



Yaşlanma Biliminin Yol Haritası: Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü Stratejisi

Dr. Mehmet Efe

İÇİNDEKİLER

1 Giriş	2
2 Hedef	2
2.1 Strateji Kavramı	2
2.2 Stratejimizi gözden geçirmeliyiz!	3
2.3 Stratejinin Gerekçesi	3
3 Strateji	4
3.1 Dokuz Adım	4
3.2 Vizyon, Kültür ve Değerler	5
3.3 Genel Yönetim Rehberi	5
3.3.1 GMN'nin Beş P'si	6
3.3.2 GMN'in Alanları	7
3.4 Sis Perdesi	8
3.5 SWOT Analizi	9
3.6 PESTLE Analizi	11
4 Sonuç	11
Kaynakça	11

1 GİRİŞ

Pierre Basieux'un (2008) kaleme aldığı "Oyun Olarak Dünya" adlı kitaptaki şu iki cümle, bizim konumuzla ilişkilidir: "Güneşin yarın yeniden doğacağı, benim bunu deneyimlememden çok daha olasıdır. (...) Ne kadar özenle planlanmış olursa olsun, her eylem temelde daima belirsiz bir sonuca sahiptir (s. 33). İlk bakışta bu iki ifadenin bizim konumuzla olan sıkı ilişkisi herhalde hemen görülemeyecektir. Ancak bu ifadeleri *strateji* veya *stratejik eylemler* açısından yorumladığımızda, belirsizlik, olasılık ve risk yönetimi kavramlarının ön plana çıktığını hemen görebiliriz.

"Güneşin yarın yeniden doğacağı, benim bunu deneyimlememden çok daha olasıdır" cümlesi, *gelecekle* ilgili bazı olayların diğerlerinden daha kesin olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik kararlar alırken, bazı olaylar veya değişkenler daha öngörülebilirken (örneğin, güneşin her gün doğması gibi), diğerleri daha belirsizdir (bireysel yaşamın devamı gibi). Strateji oluştururken, öngörülebilir olanlarla, belirsiz veya kontrol dışı olanlar arasındaki farkın farkında olmak son derece önemlidir. *Stratejik planlama*, farkında olalım veya olmayalım daima *olasılık* hesaplaması üzerine inşa edilir. Risk yönetimi, stratejik bir planda bazı olayların kontrol edilemez olduğunu ve risk unsuru taşıdığını kabul etmemiz gerektiğini hatırlatır. Stratejik bir lider (burada: Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü veya bölümün içindeki aktörler), bu tür kontrol dışı faktörlere karşı hazırlıklı olmalı ve gerektiğinde planlarını buna göre *uyarlamalıdır*.

"Ne kadar özenle planlanmış olursa olsun, her eylem temelde daima belirsiz bir sonuca sahiptir" cümlesi ise, stratejik eylemlerin doğasındaki belirsizlikle ilgili önemli bir gerçeği dile getirir: Strateji ne kadar iyi planlanırsa planlansın, uygulamaya geçildiğinde sonuçların kesin bir şekilde tahmin edilemeyeceğini ifade etmektedir. Stratejik planlama, belirsizliği kabul ederek ve buna göre esnek eylem planları oluşturarak yapılmalıdır. İyi bir strateji, belirsizliği öngörür ve alternatif senaryolar üretir. Strateji sadece sabit bir plan değil, değişen koşullara göre *adapte* edilebilir olmalıdır. Her zaman planın istediği sonuçları vermeyeceğini bilmek, stratejik eylemlerde alternatif yolların ve esnekliğin önemini vurgular.

Bu açıklamaların ardından belki belirsizlikle ilişkili oldukları için stratejilerin gereksiz olduğunu kabul edeceksiniz. Ancak şunu unutmayalım: Eğer yarın nelerin olacağı bugünden belli olsaydı, o zaman zaten stratejiye gerek kalmazdı. Dünya gerçekten bir oyundur ve bu oyunda ya oyuncu ya da seyirci olursunuz. Bu metin, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünü kendi alanında (gerontolojide) oyuncularından biri yapmanın hayaliyle kaleme alınmıştır. Hayallerimiz güzelse, o zaman geleceğimiz de güzel olacaktır. Çünkü belirsiz geleceğe atayacağımız olasılıklar, bu hayale sahip olmayanlardan tamamen farklı olacaktır.

2 HEDEF

2.1 Strateji Kavramı

Strateji değişimi teklif edilen bu raporda, bunun ardında nelerin yattığı sorusunun cevabına geçmeden önce *strateji* kelimesinin menşesine bakalım: Strateji kelimesinin kökeni Antik Yunancaya dayanır. Yunancada *strategos* kelimesi, ordu anlamına gelen *stratos* ile lider ya da yönetmek anlamındaki *ago* kelimelerinin birleşiminden türemiştir. *Strategos* terimi, askeri lider ya da komutan anlamına gelir. Zamanla bu terim, askeri anlamdan daha geniş bir anlam kazanmış ve özellikle savaş ve çatışma alanında kullanılan askeri planlama kavramını ifade etmeye başlamıştır. Günümüzde ise strateji kelimesi, sadece askeri alanda değil, iş dünyası, politika, bilim, spor, Oyun Teorisi gibi çeşitli alanlarda uzun vadeli hedeflere ulaşmak için izlenen plan veya yol anlamında kullanılmaktadır. Türkçeye ise bu kelime, Fransızca *stratégie* kelimesi üzerinden geçmiştir.

Bu raporda strateji kavramından uzun vadeli hedeflere ulaşmak için belirlenen genel yol haritası ya da planlama süreci; mevcut kaynakları ve koşulları en iyi şekilde kullanarak, istenen sonuçları elde etmeye yönelik adımların, yöntemlerin ve politikaların belirlenmesi anlaşılmaktadır.

2.2 Stratejimizi gözden geçirmeliyiz!

Muş Alparslan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Gerontoloji Bölümü için hazırlanan bu strateji önerisi, bölümün gelecekteki başarılarını ve gelişimini sağlamaya yönelik titiz bir planlama sürecine dayanmaktadır. Stratejiyi oluştururken, hedeflere ulaşmanın temel adımlarını göz önünde bulunduracağız.

Çıkış noktasında, Gerontoloji Bölümünün çevresiyle karşılıklı iletişim halinde olduğu görüşü vardır. Bütün organizasyonlar (teşkilatlar) gibi o da kendisi için önemli olarak kabul ettiği çevreyi algılama bakımından bir dizi olanaklara sahiptir. Çevre, genellikle şu boyutlarda algılanmaktadır: Genel çevre (sosyokültürel, teknolojik, politik ve ekonomik boyutlar) ve daha dar kapsamlı olan görevler ya da rekabet çevresi (hedef gruplar, rakipler, personel vs.).

Gerontoloji Bölümü açısından bunların hepsi aynı derecede öneme sahip değildir. Kendi hedefleri ve çıkarlarıyla ilişkili grupların önemi, diğerlerine göre daha yüksektir. Gerontoloji Bölümü, kendisi açısından önemli gördüğü beklenti gruplarını kesin şekilde tanımlamalıdır. Ama duruma göre değişiklikleri dikkate alınmalıdır. Önemli olarak algıladığı çevresiyle karşılıklı etkileşim (interaksiyon) halindeki Gerontoloji Bölümünün cevaplaması gereken çeşitli sorular vardır. Hepsinde “biz” ve “karşı taraf” perspektifi bulunmaktadır.

2.3 Stratejinin Gerekçesi

Gerontoloji Bölümünün stratejisini tanıtmaya geçmeden önce buna niçin gerek duyulduğunu belirtmek yerinde olacaktır. Türkiye'nin nüfusunun sadece çoğalmakla kalmayıp, aynı zamanda hızla yaşlandığı bölümümüzün gerekliliği konusunda herhangi bir bilgi iletmez. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü olarak, bize ihtiyaç olduğunu kanıtlamamız gerekmektedir. Bu kanıtın şimdiye dek ortaya konulabildiğine dair hangi göstergeler vardır, sorusuna verilecek cevapların yetersizliği, yeni bir strateji ihtiyacının temel gerekçesidir.

Bütün organizasyonlar gibi Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün de en büyük sorunu geleceğin belirsiz oluşudur. İlişkili olduğu çevrede meydana gelen değişimler, geleceğini bir bilmece haline getirmektedir. Bilimsel, teknolojik, sosyal politik ve diğer düzlemlerdeki değişimlerden etkilenmektedir. Dolayısıyla geleceğe yönelik öngörülerinde az veya çok yanılma payı olacaktır. Hele değişimler birbiriyle kombineli olarak ortaya çıkıyorlarsa, yanılma olasılığı artmaktadır. Öngörü vadesi uzadıkça, öngörülerin güvenilirliği azalmaktadır. Bu yüzden stratejik girişimlerimizin etkili olup olmayacağı kesin olarak söylenemez. Fakat sadece sorun geleceği öngörebilmekle sınırlı değildir. Bugün meydana gelen, farkında olduğumuz veya olmadığımız birçok olay, bölümümüzün çevreye yönelik davranışlarında ve bunlarla ilgili kararlarında yanılma olasılığını birlikte getirmektedir. Çünkü tüm gelişmeleri algılamak mümkün olmamaktadır.

Bu belirsizlik realitesinden yola çıkarak Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün stratejik girişimleri için hazırlanan bu çalışma bir *yol haritası* olarak kabul edilmelidir. Bunun ardında 2000 yılından beri yapılan olumlu ve olumsuz tecrübeler yer almaktadır.

Alanımızı daha iyi algılamamız ve yapılandırmamız, hedef gruplara farklı yolları gösterebilmemiz, mevcut olanı denetlememiz, yeni hedefler ortaya koymamamız ve bunlara erişmeyi sağlayacak olan öneriler getirmemiz ve henüz cevaplanmamış olan sorulara işaret etmememiz gerekir. Bu şekilde çizilen yol haritası gerontoloji ve gerontolojik uygulamalar arasında bir kesişim noktası işlevi görecektir. Bir taraftan teorik düşünmeyi desteklerken, diğer taraftan pratikte uygulanabilir konseptlere erişmeyi sağlayacaktır.

Aklın yolu bir *değildir!* Gelişmeleri birbiriyle mantıklı şekilde birleştirmek de genellikle mümkün değildir. Hatta birbiriyle çelişen yönleri olabileceği tecrübelerini yapmış bulunuyoruz. Her durumun kendine özgü bir mantığı vardır. Stratejik girişimlerimizde bunun mümkün olabildiğince iyi bir şekilde tespit edilmesi gerekir. Özellikle aynı olayların insanlar tarafından farklı şekillerde algılandıkları ve yorumlandıklarını dikkate almamız gerekir. Öte yandan sosyopsikolojik, sosyoekonomik ve sosyokültürel nitelikli karmaşık sorunları (örneğin teknolojide yapıldığı gibi) ufak porsiyonlara bölerek çözmek mümkün değildir. Birbiriyle bağlantılı durumların yarattığı zincirleme tepkilerden kaynaklanan sonuçlar, stratejik girişimlerle ilgili kararların alınmasını daha da zorlaştırmaktadır.

3 STRATEJİ

Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü için oluşturulan strateji, bölümün gelecekteki başarılarını ve gelişimini sağlamaya yönelik bir planlama sürecine dayanmaktadır. Burada strateji kavramına dayanan pratik çözümlerden bahsedilmeyecektir. Amacımız strateji kelimesini kavramsallaştırarak, genel bir konsept ve plan ortaya koymaktır.

3.1 Dokuz Adım

Burada sunulan kavramlar, bu strateji, hedeflere ulaşmanın dokuz temel adımını veya konseptini göz önünde bulundurarak şekillendirilmiştir.

Hedefe Erişim: Hedefe ulaşmak için atılması gereken adımların belirlenmesi, stratejinin temel taşlarından biridir. Bu aşama, bölümün büyümesi ve etkisini artırması için gerekli olan temel unsurları içermektedir.

Aciliyet Duygusu: Bölümümüzün misyonunu ve vizyonunu tüm paydaşlara aktarmak, gerontolojinin önemini ve gerekliliğinin vurgulanması (elbette kanıtlarıyla) yaşanan toplumun ve yaşlıların ihtiyaçları karşılamak için aciliyet duygusunun geliştirilmesi esastır. Başka bir deyişle: Bunların yarına bırakılamayacak derecede önemli oldukları gösterilmeli ve buna duyulan inanç artırılmalıdır. Yaşlanan toplumun ihtiyaçlarına yönelik bir farkındalık oluşturulmalı, paydaşlar bu alana yönlendirilmelidir.

Temel Ortaklar: İş birliği yapacağımız temel ortaklar, örneğin sağlık kuruluşları, sosyal hizmet kurumları ve yaşlı bireylerin dernekleri gibi aktörlerdir. Bu ortaklıklar, bölümü desteklemek için kaynak ve fırsat sağlamada kritik bir rol oynayacaktır.

Vizyon Yaratma: Gerontoloji bölümü olarak, gerontoloji alanında lider ve yenilikçi bir eğitim kurumu olma vizyonunu benimsemeliyiz. Eğitim programlarımız, araştırma projelerimiz ve toplumsal katkılarımız ile bu vizyonu gerçekleştirilmeye yönelik adımlar atmamızdır.

Vizyon Aktarma: Vizyonumuzu tüm paydaşlara etkili bir şekilde aktarmak için çeşitli iletişim ve etkileşim kanallarını kullanmalıyız. Örneğin seminerler, paneller ve sosyal medya aracılığıyla vizyonumuzu yayma çabalarımız, katılımcı bir anlayışın oluşmasını sağlayacaktır.

Engellerden Arındırma: Engelleri aşmak için – ki her zaman engeller olacaktır – gerekli adımlar atılmalıdır. Özellikle bürokratik engeller, toplumsal algılar ve kaynak eksiklikleri gibi sorunlar ciddi bir şekilde ele alınarak, bu tür engelleri aşmayı sağlayacak çözüm önerileri geliştirmeliyiz.

Kısa Vadeli Başarılar: Kısa vadeli hedefler, motivasyonu artırmak ve ilerlemeyi görmek açısından çok önemlidir. İnsanlar, çabalarının semeresini görmek ister. Bu yüzden on yıl sonrasını değil, örneğin ilk yıl içinde belirli eğitim programlarının tamamlanması ve ilk araştırma projelerinin başlatılması gibi başarılar, daha uzun vadeli hedeflere ulaşmamıza katkı sağlayacaktır.

Başarıların Üzerine İnşa: Elde edilen başarıları kullanarak, daha büyük hedeflere yönelik stratejiler geliştirmeliyiz. İlk başarıların getirdiği güven ile daha kapsamlı projelere adım atmamızdır.

Değişim Kültürü Entegrasyonu: Bölümümüzde sürekli bir değişim kültürü oluşturmak, yeniliklere açık olmak ve gelişimi desteklemek gereklidir. Değişimi kabullenmek ve bunu bir fırsat olarak görmek, bölümümüzün dinamikliğini artıracaktır.

3.2 Vizyon, Kültür ve Değerler

İnsanın hayalleri, kanaatleri ve hedefleri, dönüşüm sürecinin temel taşlarını oluşturur. Bu unsurları göz önünde bulundurarak, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünü alanında daha etkili bir aktör haline getirecek stratejiler geliştirmeliyiz. İdealleştirilmiş etki ve ilham verici motivasyon, hem öğrencilerin hem de öğretim üyelerinin bağlılığını artırmak için kritik önemdedir. Entelektüel teşvikler ve ideal bir bakış açısıyla yeni fikirlere açık, yaratıcı bir atmosfer oluşturmalıyız. Bu, mükemmeliyetçi bir yaklaşım olmakla birlikte, mükemmelliğe asla tam anlamıyla ulaşamayacağımızı bilerek ilerlemek esastır.

Vizyon, bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği ideal bir durumu tanımlar. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü için etkili bir vizyon oluşturmak, alanında lider bir eğitim kurumu olmayı, yenilikçi araştırmalar gerçekleştirmeyi ve toplumsal ihtiyaçlara yanıt vermeyi amaçlamaktadır. Vizyonumuz, yaşlı bireylerin sağlığını, sosyal katılımını ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik programlar geliştirmek üzerine odaklanmalıdır. Bu vizyon, hem akademik kadro hem de öğrenciler için ilham verici olmalı, onların motivasyonunu artırmalı ve bölümümüzü seçmeleri için güçlü bir sebep oluşturmalıdır.

Kültür, bu bağlamda bir kurumun çalışma ortamını ve değerlerini belirleyen unsurların toplamıdır. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünde oluşturulacak kültür; iş birliği, saygı, inovasyon ve sürekli öğrenme temellerine dayanmalıdır. Pozitif bir kültür, öğrenci ve öğretim üyeleri arasında güçlü bir iletişim ve dayanışma oluşturur. Aynı zamanda, araştırma ve uygulama süreçlerine katılımı teşvik ederek, bölümün başarısını artırır. Kültür, değişim ve yeniliklere açık bir anlayışla desteklenmeli, bölümün hedeflerine ulaşmasında temel bir yapı taşı olmalıdır.

Değerler, bu bağlamda bir kurumun etik anlayışını ve davranış standartlarını belirler. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün değerleri, yaşlı bireylerin haklarına saygı, etik standartlar, insan odaklılık, toplumsal sorumluluk ve sürekli gelişim gibi unsurları içermelidir. Bu değerler, hem akademik çalışmalarımızda hem de sosyal sorumluluk projelerimizde bize rehberlik edecek ve bölümümüzün kimliğini oluşturacaktır. Öğrencilerin ve öğretim üyelerinin bu değerlere bağlılığı, bölümümüzün toplumda saygın bir yer edinmesine katkı sağlayacaktır.

3.3 Genel Yönetim Rehberi

Genel Yönetim Rehberi (General Management Navigator, GMN) St. Gallen Üniversitesinde geliştirilen işletme yönetimi tezlerine ve sisteme yönelik yönetim öğretilerine dayanmaktadır. Yönetim kadrosunun, kararlar alınırken yaşadığı problemleri bir düzene koymak ve doğru karar alma olasılığını arttırmak amacını gütmektedir. GMN, stratejik girişimlerin tasarımı ve gerçekleştirilmeleri konusunda iyi bir araçtır (Müller-Stewens ve Lechner, 2005).

Stratejilerin amacı *mevcut durumdan başka bir duruma erişme* isteğinin yarattığı tüm davranışlardır. Başka bir deyişle: Eğer mevcut durumdan memnunsak, o zaman stratejiye de ihtiyaç hissetmeyeceğiz. Dolayısıyla her strateji bir değişim isteğinin mevcudiyeti ile ilişkilidir.

Hem organizasyonun (burada: bizim bölümümüz) kendisinde hem de çevresinde oluşturulmak istenilen değişimin amacı, organizasyonun gelişme sürecini bilinçli şekilde yapılandırmaktır. Dolayısıyla stratejik girişimlerimiz daima bir değişim yaratacak şekilde olmalıdır. Eğer kendimizde ve çevremizde hiçbir etki yaratmıyorsa, yani değişim etkisi yoksa, bu tür girişimler

bir strateji olarak kabul edilmez. Kendimizde ve çevrede ufak da olsa olumlu bir iz bırakmayan girişimleri ne strateji olarak kabul edebiliriz ne de böyle girişimlere zamanımızı ayırabiliriz.

Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişmesine yön verebilir miyiz? Görüşlerden biri, organizasyonların gelişiminin bilinçli şekilde yönlendirilebileceğini söylerken (ortaya bir hedef konur ve organizasyonu buna ulaştıracak ayarlar yapılır), bir başka görüşe göre organizasyonların gelişmesi yönlendirilemez (yönetilemez). Çünkü geleceği belki tahmin edebilir ama hiçbir zaman bundan emin olamayız. Bu raporun sahibi, gerontoloji alanındaki 30 yıllık tecrübelerine dayanarak ilk görüşe katılmaktadır. Yani Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişiminin yönlendirilebilir olduğunu kabul etmektedir.

Bu durumda üçüncü düşüncenin önemi artmaktadır: *Planlı evrim* (Müller-Stewens ve Lechner, 2005). Bunun ardındaki temel düşünce şudur: Başlangıçta bir taslak niteliğindeki genel görüşü yansıtan bir *raster* (ızgara, bir taslak manasında) hazırlanır. Bu, organizasyonun yönetimini sağlayan daha derindeki soyut düzlemlerin yönetiminde kullanılmaktadır. Atılan her adımın, bu taslağa etkisi olacaktır. Dolayısıyla taslağın uyarlanmasına ve giderek daha detaylı hale gelmesine yol açacaktır. Böylece dedüksiyon (tümdengelim) yoluyla türetilen fikirlerden ve indüksiyon (tümevarım) yoluyla kazanılan tecrübelerden, bilinçlice yaratılan bir gerilim (enerji) alanı doğmaktadır. Dolayısıyla stratejik yönetim daima *evrimsel* bir süreçtir. Bu da gelişmenin sonunda nereye varılacağı sorusunun “açık” bırakıldığı anlamına gelmektedir.

Aslında stratejiyi yokmuş gibi görünen organizasyonların da stratejisi vardır. Bilinçli olmasa da güdüsel olarak her organizasyonun yönetimi stratejik bir tarzla hareket etmektedir. Buna karşın stratejik yönetim, stratejik düşünmeyi ve stratejik girişimleri desteklemek, bunları algılanır hale getirmek ve rasyonelleştirmek anlamına gelmektedir.

3.3.1 GMN'nin Beş P'si

Bu strateji kapsamında Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişimi spesifik düşünce tutumlarıyla bağlantılıdır. En önemli özelliği ise rol ve görevlerin yansıtılabilmesidir. Bu da teori ve pratiklerden faydalanmayla ve teorik içerikli uygulamalarla bağlantılıdır. Kurt Lewin'in dediği gibi “Teorisiz uygulamalar, uygulaması olmayan teoriler işe yaramaz!

Tablo 1: Five P's

Tanım	Açıklama	Yorum
<i>Plan</i>	Strateji kavramının günlük konuşmalardaki anlamına en yakın olanı budur. Plan, bir yolun tarifidir. Nitekim "yol haritası" derken, stratejinin bu anlamına atıfta bulunulmuştur. Yol kavramı bir hedefin varlığına işaret etmekte, yolun bu hedefe ulaşıracağı düşünülmektedir.	Hedefimiz belli mi, yoksa daha ziyade gelişmelere göre değişen hedeflerimiz mi var? Bu hedeflere bizi ulaştıracak "yolları" biliyor ve bu yollarda ilerliyor muyuz? Hangilerinde tökezledik? Hangilerinde tatmin eden bir yol kat ettik?
<i>Ploy</i>	Strateji, plan kavramıyla bağlantılı olarak "ploy", yani oyun hamlesi olarak da düşünülebilir. Özellikle stratejinin içerisinde rekabet de varsa, oyun hamlesi önemli bir unsur haline gelmektedir.	Rakiplerimiz kim ve bunlara karşı hangi alanlarda "oyun hamlesi" ile cevap vermemiz gerekiyor? Şimdiye kadar yaptığımız hamleler başarılı oldu mu? Hangilerinde daha iyi olmalıyız?
<i>Pattern</i>	Plan ve ploy kavramlarının tersine, pattern kavramı, stratejide kararlar ve eylemler "deseni" anlamına gelmektedir. Bir organizasyonun aldığı kararlarda ve eylemlerinde algılanan davranış biçimleri (deseni) önem kazanmaktadır. Burada bilinçli ya da bilinçsiz olarak alınan karar ve girişimlerdeki "düzene" veya "kurala" dikkat edilmektedir.	Kararlarımızda ve eylemlerimizde göze batan bir "desen" (yapı) var mı? Varsa, bunun böyle kalmasını istiyor muyuz? Değişim isteğine sahip miyiz? Değişirken karar ve eylem desenlerimizin de değişmesi gerektiğinin farkında mıyız?
<i>Position</i>	Pozisyon (konum), bir organizasyonun, bulunduğu "çevre" içerisindeki "yeri" ile ilişkilidir. Stratejinin pozisyon olarak tanımlanması, gerontoloji bölümü açısından, bilim "piyasasındaki" rekabet içindeki konumuyla ya da orada hangi boşluğu doldurmak istediğiyle alakalıdır.	Gerontoloji bölümünün bilim camiasındaki yeri nerededir? Bu konumdan memnun muyuz? Nerede olmak istiyoruz? Rakiplerimiz kimdir? İlk etapta kimleri kendimize inandırmalıyız? Algıladığımız boşluklar nelerdir ve biz hangilerini doldurmak istiyoruz?
<i>Perspective</i>	Stratejinin perspektif kavramıyla tanımlanması, gerontoloji bölümü açısından şunu ifade etmektedir: Dış dünyadaki konumu bu bağlamda önemli değildir, daha ziyade gerontolojinin bakış açısından nasıl bir dünyanın algılandığıyla ve tasarlandığıyla ilişkilidir. Dış dünyanın tarafımızdan algılanışı ise bizim "kolektif bilincimizi" ifade etmektedir.	Bizim bakış açımızdan "çevremiz" (dışımızdaki dünya) nasıl görünüyor? Hangi avantajları ve hangi dezavantajları algılıyoruz? Neyi değiştirmek istiyoruz ve neyin aynı kalmasını istiyoruz?

3.3.2 GMN'in Alanları

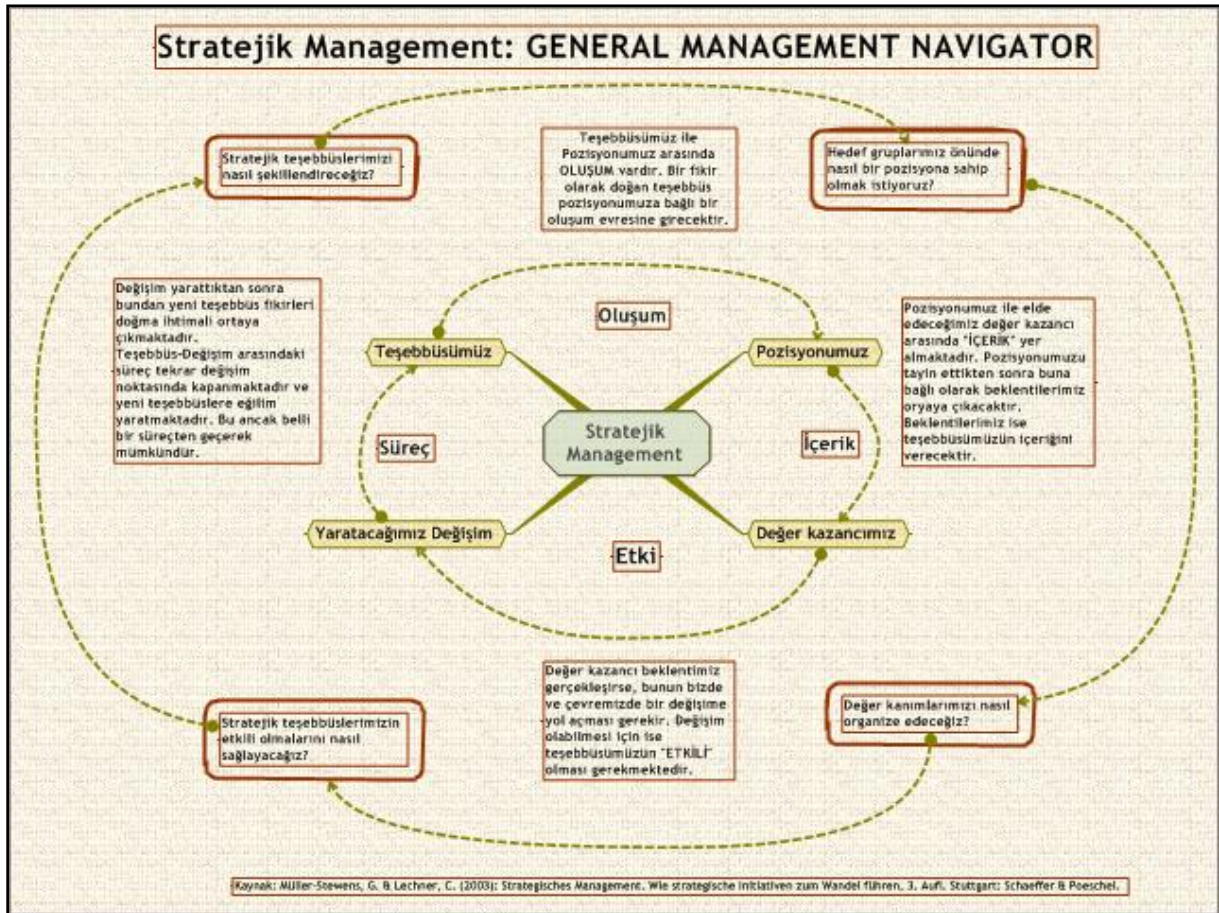
Teşebbüs: Her teşebbüs önce bir "fikir" ile başlar. Bunlar bilinçli olarak tasarlanabilirler. Fakat prensipte teşebbüs fikri "her yerde" ortaya çıkabilir. Bunlara "fikir kıvılcımları" diyoruz.

Pozisyon: Stratejik girişimlerde pozisyonun belirlenmesi gerekir. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün dışındaki, onun açısından önemli kabul edilen grupların karşısında alınacak pozisyon tayin edilmelidir. Önemli hedef gruplar, örneğin yaşlılar olabileceği gibi rakipler ve karşıtlar da olabilir. Her birinin karşısındaki pozisyonumuz farklı olmalıdır. Demek ki pozisyon teşebbüs fikrinin "bireysellik" kazanmasıdır. Dolayısıyla "dış dünyaya" bakış açımızdan, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişmesine olumlu ve olumsuz etki eden ve aynı zamanda bunlardan etkilenen bütün gruplar, bizim için hedef gruptur. Pozisyon tayininde, bölümümüzün çevresiyle ilişkilerini belirlemek gerekir. Bu bağlamda şu tür sorulara cevap verilmelidir: Yaşlıların ihtiyaçlarıyla ilişkili pozisyonumuz nedir? Sosyal politikalarla ilgili pozisyonumuz nedir?

Değer kazancı: Pozisyon ve organizasyonun “iç dünyası” arasında sıkı ilişki vardır. İç dünyamızda “vizyonlarımız ve misyonlarımız” yer almaktadır. Bunlar da fikrî teşebbüs veya fikir kıvılcım olarak kabul edilebilir.

Değişim: Pozisyon ve değer kazanımında stratejik girişimlerin içerikleri önemli iken, değişimde bunların nasıl operatif etkinlik kazanacakları ve Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünde değişim yaratıp yaratamayacakları sorusu önemlidir. Yani stratejik girişimlerin Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün temel süreçlerine etkileri öne çıkmaktadır. Böylece teşebbüsten başlayıp, pozisyona, oradan değer kazancına doğru gelişen bir süreç, değişim safhasıyla tekrar teşebbüs noktasına bağlanmaktadır. Dolayısıyla bu süreç takip edildiğinde ortaya teşebbüs fikirleri çıkmaktadır. Değişim gelişmektir!

Performans: Beşinci boyutta performans ölçümü yer almaktadır. Prensipde stratejik girişimlerin gözlemlenmesini ve ölçümünü sağlayan bütün yöntemler kullanılabilir.



Şekil 1: GM-Navigator

3.4 Sis Perdesi

Sis Perdesi, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümündeki tüm paydaşları tanımanın ve analiz etmenin önemini vurgulayan bir kavramdır. Bu başlık altında, bölümün stratejik hedeflerine ulaşmasında etkili olabilecek farklı paydaş gruplarını belirlemek ve anlamak için bir yol haritası sunulmaktadır. Her bir paydaşın rolleri ve etkileri, stratejimizin başarısı için kritik bir öneme sahiptir.

Müttefikler, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün hedeflerine ulaşmasında destek sağlayan kurum, kuruluş ve bireylerdir. Müttefikler ile kurulacak sağlam ilişkiler, bilgi ve kaynak paylaşımını artırır, bölüme uygulama fırsatları sunar ve toplumsal sorunlara yönelik çözümler geliştirirken etki alanını genişletir.

Yolculuğa katılanlar, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün eğitim ve araştırma faaliyetlerine aktif olarak katılan bireylerdir. Öğrenciler, akademik personel ve araştırmacılar bu gruba dahildir. Bu paydaşların motivasyonu ve katılımı, bölümün gelişimini doğrudan etkiler. Öğrencilerin eğitim süreçlerine dahil olması ve öğretim üyelerinin araştırmalara katılımı, öğrenme ortamını zenginleştirir ve yenilikçi fikirlerin ortaya çıkmasına olanak tanır.

Kararsızlar, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün hedeflerini desteklemekle birlikte kesin bir tutum sergilemeyen paydaşlardır. Bu grupta yer alan aktörler, potansiyel destekleyiciler veya katılımcılar olabilir, ancak mevcut belirsizlikler nedeniyle bölümle tam olarak entegre olamamaktadırlar. Kararsızların ikna edilmesi ve bölümle ilişkilerinin güçlendirilmesi, stratejik hedeflere ulaşmada önemli bir adımdır.

Karşıtlar, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün faaliyetlerine veya hedeflerine muhtemelen muhalefet edebilecek aktörlerdir. Bu aktörler, bölüme karşı olumsuz bir tutum geliştirebilirler. Bu, bölümümüzü olumsuz etkileyebilir. Karşıtlar ile açık bir diyalog geliştirmek, endişelerini anlamak ve çözüm yolları sunmak, bölümümüzü daha sağlam temellere oturtacaktır. Olumsuz görüşlerin giderilmesi, bölümümüzün itibarını artıracak ve daha geniş bir destek tabanı oluşturacaktır.

Düşmanlar, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün hedeflerine doğrudan zarar vermeye çalışan veya bölümü zayıflatmaya yönelik eylemlerde bulunması muhtemel aktörlerdir. Bu aktörler genellikle bölüme karşı olumsuz bir tutum sergiler ve stratejik planlamaları tehdit edebilirler. Bu aktörlere yönelik önlemler, etkili iletişim ve şeffaflık ile yapılmalıdır. Bu aktörlerin olumsuz etkisi minimize edilmelidir.

Yol arkadaşlarımız, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünde etkili bir şekilde çalışan, bölümün hedeflerine ulaşmasına katkıda bulunan, ancak genellikle görünmez olarak kalan aktörlerdir. Bu aktörlere, örneğin idari personel, danışmanlar veya bölüme destek veren diğer çalışanlar olabilir. Onların desteği ve katkısı, bölümü daha verimli hale getirecektir. Bu aktör grubuna ait bireylerin görünür kılınması ve katkılarının takdir edilmesi, motivasyonlarını artıracaktır.

Sessizler, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişim sürecine katkıda bulunabilecek ancak seslerini yeterince duyuramayan aktörlerdir. Bu grup genellikle öğrenciler veya hiyerarşide düşük pozisyonundaki akademik personeldir. Bu aktörlerin fikirlerinin ve geri bildirimlerinin toplanması, bölümün gelişimi için önemli bir fırsattır. Onlara yeterince duyulmayan seslerini duyurabilecekleri platformların sağlanması ve katılımlarının teşvik edilmesi, bölümü daha kapsayıcı hale getirecektir.

Ortaklar, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün stratejik hedeflerine ulaşması için iş birliği yapmayı kabul eden dış aktörlerdir. Bu aktörler, örneğin yerel ve uluslararası kuruluşlar, üniversiteler, araştırma enstitüleri ve endüstriyel partnerler olabilir. Ortaklarla kurulacak sağlam bir iş birliği, kaynak paylaşımını artırır, yeni projeler geliştirilmesine olanak tanır ve bölümün etki alanını genişletir.

3.5 SWOT Analizi

SWOT analizi, bir organizasyonun veya bir projenin stratejik durumunu değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. SWOT kelimesi, İngilizce dört kelimenin baş harflerinden oluşur: *S (Strengths) – Güçlü Yönler*, *W (Weaknesses) – Zayıf Yönler*, *O (Opportunities) – Fırsatlar* ve *T (Threats) – Tehditler*. SWOT analizi, güçlü ve zayıf yönleri belirleyerek fırsatları değerlendirmek ve tehditlere karşı önlem almak için kullanılır. Bu, stratejik kararlar almakta fayda sağlar. SWOT analizi, bir organizasyonun içsel ve dışsal faktörlerini değerlendirmek için kullanılan stratejik bir planlama aracıdır. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü için yapılacak bir SWOT analizinde, güçlü ve zayıf yanların yanı sıra mevcut fırsatların ve risklerin belirlenmesi önemlidir.

Güçlü Yanlar: Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün mevcut durumundaki avantajları ve olumlu özellikleridir.

- **Kaliteli Akademik Kadro:** Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü, “alanında deneyimli ve akademik başarıları olan öğretim üyeleriyle donatılmıştır. Akademik kadronun yakın zamanda güçlendirilmesi beklenmektedir. Bu kadro, öğrencilere yüksek kaliteli bir eğitim sunma kapasitesine sahiptir. Kaliteli akademik kadro, derslerin yanı sıra araştırma projelerine liderlik edebilir ve öğrencilere mentorluk yaparak onların akademik ve profesyonel gelişimlerine katkı sağlar.
- **Gelişmiş Araştırma Olanakları:** Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü, araştırma yapmaya uygun altyapı ve kaynaklarla donatılmıştır. Bu olanaklar, öğretim üyeleri ve öğrencilerin gerontoloji alanında yenilikçi araştırmalar yapmalarına olanak tanır. Ayrıca araştırmaların sonuçları, yaşlı bireylerin sağlık ve yaşam kalitesini artırmaya yönelik uygulamalara dönüşebilir.

Zayıf Yanlar: Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişimini olumsuz etkileyebilecek unsurlardır.

- **Kaynak Eksiklikleri:** Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü, araştırma ve eğitim faaliyetlerini destekleyecek yeterli finansman veya malzeme kaynağına sahip olmayabilir. Bu durum, projelerin gerçekleştirilmesini ve yeni programların oluşturulmasını engelleyebilir. Kaynak eksiklikleri, bölümü daha geniş bir etki alanına sahip olma hedefinden uzaklaştırabilir.
- **Yetersiz Tanıtım:** Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün sağladığı fırsatların ve avantajların yeterince tanıtılmaması, potansiyel öğrenci ve iş birliği ortaklarının ilgisini azaltır. Yetersiz tanıtım, bölümün görünürlüğünü ve prestijini olumsuz etkileyerek, öğrenci kabul oranlarını düşürebilir.

Fırsatlar: Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün çevresinden (dıştan) gelen olumlu durumları ifade eder.

- **Yaşlı Nüfusun Artması:** Ülkemizde yaşlı nüfusun artması, gerontoloji alanındaki bilgi ve uzmanlığa olan ihtiyacı artırmaktadır. Bu, bölüm için yeni programlar geliştirme ve toplumsal sorunlara yanıt verme fırsatı sunmaktadır. Yaşlı bireylerin ihtiyaçlarını karşılayacak eğitim ve araştırmalar, bölümün toplumsal etkisini ve önemini artırmaktadır.
- **Yeni Araştırma Fonları:** Yerel, ulusal ve uluslararası düzeyde yeni araştırma fonları ve hibe fırsatlarının bulunması, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün finansal kaynaklarını artırır. Bu fonlar, araştırma projelerinin gerçekleştirilmesi, eğitim olanaklarının genişletilmesi ve yenilikçi uygulamaların hayata geçirilmesi için büyük bir fırsat sunmaktadır.

Riskler: Bölümün faaliyetlerini olumsuz etkileyebilecek dışsal tehditlerdir.

- **Rekabetin Artması:** Gerontoloji alanındaki üniversiteler ve programlar arasındaki rekabetin artması, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün öğrenci kabulü ve kaynak sağlama konusunda zorlanmasına yol açar. Bu durum, bölümün prestijini ve pazar payını azaltır. Rekabetin yoğunlaşması, bölümün kendisini farklılaştırması ve güçlü yönlerini vurgulaması gerektiğini gösterir.
- **Politikalardaki Belirsizlikler:** Sağlık politikaları ve yaşlılarla ilgili yasaların sürekli değişim göstermesi, bölümün araştırma ve eğitim faaliyetlerini etkiler. Politikalardaki belirsizlikler, finansman kaynaklarının azalmasına veya programların uygulanmasında zorluklara yol açar. Bu nedenle, bölümün çevresel değişimlere karşı esnek ve proaktif bir yaklaşım benimsemesi önemlidir.

3.6 PESTLE Analizi

PESTLE analizi, işletmelerin veya projelerin çevresel faktörlerini değerlendirmek amacıyla kullanılan stratejik analiz aracıdır. PESTLE kelimesi, incelenen altı faktörü temsil eden (İngilizce) kelimelerin baş harflerinden oluşur. Bu analiz, organizasyonların dış çevrelerini kapsamlı bir şekilde değerlendirmelerini sağlayarak, fırsatları en üst düzeye çıkarmalarına ve tehditlere karşı önlemler almalarına yardımcı olur. Stratejik planlama süreçlerinde önemli bir araç olarak kullanılan bu analiz metodu, kurum ve kuruluşların uzun vadeli başarısı açısından kritik bir öneme sahiptir.

- **Politik Değişim (Political):** Yaşlılara yönelik politikaların evrimi, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünü doğrudan etkiler. Bu nedenle, politikaların takibi önemlidir.
- **Ekonomik Değişim (Economic):** Ekonomik koşullar, araştırma fonları ve öğrenci kabul oranlarını etkileyebilir. Bu bağlamda istikrarın sağlanması, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün sürdürülebilirliğini artıracaktır.
- **Sosyal Trendler (Social):** Yaşlı bireylerin sosyal hayattaki yeri ve önemi artmaktadır. Bu durum, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü için yeni eğitim ve araştırma fırsatları yaratmaktadır.
- **Teknolojik Trendler (Technological):** Yeni teknolojiler, gerontolojideki uygulama ve araştırmaları destekleyebilir. Teknolojik gelişmeleri takip etmek, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün yenilikçi kalmasını sağlayacaktır.
- **Hukuksal Konular (Legal):** Yaşlı hakları ile ilgili yasaların geliştirilmesi, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün faaliyetlerini etkileyecektir. Bu nedenle, yasaların takibi önemlidir.
- **Çevresel Sorunlar (Environmental):** Yaşlı bireylerin yaşam kalitesini etkileyen çevresel sorunlara dikkat edilmelidir. Çevresel sürdürülebilirlik alanındaki faaliyetleri, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün gelişmesine katkı sağlayacaktır.

4 SONUÇ

Burada sunulan stratejideki tüm başlıkların sadece anlaşılması değil, aynı zamanda benimsenmesi önemlidir. Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün stratejik planlamasında paydaşların rollerinin ve etkilerinin net bir şekilde tanımlanması, bölümün hedeflerine ulaşmasını kolaylaştıracak ve zamanla daha etkili bir strateji oluşturulmasına yardımcı olacaktır.

Stratejik yönetim sürecinde tüm paydaşlarla iletişim kurmak ve iş birliği geliştirmek, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün sürdürülebilir başarısı için kritik öneme sahiptir. Diğer taraftan Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümü kendisini objektif bir şekilde değerlendirmelidir. Güçlü yönlerini pekiştirmeli, zayıf yönlerini aşmalı, fırsatları değerlendirmeli ve riskleri minimize etmelidir.

Bu strateji, Muş Alparslan Üniversitesi Gerontoloji Bölümünün bilinçli kararlar alınmasına ve genel başarısının artmasına katkı sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

Basieux, P. (2008). *Die Welt als Spiel: Spieltheorie in Gesellschaft, Wirtschaft und Natur*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.

Büschges, G. (1983). *Einführung in die Organisationssoziologie*. Stuttgart: Teubner.

Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden: Westdeutscher .

- Müller-Stewens, G., & Lechner, C. (2005). *Strategisches Management: Wie strategische Initiativen zum Wandel führen*, 3. Aufl. . Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- Rosenstiel, von, L. (1992). *Grundlagen der Organisationspsychologie*, 3.Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.