola bilməməsi, personalları hər barədə mərkəzlə əlaqəyə keçməsinə və ya məlumatlandıraraq təsdiqini almasını tələb edir ki, bu da həddindən artıq rəsmiyyətçiliyi artırmaqdadır. Menecerlərin iradələindən istifadəsini məhdudlaşdıran detallı tənzimlənən qanunlar işlərin icrasını yavaşladır. Ortaya çıxan prosedur yumağı, bürokratiyanı "vasitə" halından çıxararaq "məqsəd" halına gətirir. Bəzən iradə istifadəsindən qaçınan , məsuliyyət

götürmək və iş görmək istəməyən fərdlər bürokratiyanı bir qalxan kimi qəbul edib formallıq və proseduralar arxasında "qanun belə əmr edir" deyərək sığıırlar.

c) Böyüklük və Bacarıqsızlıq; Azərbaycan bürokratiyası tərəfindən göstərilən xidmətlərin keyfiyyətinin yaxşılaşdırılmasını nəzərə alındıqda, büdcə, personal, sosial obyektlərin, binaların, texniki materialların və nəqliyyat vasitələrinin sayının artırılması planlaşdırılır. Bu düşüncə, Azərbaycan bürokrasiyasının getdikcə şişkin olmasına və gözlənilən keyfiyyətə çatılmasına səbəb olur.

d) İdarəetmədə Gizlilik; Azərbaycan bürokratiyasının xidmət və əməliyyatlara münasibətinə görə, dövlətə qarşı vətəndaşların fikirlərində gizlilik fenomeni üstünlük təşkil edir. Dövlət orqanlarının ictimai xidmətlərin icrasında ictimaiyyətlə məlumat paylaşmaması , qapalı bir sistemdə və digər strukturlarla əməkdaşlıq etmədiyi faktı bu fenomenin valığına səbəb olur. İdarəetmədə konsepsiyası menecerlər və dövlət qulluqçularının xidmət və əməliyyatları apararkən ictimaiyyətdən tənqidlərə qarşı qorunmaq üçün qalxan kimi istifadə etdiyi konsepsiyadır. Bürokratiyanın içərisində olan fərdlər qanunvericilikdə nəzərdə tutulan gizlilik və rəsmi sirlərin qorunmasından öz xeyrinə faydalanır. Bu yolla, təşkilat içindəki korrupsiya və neqativ hallar saxlanıla bilər.

e) Korrupsiya və rüşvətخورluq; Azərbaycan bürokratiyasındakı problemlər bir-birinin mənbəyi kimidir. Bu səkilə bacarıqsızlaşma və böyümə , gizlilik və xaricə qapalılıq, rəsmiyyət yumağının olması kimi problemlər nəticədə yeni bir problem daha yaradır ki bu da korrupsiya və rüşvətdir. Bürokratiyanın problemlərindən əziyyət çəkən insanlar bu problemləri ən qısa zamanda aradan qaldırmaq istəyir və ya bürokratiyanın içində bu infeksiyalı quruluşdan faydalanaraq layiq olmadıqları məqsədlərə çatmağa çalışırlar.

Nəzarət və ya göz yumanların olması ilə dəstəklənən korrupsiya və rüşvət, bürokratiyanın böyüməsi və prosedurlarla boğulması ilə mütənasib olaraq artır. Korrupsiya və rüşvət ictimai resursların istifadə olunmasında ədalətsizliyə, ictimai xidmətlədən faydalanmada isə bərabərsizliklərə səbəb olmaqla birlikdə

dövlət idarəciliyinə olan güvəni zədələyir. Gizlilik və xaricə qapalıq çətiri altına saxlanan bürokratiya strukturundakı rüşvət və korrupsiyanı zaman zaman istisnaları olmaqla öz içərisində gizlətməkdə və mövcud vəziyyəti qoruya bilməkdədir. Bu halın mövcudluğu ictimaiyyət üçün məlumdur, amma aşkar oluna bilməməsi dövlət orqanlarına inam və etimada zərər verir.

f) Nepotizm və Tərəf tutma; Azərbaycan bürokratiyası içərisində, siyasi və dini baxışlar, qohumluq, millətçilik və tanışlıq kimi bir çox digər səbəblər nəticəsində ikili standartlar geniş şəkildə görülə bilər. Bu vəziyyət, bərabərlik fenomeninə zərər verərək, demokratiyanın ictimai təşkilatlarda iştirak etməsinin qarşısını alan əsas səbəblər kimi görünür.

NƏTİCƏ

Dəyişmənin gedərək daha çox hiss edildiyi günümüzdə, həm dəyişməyə uyğunlaşma təmin etmək, həm də rəqabət mühitində digər təşkilatlarla verilən mübarizədən qalib çıxmaq üçün davamlı bir arayış və sorğulama ehtiyacı ortaya çıxmışdır. Bu çərçivədə təşkilatların, bu gün sahib olduğu yer yaxşı dəyərləndirmiş, gələcəyin naməlumluğu içərisində ən az uzaqlaşma payı olan uzun müddətli düşüncələrə sahib rəhbərlik şəklinə ehtiyacı hiss edilmişdir. Bu da strateji idarəetməni ortaya çıxarmışdır. Strateji idarəetmə təşkilatlar üçün, bugünkü mövqeyini yaxşı qiymətləndirmənin təmin etdiyi güc ilə gələcəyə doğru möhkəm addımların atılmasına imkan verən bir idarəetmə üsulu olmuşdur.

Strateji idarəetmə, təşkilatın müəyyən etdiyi məqsədlərə nail olmaq yolunda aparılan fəaliyyətlər nəticəsində ortaya çıxan tədbirlər bütünüdür. Bu müddət içərisində edilən işlər, təşkilat baxımından çox böyük əhəmiyyət daşıyan bir sıra qərarlar və hərəkətləri əhatə edir. Bu fəaliyyətlər, təşkilat hədəflərini, məqsədlərini, fəlsəfəsini əhatə edən təşkilati missiyanı müəyyən etmək; Təşkilatın daxili və xarici strukturlarını araşdıraraq vəziyyət təhlili aparmaq; təşkilatın

vizyon və əsas dəyərlərini formalaşdırmaq; təşkilat məqsəd və hədəflərini yaratmaq; təyin olunan məqsəd və hədəflərə çatma istiqamətində təqvim yaratmaq; performans qiymətləndirməsini yerinə yetirmək; işləri nəzarət oluna bir büdcə sisteminə oturtmaq və yoxlama mexanizmlərini aktivləşdirmək kimi ünsürləri saymaq mümkündür.

Strategiya üst səviyyə rəhbərliyin fikirləri ilə ortaya çıxır, lakin strategiyanın formalaşdırılması ətraf mühit şəraitinin və daxili elementlərin qarşılıqlı təsirindən yaranan məlumatlara əsaslanır. Strategiya ilk növbədə müəyyən bir formalaşdırma deyil, müəssisədə bütün elementlərin qarşılıqlı əlaqəsi və iştirakı ilə inkişaf edən yenilənmiş və mürəkkəb bir prosesdir. Bununla bərabər, həm strategiya, həm də siyasət rəhbərliyin ən üst pilləsində tətbiq olunurlar. Hər ikisi də təşkilat daxilində və xaricində geniş bir məlumat bazası əsasında qəbul edilir və qərarların qəbul edilməsi imkanları geniş eyni zamanda çox variantlıdır.

Dövlət idarəetməsinin dəyişən milli və beynəlxalq nizama uyğunlaşmadakı müvəffəqiyyətsizliyi cəmiyyətin hər seqmenti tərəfindən bir problem olaraq qəbul edilməkdədir. Bir tərəfdən keçmişin vərdisləri və üsulları dövlət rəhbərliyinin əsas problemlərini meydana gətirərkən, digər tərəfdən cəmiyyətin müxtəlif təbəqələrini qane etməyən həll yollarının yaratdığı dəyişmə təzyiqi getdikcə artırmaqdadır. Dövlətin demokratik bir nizamda varlığını daha təsirli şəkildə davam etdirə bilməsi iqtisadi problemlərin həll edilməsinin yanında, ictimai idarəetmənin effektivlik, davamlı dəyişmə və yenilik məhvumlarına uyğunlaşmasına bağlıdır.

Hüquqi dövlət anlayışının hakim olduğu ölkələr başda ictimai, iqtisadi, texnoloji, siyasi, mədəni və elmi resursların əlaqələndirilməsi olmaqla təməl bir çox sahədə varlığını ortaya qoymaq məcburiyyətindədir. Bu zərurət də dövlət idarəçiliyində yeni axtarışları gündəmə gətirdi. Özlə sektor təşkilatlarının idarəçiliyində və ya idarəçilik elminin inkişafına qatqıda olmaq üçün edilən

araşdırmalar nəticəsində ortaya çıxan bu görüş və modellər, ictimai idarəetmənin özünə xas çərçivəsi içərisində tətbiq olunmağa çalışılır. Bunlardan biri olan "Strateji düşünmə", məhsulu olan "Strateji planlaşdırma" və "Strateji İdarəetmə" tətbiqləri dövlət idarəetməsində gedərək yayılmaqda və yeni tətbiq sahələrinə qovuşmaqdadır.

Ədəbiyyat siyahısı

1. Ülkər İsmayılova Vilayət qızı, “Dövlət idarəçiliyinin nəzəri əsasları” mövzusunda MAGİSTR DİSSERTASIYASI (səh 54-56)

2.BAKI BİZNES UNİVERSİTETİ, DÖVLƏTİN İDARƏETMƏ NƏZƏRİYYƏSİ (Mühazirə toplusu) (səh 23-24)

3.Tahir Məhəməmov, HEYDƏR ƏLİYEV VƏ DÖVLƏT İDARƏÇİLİYİ, AMİNİN ŞƏKİ filialı (səh 75-78)

4. Mustafa İsgəndəzadə, SİYASƏT NƏZƏRİYYƏSİ , Bakı-2013(səh 104-110)

5. AKYÜZ Ömer Faruk, Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması

6. Fişek Kurthan, Yönetim, Ankara, 1979

7. Mütercimler Erol, Yüksek Stratejiden Etki Odaklı Harekata Geleceği Yöneltmek, Alfa Yayınları, İstanbul 2006

8. Öztürk Namık Kemal , Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlik ve Farklılıklar, Amme İdaresi Dergisi, Cilt:32, Sayı:2, Ankara 1999

9. Çomaklı Şafak, EKİCİ Kenan M. ve ŞAHİM Tarık, Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim, Ankara 2007

10. Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi, Maydan Gazetecilik ve Neşriyat, 1991

11.. Özdevecioğlu Mahmut, Anakent Belediyelerinde Stratejik Planlama Çalışmaları Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Model Önerisi ve Anakent Belediyelerinde Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, İstanbul, 1998

12. Özdemir Bülent, Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği, Hacettepe üniversitesi, Ankara, 1999

13. Bureaucratic Management Theory by Max Weber

14. <https://president.az/articles/31521>

15. <https://www.clearvoice.com/blog/difference-between-mission-vision-statement-examples/>

16. <https://www.managementstudyguide.com/strategic-management.htm>

17. <https://www.investopedia.com/terms/s/swot.asp>

18. <https://articles.bplans.com/how-to-perform-swot-analysis/>

19. https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_41.htm

20.<https://www.theguardian.com/australia-news/2019/may/19/how-does-the-labor-leadership-ballot-work>

21.<https://www.inc.com/bruce-condit/7-critical-steps-to-crisis-management.html>

22. Yüksel Öznur, İnsan Kaynakları Yönetimi, Gazi Kitapevi, Ankara 2000

23. Yılmaz Kutluhan Kamu Kuruluşları İçin Strateji Uygulaması, Sayıştay Dergisi, Sayı:50, Ankara,