

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA YENİ KAMU MALİ YÖNETİM SİSTEMİNE
UYGUN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI VE
UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR: YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ARSLAN

İŞLETME ANABİLİM DALI

İşletme Programı

KASIM 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA YENİ KAMU MALİ YÖNETİMİ SİSTEMİNE
UYGUN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI VE
UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR: YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Mustafa ARSLAN

1203810133

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Ahmet KESİK

Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün 1203810133 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi, Mustafa ARSLAN, ilgili yönetmeliklerin belirlediği gerekli tüm şartları yerine getirdikten sonra hazırladığı “YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA YENİ KAMU MALİ YÖNETİMİ SİSTEMİNE UYGUN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR: YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ” başlıklı tezini, aşağıda imzaları olan jüri önünde başarı ile sunmuştur.

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Ahmet KESİK
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



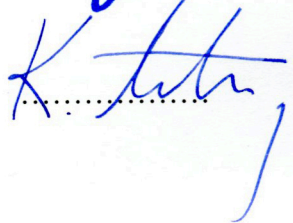
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Ahmet KESİK
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Adnan GÜZEL
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



Yrd. Doç. Dr. Kemal TEKİN
Türk Hava Kurumu Üniversitesi



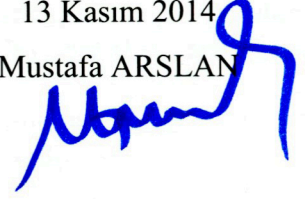
Tez Savunma Tarihi: 13 Kasım 2014

**TÜRK HAVA KURUMU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE**

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “Yükseköğretim Kurumlarında Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemine Uygun Stratejik Yönetim Süreçlerinin Tasarlanması Ve Uygulanmasına İlişkin Sorunlar: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Örneği” adlı çalışmamın, tarafımdan akademik etik ve kurallara aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunların atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

13 Kasım 2014

Mustafa ARSLAN



ÖNSÖZ

Ekonomik ve teknolojik alandaki değişimler hemen her alandaki geleneksel yöntemleri ve alışkanlıkları alt üst ederek yeniden biçimlendirmiştir. Özellikle 21.yüzyılda kurumlar, küreselleşme, hızlı teknolojik gelişme, yeni oluşan pazarlar, insanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin değişmesi sonucunda ortaya çıkan değişiklikler ve sürekli olarak artan rekabet ortamı, kurumların stratejik düşünmesini ve stratejik planlama yapma, stratejik kararlar alma faaliyetlerine daha fazla önem vermek zorunda kalmalarına sebep olmuştur. Dolayısıyla etkili bir kamu yönetimi için, birbiri ile tutarlılığı sağlanmış stratejik yaklaşımları artık daha çok gerekli kılmıştır.

Tüm dünyada yaşanan gelişmeler, kamu yönetimi üzerinde bir yeniden tanımlanma, konumlanma ve yapılanma ihtiyacını doğurmuştur. Ülkemizde kamu mali yönetim sistemini yeniden yapılandırmak amacıyla özellikle 1990'lı yıllardan itibaren önemli çalışmalar yapılmıştır.

Türk kamu mali yönetim sistemini yeniden yapılandıran 5018 sayılı Kanun, stratejik yönetim ve planlama alanında önemli yenilikler getirerek köklü değişiklikler yapmıştır. Kanunun getirdiği en önemli yeniliklerin başında; stratejik planlama kavram ve uygulamaları daha önce özel sektörde kullanılan bir yapı iken, artık kamu sektörü içinde kullanılabilir hale gelmiştir.

Bu çalışmamda kavramsal olarak stratejik planlamanın önemi literatür çerçevesinde irdelenerek uygulamada Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin stratejik planı ve planlama süreçlerinde karşılaşılan problemler üzerinde durulmakta ve mevcut durum değerlendirilmektedir.

Bu çalışma, pek çok değerli insanın maddi ve manevi destekleri ile gerçekleştirilmiştir. Yaptığım tüm bilimsel çalışmalarda engin ve derin katkıları olan, çok boyutlu akademisyen, bürokrat ve hocam Sayın Prof. Dr. Ahmet KESİK'e, tez yazım suresince verdiği teknolojik, psikolojik ve lojistik desteğin ötesinde dostluğundan dolayı Kenan Mehmet EKİCİ ve Dr. Banu ATINSOY'a bu çalışmada destek ve yardımlarını esirgemeyen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanı Osman KURUÇAY'a ve mesai arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunuyorum.

Maddi ve manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim, sabır ve yardımlarını esirgemeyen eşim Fadime ve oğullarım Enes Bera ve Yunus Emre'ye teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Son olarak, tüm eğitim yaşamım boyunca, desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen annem Zülâle ve babam Turan ARSLAN'a en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı bir borç bilirim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR	ix
TABLO LİSTESİ	x
ŞEKİL LİSTESİ	xii
ÖZET.....	xiv
ABSTRACT	xvi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. YENİ KAMU MALİ YÖNETİMİ	3
1.1 Kamu Mali Yönetimi Kavramı.....	3
1.2 Yeni Kamu Mali Yönetim Anlayışına Geçiş Sebepleri	4
1.2.1 Yeni Kamu Mali Yönetimine İlişkin Gelişmeler.....	5
1.2.2 Orta Vadeli Harcama Sistemine Geçiş	6
1.2.3 Stratejik Yönetimin Önem Kazanması	8
1.2.4 Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçeleme (PEB).....	8
1.2.5 Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminin Önem Kazanması.....	10
1.2.6 Mali Saydamlığın Önem Kazanması	11
1.2.7 Hesap Verebilirliğin Önem Kazanması	12
1.2.8 Denetimin Ön Plana Çıkması	13
1.3 Eski Kamu Mali Yönetim Sisteminin Aksayan Yönleri	14
1.4 Yeni Kamu Mali Yönetiminin Kapsamı ve Getirilen Yenilikler	15
1.4.1 Yeni Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Kapsamı	15
1.4.2 Yeni Kamu Mali Yönetimi İle Getirilen Yenilikler	18
1.4.2.1 Bütçelemeye yönelik teknik ve süreçler.....	18
1.4.2.2 Muhasebeleştirmeye yönelik teknik ve süreçler	18
1.4.2.3 Raporlamaya yönelik teknik ve süreçler	19
1.4.2.4 Denetime yönelik teknik ve süreçler.....	20
1.5 Yeni Kamu Mali Yönetiminin İlkeleri	21
1.5.1 Mali Disiplin.....	21
1.5.2 Mali Saydamlık.....	22
1.5.3 Hesap Verilebilirlik	23
1.5.4 Yönetişim.....	24
1.6 Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Bütçe.....	25
1.6.1 Bütçenin Tanımı ve Önemi.....	25
1.6.2 Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Sistemine Getirdiği Yenilikler.....	26
İKİNCİ BÖLÜM	27
2. STRATEJİK YÖNETİMİN TASARLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR	27
2.1 Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim	27
2.1.1 Strateji Kavramı.....	28

2.1.2	Stratejik Yönetimin Özellikleri	29
2.1.3	Stratejik Yönetimin Önemi.....	30
2.1.4	Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları	31
2.2	Stratejik Yönetim Sürecinde Plan ve Planlama Kavramı.....	33
2.2.1	Stratejik Planlama.....	34
2.2.2	Stratejik Planlamadan Stratejik Yönetime.....	34
2.3	Stratejik Planlamayla İlgili Temel Kavramlar.....	36
2.3.1	Amaçlar-Hedefler	36
2.3.2	Misyon	37
2.3.3	Vizyon.....	38
2.3.4	Politika.....	38
2.3.5	Taktik.....	39
2.3.6	Program ve Bütçe	40
2.3.7	Yöntem	40
2.3.8	Plan	41
2.4	Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları	41
2.4.1	Stratejik Yönetim Süreci.....	41
2.4.1.1	Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi.....	43
2.4.1.2	Stratejik analiz.....	43
2.4.1.3	Stratejik yönlendirme evresi.....	44
2.4.1.4	Strateji oluşturma evresi.....	44
2.4.1.5	Stratejinin uygulanma evresi.....	44
2.4.1.6	Stratejik kontrol evresi	45
2.5	Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Teknikleri	46
2.5.1	SWOT Analizi	46
2.5.2	Delphi Tekniği	47
2.5.3	Vizyon/Misyon Bildirisi	48
2.5.4	Arama Konferansı.....	48
2.5.5	Nominal Grup	48
2.5.6	Multivoting	48
2.5.7	Açık Grup	49
2.5.8	Kalite Çemberleri.....	49
2.5.9	Fayda-Maliyet Analizi	49
2.5.10	Risk Analizi	49
2.5.11	Beyin Fırtınası	50
2.5.12	Senaryolar	50
2.5.13	Eğilim Etki Analizleri.....	50
2.5.14	PEST Tekniği.....	50
2.6	Türkiye’de Stratejik Yönetim.....	51
2.6.1	Kamuda Stratejik Yönetimin Gelişimi	51
2.6.2	Türk Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulaması	53
2.6.3	Türk Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetimin Unsurları.....	55
2.6.3.1	Stratejik plan	56
2.6.3.2	Performans programları.....	57
2.6.3.3	Faaliyet raporları	58
2.6.4	Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına İlişkin	
	Sorunlar	60
2.6.4.1	Kurumsal yapıdan kaynaklanan sorunlar	60
2.6.4.2	Bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunlar.....	61
2.6.4.3	Dışa kapalılık ve gizlilikten kaynaklanan sorunlar	62

2.6.4.4 Kuralcılık ve sorumluluktan kaynaklanan sorunlar	63
2.6.4.5 Kamu hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan sorunlar	64
2.6.4.6 Geleneksel alışkanlıklardan kaynaklanan sorunlar	65
2.6.4.7 Katılımcılık açısından sorunlar	65
2.6.4.8 Bütçe kaynaklarının kullanımından kaynaklanan sorunlar	66
2.6.4.9 Siyasal ve yönetsel diğer sorunlar	67
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	69
3. YBÜ STRATEJİK YÖNETİM MODELİ	69
3.1 Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Teşkilat Yapısı	69
3.2 Planlama Aşaması	70
3.2.1 Strateji Geliştirme Süreci	70
3.2.2 Misyon-Vizyon	72
3.2.2.1 Misyon	72
3.2.2.2 Vizyon	73
3.3 Temel İlke ve Değerler	74
3.3.1 Dış Çevre Analizi	74
3.3.2 İç Çevre Analizi	76
3.3.2.1 Fiziki yapı	76
3.3.2.2 SWOT analizi	77
3.3.2.3. Paydaş analizleri	79
3.4 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi	81
3.4.1 Stratejik Amaçlar	81
3.4.2 Stratejik Hedefler	82
3.5 Uygulama Aşaması	83
3.5.1 Performans Programının Hazırlanması	84
3.5.2 Performans Programı ile Bütçe İlişkisi	84
3.6 İzleme ve Değerlendirme	85
3.7 Araştırmanın Metodolojisi ve Bulguları	87
3.7.1 Araştırmanın amacı	87
3.7.2 Araştırmanın Problemi	88
3.7.3 Araştırmanın Yöntemi	88
3.7.4 Evren ve Örneklem	88
3.7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	89
3.7.6 Veri Toplama Süreci ve Yöntemi	89
3.7.7 Verilerin Analizi	90
3.7.8 Pasta (Daire) Grafiği	91
3.7.9 Ki-Kare Bağımsızlık Testi	91
3.7.10 Hipotezler ve Karar Mekanizması	92
3.7.11 Araştırmanın Bulguları ve Yorumu	94
3.7.11.1 Demografik Bilgiler	94
3.7.11.2 Ölçme soruları	96
3.8 Ki-Kare Bağımsızlık Testi Analizlerinin Sonuçları	114
3.8.1 Eğitim Durumu ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar	114
3.8.2 Cinsiyet ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar	120
3.8.3 Yaş ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar	120
3.8.4 Memuriyet Hizmet Süresi ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar	125
3.8.5 Unvan ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar	125
3.8.6 Güvenirlik Analizi ve Sonuç	130
3.9 Anket Değerlendirme ve Sonuç	132

3.10 Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Stratejik Yönetim Uygulamasında Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri.....	133
3.10.1 Mevzuat Kapsamında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri.....	134
3.10.2 Uygulama Kapsamında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri	136
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	140
4. SONUÇLAR	140
4.1 Sonuçlar ve Değerlendirme	140
KAYNAKÇA	142
EKLER	153
ÖZGEÇMİŞ	159

KISALTMALAR

AB	:	Avrupa Birliği
BUMKO	:	Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
Ed.	:	Editör
GZFT	:	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
IMF	:	International Monetary Fund
MTEF	:	Orta Vadeli Harcama Sistemi
PEBR	:	Performans Programı Hazırlama Rehberi
S.	:	Sayı
s	:	Sayfa
SBE	:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SGB	:	Strateji Geliştirme Birimi
SP	:	Stratejik Plan
SWOT	:	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TEPAV	:	Türkiye Ekonomi Politikaları Araştırmalar Vakfı
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	:	Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
Üniv.	:	Üniversite
vb.	:	ve benzeri
vd.	:	ve diğerleri
YAYED	:	Yerel Yönetim Araştırma Eğitim ve Yardım Derneği
YBÜ	:	Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1:	Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları Tablosu.....	32
Tablo 2.1:	Stratejik Düşüncenin Geçirdiği Bilimsel Evreler Tablosu	52
Tablo 2.2:	Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Unsurları	55
Tablo 3.1:	GZFT Analizi Tablosu.....	78
Tablo 3.2:	Paydaş Listesi Tablosu.....	80
Tablo 3.3:	Demografik Bilgilerin Dağılımı Tablosu.....	94
Tablo 3.4:	Stratejik Yönetime bakışınız, ve Stratejik Yönetim konularının hangisinden eğitim aldınız?" Sorularının Dağılımı Tablosu	95
Tablo 3.5:	Eğitim Durumu ile "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" Sorusunun Çapraz Tablosu.....	115
Tablo 3.6:	Eğitim Durumu ile "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri.....	115
Tablo 3.7:	Stratejik Yönetime Bakış Tablosu	116
Tablo 3.8:	Stratejik yönetime bakış tablosunun ki-kare testleri.....	116
Tablo 3.9:	Eğitim durumu ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." Sorusunun çapraz tablosu	118
Tablo 3.10:	Eğitim Durumu ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri.....	118
Tablo 3.11:	Eğitim Durumunun Stratejik Yönetime Katkısının Çapraz Tablosu ..	119
Tablo 3.12:	Eğitim durumunun stratejik yönetime katkısının çapraz tablosu ki-kare testleri	119
Tablo 3.13:	Yaş ile "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." Sorusunun Çapraz Tablosu	122
Tablo 3.14:	Yaş ile "kurumunuzda stratejik plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri.....	123
Tablo 3.15:	Stratejik plan için görevlendirilen personel sayısı tablosu	124
Tablo 3.16:	Stratejik plan için görevlendirilen personel sayısı tablosunun ki-kare testleri.....	124
Tablo 3.17:	Unvan ile "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." Sorusunun Çapraz Tablosu	127
Tablo 3.18:	Unvan ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri.....	128

Tablo 3.19: Unvan durumu ile stratejik yönetim unsurlarının çapraz tablosu	129
Tablo 3.20: Unvan durumu ile stratejik yönetim unsurlarının çapraz tablosunun ki-kare testleri.....	129
Tablo 3.21: Sorular arasında puan gruplaşmaları tablosu güvenilirlik istatistikleri	131

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1.1:	5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Kapsamı ..	17
Şekil 2.1:	Stratejik Dönüm Noktası	30
Şekil 2.2:	SWOT Analizi	47
Şekil 3.1:	Stratejik Plan Geliştirme Süreci.....	72
Şekil 3.2:	Katılımcıların SWOT (GZFT) analizlerine ilişkin görüşleri	96
Şekil 3.3:	Katılımcıların Stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi ile ilgili görüşleri.....	97
Şekil 3.4:	Katılımcıların Kurumlarda Stratejik planlamayla ilgili görüşleri.....	98
Şekil 3.5:	Katılımcıların Stratejik Plan için görevlendirilen personellere ilişkin görüşleri	99
Şekil 3.6:	Katılımcıların Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın kurum üst yönetimine katkısına ilişkin görüşleri.....	100
Şekil 3.7:	Katılımcıların kurumda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlara ilişkin görüşleri	101
Şekil 3.8:	Katılımcıların kurumda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlara ilişkin görüşleri.....	102
Şekil 3.9:	Katılımcıların Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk algısı olarak hazırlanmasına ilişkin görüşleri	103
Şekil 3.10:	Katılımcıların Performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumun hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiğine ilişkin görüşleri	104
Şekil 3.11:	Katılımcıların kuruma ayrılan bütçeyi kullanma oranı, ve kurum performansına ilişkin görüşleri	105
Şekil 3.12:	Katılımcıların stratejik plandaki kaynak ihtiyacı belirlenirken bütçe kısıtları dikkate alınıp alınmadığına ilişkin görüşleri	106
Şekil 3.13:	Katılımcıların Faaliyet Raporuna ilişkin görüşleri	107
Şekil 3.14:	Katılımcıların Stratejik planın hazırlık sürecinde çalışan personelin görüş ve önerilerininin dikkate alındığına, paydaşların katkılarına ilişkin görüşleri	108
Şekil 3.15:	Katılımcıların kurumun yürüttüğü kamu hizmetlerinde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri	109
Şekil 3.16:	Katılımcıların kurumun günlük faaliyetlerini yürütürken stratejik plan ve performans programıyla ilişki kurulup/kurulmadığına ilişkin görüşler	110
Şekil 3.17:	Katılımcıların Stratejik yönetim uygulamalarının kurumda şeffaflığa ve hesap verebilirliğe etkisine ilişkin görüşler	111

Şekil 3.18:	Katılımcıların Stratejik yönetim uygulamalarının üst yönetimin yaklaşımına ilişkin görüşleri	112
Şekil 3.19:	Katılımcıların kurumdaki mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışına ilişkin görüşleri	113

ÖZET

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMLARINDA YENİ KAMU MALİ YÖNETİM SİSTEMİNE UYGUN STRATEJİK YÖNETİM SÜREÇLERİNİN TASARLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR: YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

ARSLAN, Mustafa

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Yöneticisi: Prof. Dr. Ahmet KESİK

Kasım 2014, 159 sayfa

Günümüzde küreselleşme, teknolojik gelişmeler, politik ve sosyal alandaki gelişmeler ve beklentilerin değişmesi gibi nedenlerle insan yaşamını etkilediği gibi kamu yönetimini de etkileyerek şekillendirmektedir. Kamu yönetiminde de bu gelişmeler çerçevesinde, değişime ayak uydurabilen, değişimi sürdürülebilir hale getirenler başarılı olabilmektedir.

Bu çalışmada, özellikle kamu mali yönetimi ve stratejik yönetim ve unsurları hakkında kavramsal bilgiler sunulmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde yeni kamu mali yönetiminin gelişimi ve getirdiği yenilikler kavramsal olarak açıklanıp incelenmekte, ikinci bölümde; stratejik yönetimin gelişimi, önemi, özellikleri ve yararları, kamu kurumlarında stratejik yönetime olan ihtiyaç ve stratejik yönetimden beklenen faydalar, stratejik planlamanın tanımı yapılarak, stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisi açıklanmaya çalışılmıştır. Üçüncü bölümde ise, stratejik yönetim sisteminin pratikteki uygulamaları kapsamında Yıldırım Beyazıt Üniversitesi bünyesinde stratejik yönetim ve planlamasının tasarlanması ve uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ve bu sorunlara ilişkin öneriler ve çözümler ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Mali Yönetimi, Stratejik Yönetim ve Planlama, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi.

ABSTRACT

CERTAIN PROBLEMS CONCERNING WITH PLANNING AND IMPLEMENTING OF THE STRATEGIC MANAGEMENT PROCESSES IN ACCORDANCE WITH THE NEW PUBLIC FINANCE MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS: YILDIRIM BEYAZIT UNIVERSITY SAMPLE

Arslan, Mustafa

Master , Department of Management

Thesis Supervisor: Professor Ahmet KESİK

November 2014, 159 pages

In today's world, globalization has had a tremendous impact on human life and public management because of some certain reasons such as technological progress, developments in the field of politics and social arena and the gradual changes in expectations of mankind. In the field of public management are those who manage to accommodate themselves to the progression and to extend the change able to succeed.

This study aims to introduce the terminology concerning public finance management, strategic management and all their counterparts. In the first section of the study, development of new public finance management and the innovations brought are being examined. In the second section, the development of strategic management, its importance, its characteristics and benefits, the necessity to strategic management in public sectors, the ultimate goals of strategic management are stated and the definition of strategic planning is given and the link between strategic planning and strategic management is presented. In the third section, the major issues which have been encountered in the process of designing and implementing the strategic management and planning in Yıldırım Beyazıt University based upon the

practical applications of strategic planning have been defined and some viable solutions have been offered.

Keywords: Public Finance Management, Strategic Management and Planning, Yildirim Beyazıt University.

GİRİŞ

Dünyadaki hızlı politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerin sonucunda günümüzde kamu yönetim sisteminde önemli değişiklikler meydana gelmektedir. Devletlerin yapısında uzun süreli etkilere yol açacak, çok önemli değişim ve gelişim süreci yaşanmaktadır. Bu süreçlerden yönetim sürecinde kamu yönetimlerinin yaşadığı problemler için çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir, bunlardan biride kamu kurumlarınca kullanılan stratejik yönetimdir.

Günümüz dünyasının kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerinin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Günlük rutin çalışmalarla, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturmak pek mümkün değildir. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Güçlü, 2003:1-25).

Kamu kurumlarının daha verimli ve etkin yönetilmesinde, stratejik plan kavramının yeni bir açılım sağlayacağına inanılmıştır. 1980’lerden sonrada Türkiye’de ve dünyada geleneksel kamu yönetiminin yeterli olup olmadığı ile ilgili şüpheler ve bir takım problemler meydana gelmiştir. Türkiye’de de kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen seviyede olmaması, rantabilitenin düşük olması, ulusal zenginliğin herhangi bir artış göstermemesi, işsizliğin devam etmesi, talebin dalgalanması, enflasyonun artması gibi durumlarla baş etmek nerdeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu gibi problemler neticesinde Türk kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin değerlendirmesi arayışları gündeme gelmiş (Barca ve Balcı, 2006:32) ve stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesi ile stratejik planların kalkınma planı ve

programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların tespit edilmesi amacıyla *Stratejik Planlama Yönetmeliği* düzenlenmiştir.

Bu çalışma, Yeni Kamu Mali Yönetimi Sistemi kapsamında kamu kurumlarının alışmaya çalıştığı stratejik yönetim kavramının, yeniden yapılanma sürecinde, doğru algılanması ve tanımlanması, süreç içerisinde doğru yere konumlanabilmesi için kurumların içsel bütünlüklerinin ve çevresel etkilerinin ortaya konulmasına katkı sağlamayı amaçlamaktadır. Bu nedenle konular yaygın olarak ele alınmış, içinde konumlandırıldıkları duruma göre değerlendirmeler yapılmıştır.

Kamu kesimin yapılanmasının anlatılacağı bu çalışmanın ilk bölümlerinde, kavramsal çerçeve yer almaktadır. Kamu ve kamu kesimin yapılanması ve yeni kamu mali yönetimi genel olarak açıklanmaya çalışılmıştır. Yeni kamu mali yönetiminin getirdiği yeniliklerden söz edilerek kamu mali yönetimi hakkında fazla detaya inilmeden genel bir bilgi verilmiştir.

İkinci bölümde, kamu mali yönetimi ile getirilen yeniliklerden olan, strateji ve stratejik yönetim kavramları sektör ayrımı yapılmaksızın genel olarak anlatılmıştır. Stratejik yönetim sistemi ile birlikte stratejik yönetim sisteminin alt bileşenleri ve süreçleri açıklanmaktadır. Daha çok kavramsal tanımlamalar yapılmıştır. Stratejik yönetimin önemi, amaçları, faydaları yanında süreci; stratejilerin oluşturulması (stratejik plan), stratejilerin uygulanması, stratejilerin izlenmesi ve değerlendirilmesi ile gerek analiz gerekse uygulama aşamalarında kullanılabilecek araçların neler olduğu tanıtılmaya çalışılmıştır. Bölümün sonunda, kamuda stratejik yönetimi uygulama güçlüklerinin yanında temel kamu yönetimi sorunları da ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde, hazırlanan stratejik planın ne ölçüde benimsendiği sorusuna yanıt aranmaya çalışılmıştır. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi(YBÜ)'ne ait stratejik planların incelenmesi bize hem yeni plan anlayışının gerçekte ne ölçüde uygulandığı ve ne tür sorunlarla karşılaştığı konusunda bilgi verecek; hem de üniversitelerin stratejik planları yaparken ne umuyorlardı, örneklem kurum olan YBÜ açısından karşılaşılan sorunlar araştırılmış stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildikleri hakkında bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU MALİ YÖNETİMİ

1.1 Kamu Mali Yönetimi Kavramı

Kamu mali yönetimi kavramı, ekonomik ve mali kararların alınması ve uygulanması yönünde kanunlarla belirlenmiş bir örgütlenme ve topluma yönelik mali olayların yönetilmesi faaliyeti olmak üzere iki anlamda kullanılmaktadır.

Birinci anlamında kamu mali olaylarının yönetimini gerçekleştiren birim olarak kullanılırken, ikinci anlamında ise bu yönetimlerin toplum için yaptıkları mali faaliyetlerin karşılığı olarak kullanılmaktadır (Köse, 2008:1). Kamu mali yönetimi, kamu gücüne sahip örgütler tarafından mali olayların sistemli bir şekilde sunulması olarak ele alınmaktadır.

Kamu mali yönetimi; bütçeleme, nakit yönetimi, borç yönetimi, iç kontrol, muhasebe ve denetim öğelerinden oluşmaktadır.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 3 üncü maddesinde kamu mali yönetimi kavramı "Kamu kaynaklarının tanımlanmış standartlara uygun olarak etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacak yasal ve yönetsel sistem ve süreçleri" şeklinde tanımlanmaktadır.

Söz konusu kanunun aynı maddesinde kamu kaynakları, "Borçlanma suretiyle elde edilen imkânlar dâhil kamuya ait gelirler, taşınır ve taşınmazlar, hesaplarda bulunan para, alacak ve haklar ile her türlü değerleri" şeklinde ifade edilmektedir.

Mali ya da parasal yönetim, kamu yönetiminin en önemli konularından birisidir. Kamu mali yönetimi belirlenmiş amaçların gerçekleştirilebilmesi için gerekli olacak gelirlerin toplanması ve giderlerin yapılması konuları açısından çok önemlidir. Kamu mali yönetiminde sağlanan başarı, hem gelirlerin toplanmasında hem de giderlerin yapılmasında etkinliği ve verimliliği arttıracaktır. Bu anlamda kamu mali yönetimini; kamu gereksinmelerinden doğan hizmetlerin yapılabilmesi

amacıyla gelirlerin toplanması ve gerekli yerlere harcanması için devletin yaptığı işlemler olarak tanımlayabiliriz.

Kamu mali yönetimi;

1. Gelirlerin yönetimi,
2. Giderlerin yönetimi,
3. Borç yönetimi,
4. Mali sorumluluk, hesapların tutulması ve denetlenmesi,
5. Devlet taşınmazlarının yönetimi,
6. Ekonomik ve mali politikaların belirlenmesi ve
7. Bütçe sürecinin yönetilmesi konularını kapsamaktadır (Tosunoğlu, 2013:6).

Kamu mali yönetimi günümüz devlet yönetiminin asli bir unsuru olup; uluslararası sistemde etkin olmak isteyen bir devlet için iyi yönetilmesi elzem ve vazgeçilmez olan bir konumdur. Kamu mali yönetiminde zaaf gösteren hükümetler, en yakın seçimlerde muhalefette kalma riskiyle, diğer rejimlerde ise daha vahim ve geri dönülmez neticelerle karşılaşabilmektedirler. Bu anlamda kamu mali yönetimi hakkında yapılan düzenlemelerle ilgili, ülkenin geleceği iç ve dış politikada hükümetlerin dik duruşu, milleti temsil eden meclislerin bütçe haklarının kontrolüne etkileri açısından derin tartışmalar yapılması doğaldır (Gülbey,2010:168). Türkiye’de kamu mali yönetiminin anayasası olarak hazırlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 2006 yılından itibaren bazı istisnalar hariç kamu kurumlarında uygulanmaya başlanmıştır.

1.2 Yeni Kamu Mali Yönetim Anlayışına Geçiş Sebepleri

Ülkemizde kamu mali yönetimi alanına ilişkin ilk düzenleme 1927 yılında çıkarılan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile olmuştur. Kamu mali yönetim sisteminin anayasası olan 1050 sayılı Kanun, 1927 yılından itibaren çok küçük değişikliklerle ülkemizde yaklaşık seksen yıl süre ile uygulanmıştır. Bu süre içinde, dünyadaki kamu mali yönetimi ve denetimi sistemleri, önemli değişimler göstermiştir. Ülkemizde de aynı zaman diliminde, kamu idarelerinin sayıları giderek artmış, nitelik ve teşkilatlanma şekilleri ile kamusal mal üretiminde nitelik ve nicelik yönünden önemli değişiklikler olmuştur.

Bunların yanında dünyadaki değişiklikler, Türkiye'deki kamu mali yönetim sistemi alanında büyük anlayış değişikliklerinin ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir.

1050 sayılı Kanunun uygulandığı dönem ile ilgili getirilen eleştirileri tek bir bütçe yerine daire ve idarelere bağlı olarak değişik bütçelerin ortaya çıkması bütçe sisteminin plan-program, program-bütçe ve plan-bütçe ilişkisini kuramaması, kamu kurum ve kuruluşlarının önlerini görebilecekleri stratejik planların yapılamaması, devletin fonksiyonel analizi ve dolayısıyla kamu kurum ve kuruluşlarının görev tanımlarının çok açık bir şekilde yapılmamasıdır (Kesik,2005a:48). Türkiye’de bütçe denetiminin, esas itibarıyla mevzuata uygunluk denetimi şeklinde yapılması, kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanımının ihmal edilmesi, ödeneklerin tahsis edilmesinde bir önceki yılda yapılan harcamaların dikkate alınması, sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmaması, 1050 sayılı Kanun başta olmak üzere bazı yasaların verdiği yetkiye dayanılarak parlamentonun izni olmadan yıl içinde kaydedilen ödeneklerin büyüklüğü, devletin varlıkları ile ilgili kayıt ve kontrol sisteminin, yeterli etkinlik düzeyine ulaşamaması ve devletin, taahhütleri konusunda tam bir bilgiye sahip olunamaması, devletin teşvik politikalarıyla yarattığı vergi istisnaları, indirimleri ve muafiyetlerinin tutarının bütçeleştirilmemesi, şeklinde özetlenebilir.

1.2.1 Yeni Kamu Mali Yönetimine İlişkin Gelişmeler

Son dönemlerde tüm dünyada yaşanan gelişmeler, kamu yönetimi üzerinde bir yeniden tanımlanma, konumlanma ve yapılanma ihtiyacını doğurmuştur. Bu süreçte kamunun yapısal ve işlevsel dönüşümü ile birlikte, kamu yönetimlerinin büyüklüğünde, kapsamında, kullandığı kaynaklarda ve etkileme araçlarında bir daralma meydana gelmektedir (Akyel ve Köse,2010:14). Her ülkenin yerleşik ekonomik, sosyal ve kültürel yapısı, kamu yönetimi ile kamu mali yönetim sistemlerine bağlı olarak düzenlemeler farklılık göstermektedir. Küreselleşmeye uyum olarak da nitelendirilebilecek kamu hizmetleriyle ilgili düzenlemeler genelde, devletin yeniden yapılandırılması veya kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmalarıyla birlikte gündeme gelmektedir (Soylu,2010:39). Ancak bütün dünyada, kamu mali yönetim reformlarının bazı ortak özellikleri bulunmaktadır; kamu mali yönetim reformları, üç temel unsuru sağlamak üzere gerçekleştirilmektedir.

Bunlardan bazıları; toplam mali disiplin, stratejik önceliklere göre kaynakların dağıtımı ve kullanımı ve kamu hizmetlerinin sunumunda etkinlik ve verimliliğin sağlanmasıdır. Bunları gerçekleştirebilmek için de yüzyıldır devam eden bütçe reformları, kamunun üç temel fonksiyonunu yeniden formüle etmek üzerinde yoğunlaşmıştır. Bunlar; kamu kaynaklarının kontrolü, orta vadeli kaynak tahsisi ve kaynakların yönetimidir

Söz konusu fonksiyonlar kamu kaynaklarının kullanılmasında benimsenmesi gereken mali saydamlık, hesap verme sorumluluğu, performans esaslı bütçeleme ve çok yıllık bütçeleme gibi ilkelerle de ifade edilebilir (Mutluer,2007:138).

Kamusal nitelikli politikalar sonucu ortaya çıkan kaynak dağıtımı esas olarak politik bir süreç sonunda belirlenmekte, hazırlanmasından uygulamasına, muhasebesinden raporlanmasına kadar olan bütçe süreci bu karar alma sürecinde mali disiplini sağlamada en önemli rolü üstlenmektedir. Bütçelerin mali disiplini sağlama noktasındaki başarısı ülkenin sahip olduğu gelişmişlik düzeyi ile paralellik göstermesi beklenir. İyi uygulama örneklerinden alınan dersler ışığında kamu mali yönetim alanındaki temel noktaları belirleyen yetki ve sorumlulukların altını çizen çerçeve bir yasanın gerekliliği genel kabul görmüş bir yaklaşımdır (BÜMKO, 2004:60). Dünyada kamu mali yönetim alanında ortaya çıkan gelişmeleri şu başlıklar altında toplamak mümkündür

- a) Orta vadeli harcama sistemine geçiş,
- b) Stratejik yönetimin hayata geçirilmesi,
- c) Parlamantonun bütçe sürecindeki etkinliğinin artırılması,
- d) Tahakkuk esaslı muhasebe sisteminin, mali saydamlığın ve hesap verebilirliğin önem kazanması,
- e) Denetimin ayrı bir disiplin olarak ele alınmasıdır.

1.2.2 Orta Vadeli Harcama Sistemine Geçiş

Orta Vadeli Harcama Sistemi (MTEF), karar alıcıların orta vadedeki harcama limitlerini öngörmelerine yardımcı olan ve bu limitlerin orta vadedeki harcama politikaları ve maliyetleri ile ilişkilendirmesine imkân veren kamu harcama programlarını geliştirmeye yönelik bir süreçtir.

Orta Vadeli Harcama Sistemi olarak adlandırılan bu sistem, genelde gelecek yıl bütçesi ile takip eden iki yılın bütçesini kapsamaktadır (Arslan,2007:3).

Bu süreç, temelde üç yapı üzerine kurulmuştur. Birincisi, makroekonomik yapıyla tutarlı bir şekilde kamu harcamaları için ayrılacak toplam kaynağın yukarıdan aşağıya tahmin edilmesi; ikincisi, hem devam etmekte olan, hem de yeni uygulanacak olan faaliyet ve projelerin maliyetlerinin aşağıdan yukarıya doğru tahmin edilmesi; üçüncüsü ise, toplam kaynaklarla bu maliyetleri karşılaştıran bir süreçtir. Böyle bir uygulamanın getirdiği en önemli yenilik, sunulacak kamu hizmetlerinin büyüklüğünün, eldeki mevcut kaynaklara göre çerçevesinin çizilmesi, bir diğer deyişle karar alma mekanizması bunun doğal bir sonucu olarak da kaynakların belirlenen stratejik önceliklere göre dağıtımının yapılmasıdır. Çok yıllık bütçelemenin kamu mali yönetim sistemine beklenen faydayı sağlayabilmesi için, uygulama aşamasında, göz önünde bulundurulması gereken bazı temel öncelikler vardır. Bu sistemi uygulayan ülkelerin edinmiş olduğu tecrübeler sonucu ortaya çıkan söz konusu öncelikleri şu şekilde sıralayabiliriz.

1. Çok yıllık bütçelemenin kamu harcama yönetimine ilişkin bütün problemleri çözmesi beklenmemelidir.
2. Standart bir yöntem değildir, dolayısıyla, sistemin temel prensipleri farklı yollarla hayata geçirilebilir.
3. Ülkelerin mevcut kamu harcama sistemlerine, insan ve bilgi teknolojileri kapasitesine bağlı olarak uyarlanmalıdır.
4. Çok yıllık bir uygulama olarak ele alınmalı; sonraki yıllarla bağlantılı olacak şekilde yıllık olarak hazırlanmalı ve geliştirilmelidir (Kesik,2010:31).

Türkiye’de Orta Vadeli Harcama Sistemi, Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ile birlikte gündeme gelmiştir. Plana göre orta vadeli harcama programına dayanan, yani planlarla bütçeler ve programlar arasındaki ilişkiyi hedefleyen kamusal karar alma süreci ana hedef olarak belirlenmiş ve bütçenin bunun üzerine inşa edilmesi önerilmiştir.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı çerçevesinde oluşturulan Özel İhtisas Komisyonu Raporuna orta vadeli harcama sistemine dayanan çok yıllık bütçeleme süreci şu şekilde işlemektedir: Devletin gelecek bir yıl esas olmak üzere onu takip eden iki yılın bütçe büyüklüklerinin tespit edilmesi süreci, öncelikle ekonomik ve mali yapının tam bir resminin çekilmesiyle başlamakta ve buna göre belli varsayımlarla gelecek üç yıllık dönem için gelir ve harcama projeksiyonları yapılmak suretiyle bir makroekonomik çerçeve geliştirilmektedir.

1.2.3 Stratejik Yönetimin Önem Kazanması

1980’li yıllardan bu yana yaşanan iktisadi, toplumsal ve ideolojik değişime paralel olarak kamu yönetiminde de yaşanan değişimler sonucunda, daha çok özel sektörde yaygınlık kazanmış olan stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları kamu yönetimine de taşınmıştır (Yılmaz,2006:148). Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, önce “Stratejik Planlama”, ilerleyen yıllarda ise “Stratejik Yönetim” adı verilen bir disiplinin doğmasına neden olmuştur (Aktan,2008:1). Stratejik yönetim günümüzde, yönetim bilimi alanında en çok araştırılan alanlardan biri olmaktadır.

Stratejik planlama, idarenin stratejik amaç ve hedeflerini ortaya koyan ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirleyen bir süreçtir. Bu kapsamda, plan, geleceğe yönelik bakış açısı taşır ve geleceği kontrol eder. Stratejik planların işlevsel olabilmesi, stratejik planlarda yer alan amaç ve hedeflerden belirli bir maliyet gerektirenlerin bütçelerde yerini bulmasına bağlıdır (Arcagök ve Erüz, 2006: 48). Hükümetler, bütçelerini stratejik planları üzerine oturtarak etkin kaynak tahsisine sahip olmaya çalışmakta; kalkınma planları, orta vadeli program ve planlar ile bölgesel ve sektörel plan ve programlarda, yani üst politika belgelerinde belirlenen öncelikler doğrultusunda stratejik planlar hazırlamaya çalışmaktadırlar

Stratejik planlama, uzun vadeli bir perspektife sahip dinamik bir süreçtir. Temel hedefi, yönetime değer katmak, geliştirmek ve iyileştirmektir. (Arcagök ve Erüz,2006:48). Planlar yönetsel bir araç olup yönetimlerin güncel sorunlara yoğunlaşmasını önler ve sonuç odaklı olarak stratejik alanlara yönelmelerini sağlar. Ayrıca stratejik planlar, amaç ve hedeflerin kaynak ihtiyacını dikkate almaktadır.

1.2.4 Performans Programı ve Performans Esaslı Bütçeleme (PEB)

Performans esaslı bütçeleme, kamu idarelerinin ana fonksiyonlarını, bu fonksiyonların yerine getirilmesi sonucunda gerçekleştirilecek amaç ve hedeflerini belirleyen, kaynakların bu amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisini ve kullanılmasını sağlayan, performans ölçümü yaparak ulaşılmak istenen hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını değerlendiren ve sonuçları raporlayan bir bütçeleme sistemidir (PEB,2004:12) Bu sistem; kamu kurumunun belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşmasını sağlamak üzere kaynakların tahsisini amaçlamakta ve kurumun

performans ölçütlerine göre amaçlarına ulaşip ulaşmadığının izlenmesini içermektedir

Performans esaslı bütçeleme sistemi, performans bilgisini temel almakta ve bu nedenle sisteme yönelik çalışmalarda bulunan kamu kurumlarının performans bilgisini sağlayacak bilgi sistemine sahip olması gerekmektedir (Özen,2008:30). Sistemde; maliyetlere, çıktılara ve sonuçlara önem verilmekte ve bu durum, bütçe artışının kurumlar düzeyinde harcamalardan ziyade çıktılara göre belirlenmesini gerektirmektedir. Daha çok kullanılan bütçenin büyüklüğünden ziyade vatandaşın memnuniyetine odaklanmakta, kamuda yöneticinin ne kadar harcadığı değil, ne ölçüde hedefe ulaşacağı sorgulamakta ve hesap verme sorumluluğunu güçlendirmektedir. Sistem, performans amaç ve hedefleri ile performans düzeylerini gerçekleştirmek için gerekli olan maliyetler arasındaki ilişkiyi açık şekilde ortaya koymaktadır.

Performans esaslı bütçeleme sistemi, stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarından oluşmaktadır. Kamu idareleri, bu raporlarla sahip olduğu kaynaklar ile temel politikalar arasında bağlantı kurarak öngörülen ve gerçekleştirilen hedefleri kamuoyuyla paylaşmaktadır (BÜMKO,2009:7).

Stratejik planlar, kamu kurumlarının ileriye dönük misyon ve vizyonlarını ortaya koyarak, kurumun orta ve uzun vadeli stratejik amaç ve hedeflerini belirlerken; performans programları, stratejik planlarla bütçeler arasında güçlü bir ilişki kurulmasını sağlar (Altıntaş ve Türkyener, 2012:124). Stratejik plan ile bütçe ilişkisi, kurum bütçelerinin stratejik planlarda belirtilmiş amaç ve hedefler doğrultusunda kurum bütçesinin hazırlanmasına yardımcı olan performans programları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.

PEB sistemi sonuç odaklı olduğundan dolayı, kamu idarelerinin sorumlu tutuldukları ölçülere olan etkileri de sürekli olarak bir yetersizlik göstermektedir ve bu durum da kamu kurumlarının başarısız olarak nitelendirilmesine neden olmaktadır. Ayrıca yasama organının kamu kaynaklarının nerelerde kullanıldığı, yerinde kullanılıp kullanılmadığı ile ilgili kısıtlamalarda bulunabilmesi gibi bir durumu da ortaya çıkarmaktadır. Aslında PEB sisteminde kurum, kaynaklarını istediği gibi kullanmalı (tabi bu ihtiyaçları karşılayacak şekilde, yerinde ve en verimli şekilde kullanmalı) yasama organı ise denetimlerini idarenin kullanmış olduğu kaynakları yerinde mi kullandığı yoksa keyfi olarak sorumsuzca mı kullandığını ortaya çıkacak olan sonuçlar üzerinden yapmalıdır.

Performans esaslı bütçeleme, kendi başına yürüyen, bağımsız bir süreç değildir. Aksine, hizmet sunumunda sonuca odaklanmış bir kamu yönetim sistemi oluşturmaya yönelik daha geniş bir reform setinin bir parçasıdır. Performans esaslı bütçeleme, idari ve mali yapıda gerekli düzenlemeler yapılması halinde başarılı sonuçlar verebilir. Aksi halde gerekli altyapıyı sağlamadan ve düzenlemeleri yapmadan başlanılan bir performans esaslı bütçeleme uygulaması, istenilen sonuçları vermeyebilecektir.

Performans esaslı bütçelemenin başarısı için ön şart olarak ileri sürülen hususları şu şekilde sıralayabiliriz:

- a) Kamu idarelerinde idari kapasite geliştirilmeli ve teşkilat yapısında gerekli değişiklikler yapılmalıdır.
- b) Kamuda iyi yönetim alt yapısı kurulmalıdır.
- c) Kamu ve özel kesimin faaliyet alanları netleştirilmeli ve kamu idarelerinin görev, yetki ve sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmalıdır.
- d) Kamu mali yönetiminde yer alan görevlilerin, rolleri ve sorumlulukları açıkça belirlenmelidir.
- e) Program bütçe sınıflandırmasına gidilmelidir.
- f) Bağımsız iç ve dış denetim sistemi kurulmalıdır (Kesik ve Canpolat,2010:644).

1.2.5 Tahakkuk Esaslı Muhasebe Sisteminin Önem Kazanması

Türkiye’de devlet muhasebesi alanındaki en önemli sorunlardan birisi uygulamadaki dağınıklıktır. Genel yönetim içinde yer alan kurumların bütününe yönelik çalışmalar yapmak, standartlar ve kurallar oluşturmak üzere yetki verilmiş bir kurum mevcut değildi (Gülşen,2006a:14). Devlet muhasebesi standartlarının ve kurallarının oluşturulamaması, devletin içinde bulunduğu durumun tam olarak farkında olunamaması dağınıklığın sürdürülmesinde rol oynamaktaydı.

Türk kamu mali yönetim sistemini iyileştirmek ve çağdaş kamu yönetim ilke ve uygulamalarına yakınsamak amacı çerçevesinde yürütülen reform çalışmalarının en önemli adımlarından birisi de, kuşkusuz, devlet muhasebesi sistemini yeniden yapılandırmak ve nakit esasından tahakkuk esasına geçilmesidir.

Hem bütçe işlemlerinin, hem de faaliyetlere ilişkin işlemlerin nakit esasına dayandırıldığı devlet muhasebe sistemi, mali raporlama ve mali istatistiklerin

çıkarılması konularında önem taşıyan pek çok mali bilginin kaydedilmemesine ve kaybolmasına neden olabilmekte, bu durum ise, karar verici konumunda bulunan kamu yöneticilerinin mali ve yönetsel kararları eksik veya yanlış vermesine sebep olabilmekteydi. 2004 yılı başından itibaren, genel kabul görmüş muhasebe ilkelerine uygun ve tahakkuk esasına göre oluşturulmuş (Karaarslan,2002:109), çok sağlıklı işleyen bir muhasebe sistemi kurulmuştur. Uygulamaya konulan tahakkuk esaslı devlet muhasebesi sistemi ile birlikte, bütçesel işlemler nakit esasına; faaliyetler ise tahakkuk esasına göre kaydedilmeye başlanmıştır.

Tahakkuk esaslı muhasebe sisteminde, devletin alacak ve yükümlülükleriyle ilgili kamu idarelerine ait gelir ve giderler tahakkuk ettirildikleri mali yılın hesaplarında gösterilerek zamanında ve doğru olarak kaydedilmesi mümkün hale gelmiştir.

1.2.6 Mali Saydamlığın Önem Kazanması

Dünyada özellikle 1980’li yıllardan sonra kamu mali yönetiminde yaşanan hızlı değişim Türkiye’de etkisini göstermiş ve önemli değişimler yaşanmış ve yaşanmaktadır (Bozdoğan,2013:1). Yeni kamu mali yönetim anlayışıyla birlikte kamu kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili kullanılması ve kamu kaynağı kullanan kurum ve kuruluşların hesap verilebilirliğinin ve mali saydamlığının sağlanması ve performanslarının geliştirilmesi üzerinde önemli çabalar gösterilmektedir. Bu çerçevede, Türkiye’de kamu mali sisteminin temel yapısını belirleyen ve büyük oranda 01.01.2006 tarihinden itibaren uygulanmaya başlayan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte kamu mali yönetimi felsefesi tümüyle değişmiştir. Kanunun getirdiği en önemli yenilik, kamu mali sisteminin demokrasiyle doğrudan ilişkili olan mali saydamlık ve hesap verebilirlik kavramlarını sistemin esası olarak düzenlemesidir. Kanun; *Mali saydamlık kavramını* “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında denetimin sağlanması amacıyla kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi” ve *Hesap verme sorumluluğu kavramını* “Her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır” şeklinde açıklamıştır.

Mali saydamlığın ana esası, etkili raporlamaya dayanır. Etkili raporlanmanın oluşabilmesi için de, ulaşılabilecek hedeflerin baştan bilinmesi, bu hedeflere ilişkin uygulama ve sonuçların gözlenmesi ve raporlanması yoluyla sistemin denetlenmesi gerekir (Mutluer v.d., 2007:138).

Kamu kaynaklarının kullanılma biçimi ancak uluslararası genel kabul görmüş muhasebe standartlarına uygun mali raporlama ile anlaşılabilir ve doğru ve güvenilir nitelikteki bilgilerin, tam, açık, anlaşılabilir, ihtiyaca uygun ve karşılaştırılabilir bir raporlama mali saydamlığın ve hesap verilebilirliğin altyapısını oluşturmaktadır.

1.2.7 Hesap Verebilirliğin Önem Kazanması

5018 sayılı Kanun'un "Kamu Kaynağının Kullanılmasının Genel Esasları" başlıklı üçüncü bölümünde, hesap verilebilirlik hususlarına değinilmiştir. Kanunun 8.maddesinde ise "her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanlar, kaynakların etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, raporlanmasından ve muhasebeleştirilmesinden, kötüye kullanılmaması için gerekli önlemlerin alınmasından sorumludur ve yetkili kılınmış mercilere hesap vermek zorundadır" hükmü yer almaktadır. Kanun, hesap verme sorumluluğunu dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar; harcama yetkilisinin sorumluluğu, üst yöneticinin sorumluluğu, bakanın sorumluluğu ve hükümetin sorumluluğudur.

Bu tanımlamadan, hesap verilebilirliğin, yetki ve kaynakların hukuka, verimlilik ve etkinlik kriterlerine uygun kullanılmasına, belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşılmasına ilişkin hem idari hem de mali sorumluluğu (Altıntaş ve Türkyener, 2012:86) ifade ettiği anlaşılmaktadır.

Söz konusu kanununun 41.maddesinin gereği olarak, harcama yetkilisinin kendi performansını değerlendirerek üst yöneticiye karşı hesap vermiş olacaktır. Üst yönetici de, bakana karşı idari olarak hesap vermek zorundadır. Bu sorumluluk, idare performans programının faaliyet raporunda yer alan çıktı ve sonuçlarla kıyaslanması suretiyle yerine getirilir. Bakanlar, başbakana ve Türkiye Büyük Millet Meclisine karşı hesap vermek zorundadır. Hükümetler ise, meclise ve kamuoyuna karşı hesap vermek zorundadırlar.

1.2.8 Denetimin Ön Plana Çıkması

Dünya ekonomisinde yaşanan ekonomik krizlerin de etkisiyle, yönetim anlayışları sorgulanmaya başlanmıştır. 1980’li yıllarda başlayan ve 90’larda hızlanarak devam eden, kamu mali yönetimi ve denetimi alanında dünyada yaşanan değişim ve gelişim süreci, kaçınılmaz olarak Türk kamu mali yönetim ve denetim sisteminde de değişiklikler yapılmasını gerekli kılmıştır (Tosunoğlu v.d.,2013:180). 2003 yılında kabul edilen, 1 Ocak 2006’dan itibaren tüm yönleriyle uygulanmaya başlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu’yla kamudaki denetim ve kontrol sisteminin yapısına ilişkin hukuki çerçeve yeniden düzenlenmiştir. Kanun, denetim ve kontrol konusunda ciddi bir değişim öngörmüştür. Bu kapsamda, denetimin yapısı, uluslararası standartlar ve gelişmiş ülkelerin uygulamaları paralelinde yeniden yapılandırılmıştır.

5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türk kamu yönetiminde devrim niteliğinde değişiklikler yapılmış, kamuda yeni bir yönetim anlayışı başlamıştır (Önal,2012:3). Kanun ile mali yönetim ve iç kontrol sistemi yeniden tanımlanmakta, süreçte görev alacak aktörlerin, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenmekte ve sistemin işleyiş mantığı yeni esaslara dayalı olarak tarif edilmektedir

Yeni sistemde; yetkinin kaynağının vatandaş olduğu ve yetkileri kullanan bütün mercilerin vatandaş adına hareket ettiği anlayışı benimsenmiştir. Yönetimsel örgütlenme içinde ödenek tahsis edilen her bir birim, harcama birimi olarak kabul edilmiş ve yönetimsel sorumluluk ile mali sorumluluk birleştirilmiştir. Hesap verme sorumluluğunun gereği gibi işleyebilmesi için birbiri ile ilişkili stratejik planlama, performans bütçeleme, saydamlık, raporlama ve iç denetim gibi araçlar geliştirilmiştir. Böylelikle Türk Kamu Yönetiminin bir parçası olan denetim sistemi, “İç Denetim” adı verilen yeni bir modelle tanışmıştır (Önal,2012:3). İç denetim sistemi 5018 sayılı Kanun’da yeni bir müessese olarak düzenlenmiş olup, değer katma çabası, güvence vermesi, danışmanlık hizmeti ve etik kodları ile klasik teftiş sisteminin uzağında olan bir denetim motifidir. Amaçları, kapsamı, ilkeleri ve uluslararası geçerliliğe sahip standartları olan bir denetim sistemidir

İç kontrol ve iç denetim, kamu yönetiminin etkinliğini artırıcı unsurlar olarak yönetime yardımcı olmalarına rağmen sistemin işleyişini kolaylaştırmak ve kurumsal hesap verilebilirliği geliştirmek için yeterli değildir. Bu çerçevede, kamu kurumlarını

denetlemekle görevli yüksek denetim kurumlarının fonksiyonları da yeniden tanımlanmıştır (Altıntaş ve Türkyener,2012:52-53). Tüm dünyada da genel kabul gören yaklaşım, tüm kamu kaynaklarının ve faaliyetlerinin meclis adına denetim yapan Sayıştay tarafından denetlenmesi benimsenmiştir.

1.3 Eski Kamu Mali Yönetim Sisteminin Aksayan Yönleri

Eski kamu mali yönetim ve denetim sistemini oluşturan iki kanundan birisini oluşturan 1050 sayılı Kanun'un temel aksaklıkları, ana hatları itibariyle aşağıda sıralanmıştır (Candan, 2006: 189).

1. Bütçe kapsamının dar olması,
2. Bütçe çeşidinin fazla olması,
3. Yetki ve sorumlulukların rasyonel paylaşılmaması,
4. Bütçe hazırlama sürecinde harcamacı kuruluşlara yeterli inisiyatif tanınmaması,
5. Çağdaş tekniklerden yoksun bulunması,
6. Program bütçe sisteminin yerleştirilememesi,
7. Devlet muhasebesinde rasyonel bir sisteme geçilememesi,
8. İç kontrol sisteminin bulunmaması,
9. Dış denetimin yasal–uygunluk çerçevesinde kalması,
10. Uluslararası sisteme uyum sağlayamaması.

Yukarıda özetle sıralanan olumsuzluklar ülkemizde yeni bir mali yönetim ve denetim sistemine geçilmesini elzem hale getirmiştir. Zira eski mali yönetim ve denetim sistemi, usulsüzlük ve yolsuzlukları önleyemediği gibi kıt olan kamu kaynaklarının amacı dışında kullanılmasını da kolaylaştırıyordu (Söyler, 2012:63). Bütün bu aksaklıkları ve sakıncaları ortadan kaldıracak yeni bir kamu mali sistemin bir an önce hayata geçirilmesi önem arz etmekteydi.

1.4 Yeni Kamu Mali Yönetiminin Kapsamı ve Getirilen Yenilikler

1.4.1 Yeni Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun Kapsamı

1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nun eksik görülen yönlerinden biride, bütün kamu kesimini kapsamamasıydı. 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu sadece devlet tüzel kişiliğine dahil (genel bütçeli) idareler, özel mevzuatlarındaki hükümler saklı kalmak üzere katma bütçeli idareler ile özel bütçe (mahalli) idarelerin mali yönetim ve denetimlerini kapsamamasına karşın, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun kapsam başlıklı 2'nci maddesinde "Bu Kanun, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin mali yönetim ve kontrolünü kapsar.

Avrupa Birliği fonları ile yurt içi ve yurt dışından kamu idarelerine sağlanan kaynakların kullanımı ve kontrolü de uluslararası anlaşmaların hükümleri saklı kalmak kaydıyla, bu Kanun hükümlerine tabidir. Düzenleyici ve denetleyici kurumlar, bu Kanunun sadece 3, 7, 8, 12,15, 17, 18, 19, 25, 42, 43, 44, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 68 ve 76, 78'nci maddelerine tabidir şeklinde düzenlenmiştir.

Kanunda yapılan bu düzenlemelerle daha önceden 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanununa tabi olmayan örneğin TODAİ, TÜBİTAK, Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu, TRT, TSE, Milli Prodüktivite Merkezi, MTA, Özelleştirme İdaresi Başkanlığı, Toplu Konut İdaresi Başkanlığı, Milli Piyango İdaresi Genel Müdürlüğü, RTÜK, SPK, Kamu İhale Kurumu, BDDK, Rekabet Kurumu, Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu, T.C Emekli Sandığı, SSK, BAĞ-KUR gibi kurum ve kuruluşlar mali yönetim ve denetim bakımından bu Kanun hükümlerine tabi olmuştur.

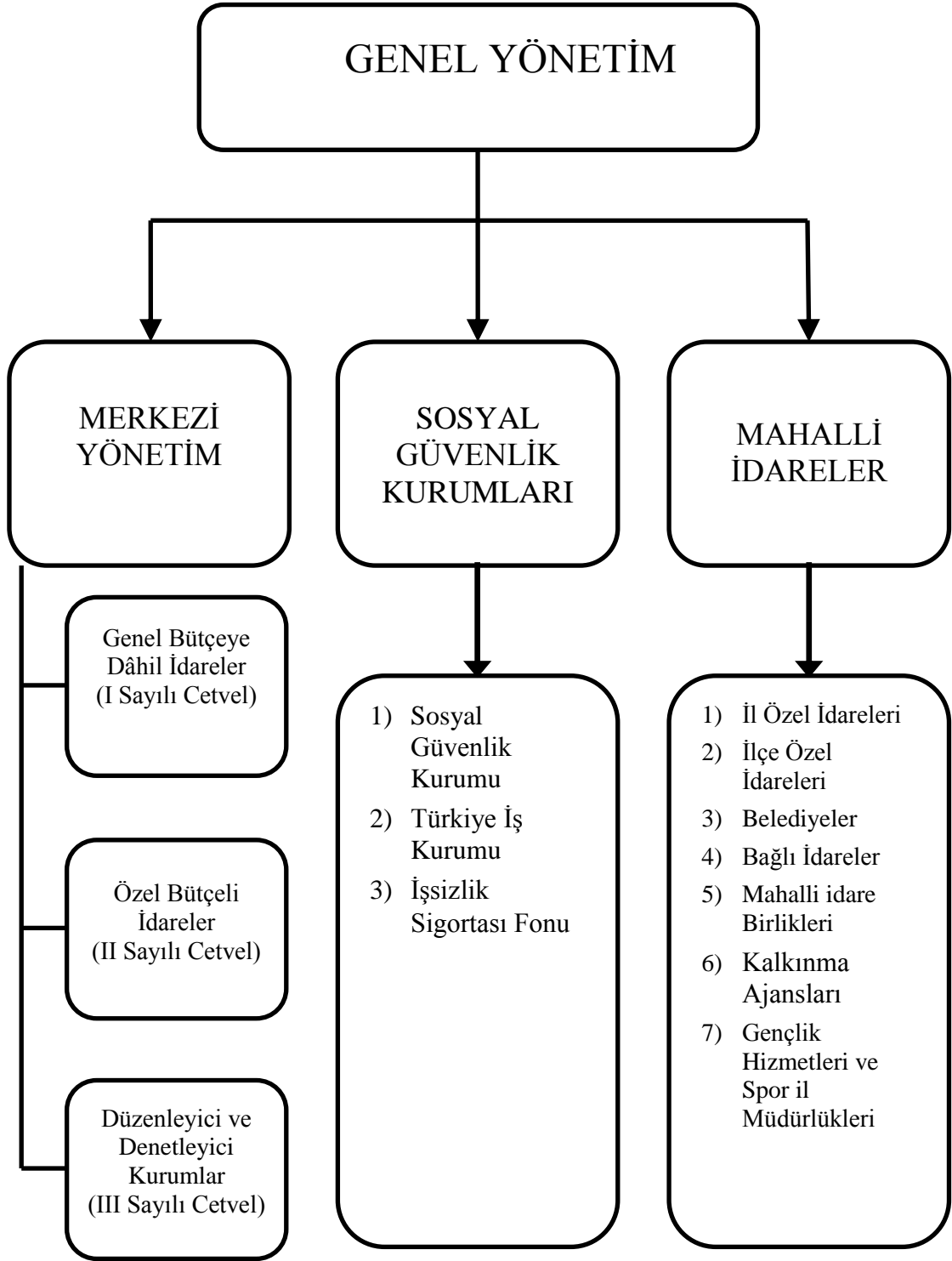
Kanun ile birlikte yeni kavramlarda mali literatüre girmiştir. Bunlardan en önemlisi hiç kuşkusuz "Genel Yönetim" kavramıdır (Arslan,2007:2). Kanunun 1050 sayılı Kanundan temel farklılıklarından birisi Kanunun kapsamının uluslararası alanda ulusal ekonomilerin sektörel sınıflandırmasında devlet tanımına karşı gelen genel yönetim sektörünü düzenlemesidir. 1050 sayılı kanunun uygulamasından günümüze kadar geçen süre içerisinde çok sayıda kamu idaresi kurulmuş, kamu idarelerinin fonksiyonları ve teşkilatlanmalarında önemli çeşitlilikler ortaya çıkmıştır.

Diğer taraftan Kanunun kapsam alanı konu itibariyle de genişletilmiş ve kanunda geniş şekilde tanımlanmış kamu gelir ve giderleri, taşınır ve taşınmaz mallar ile kamu borç yönetimini kapsayacak hükümlere yer verilmiştir (Arslan,2007:2-3). Kanunun kapsam alanının genişletilmesi açısından yapılan düzenlemeler kamu mali yönetiminde ortak standartların uygulanması ve disiplin, bütünlük ve şeffaflığın sağlanması açısından gerekli ve olumlu düzenlemelerdir.

5018 sayılı Kanun kapsamındaki genel yönetim; merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ile mahalli idarelerden oluşmaktadır. 5018 Sayılı Kanunun “Tanımlar” başlıklı 3 üncü maddesinde ise;

1. Genel Yönetim Kapsamındaki Kamu İdareleri: Uluslararası sınıflandırmalara göre belirlenmiş olan, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahalli idareleri,
2. Merkezi Yönetim Kapsamındaki Kamu İdareleri: Bu Kanuna ekli (I), (II) ve (III) sayılı cetvellerde yer alan kamu idarelerini,
3. Düzenleyici ve Denetleyici Kurumlar: Bu Kanuna ekli (III) sayılı cetvelde yer alan kurumları,
4. Sosyal Güvenlik Kurumları: Bu Kanuna ekli (IV) sayılı cetvelde yer alan kamu kurumlarını,
5. Mahalli İdare: Yetkileri belirli bir coğrafi alan ve hizmetlerle sınırlı olarak kamusal faaliyet gösteren belediye, il özel idaresi ile bunlara bağlı veya bunların kurdukları veya üye oldukları birlik ve idareleri,

Kanunun “Bütçe türleri ve kapsamı” başlıklı 12’nci maddesinde; “Genel yönetim kapsamındaki idarelerin bütçeleri; merkezi yönetim bütçesi, sosyal güvenlik kurumları bütçeleri ve mahalli idareler bütçeleri olarak hazırlanır ve uygulanır. Kamu idarelerince bunlar dışında herhangi bir ad altında bütçe oluşturulamaz.



Şekil 1.1: 5018 sayılı kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu'nun kapsamı (Muhasebat, 2009:6).

1.4.2 Yeni Kamu Mali Yönetimi İle Getirilen Yenilikler

Yeni kamu mali yönetim ve yeni denetim sistemi, geçmişi çok eski olmayan 5018 sayılı Kanun ile 6085 sayılı Sayıştay Kanunu'ndan oluşmaktadır. Söz konusu kanunlarla kamu mali yönetim ve denetim sistemine yeni teknik ve süreçler kazandırılmıştır. Bu teknik ve süreçler, dört temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlar, bütçelemeye yönelik teknik ve süreçler, muhasebeleştirmeye yönelik teknik ve süreçler, raporlamaya yönelik teknik ve süreçler ile denetime yönelik teknik ve süreçlerdir (Söyler2012:63).

1.4.2.1 Bütçelemeye yönelik teknik ve süreçler

5018 sayılı Kanun'la, yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemine getirilen, bütçelemeye yönelik teknik ve süreçleri yedi başlıkta toplamak mümkündür (Söyler2012:63).

1. Bütçe kapsamı genişletilmiştir.
2. Stratejik planlama süreci başlatılmıştır.
3. Çok yıllık bütçeleme tekniğine geçilmiştir.
4. Performans esaslı bütçeleme tekniği benimsenmiştir.
5. Bütçe hazırlama süreci değiştirilmiştir.
6. Analitik bütçe sınıflandırmasına geçilmiştir.
7. Modern bütçeleme ilkeleri getirilmiştir.

1.4.2.2 Muhasebeleştirmeye yönelik teknik ve süreçler

5018 sayılı Kanun'la, yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemine getirilen muhasebeleştirmeye yönelik teknik ve süreçleri dört başlıkta toplamak mümkündür (Söyler2012:69).

- a) Devlet muhasebesinde standart sağlanmıştır.
- b) Devlet muhasebesinde raporlama sistemine geçilmiştir.
- c) Tahakkuk esaslı muhasebe sistemi benimsenmiştir.
- d) Duran varlıklar devlet muhasebe sistemine dâhil edilmiştir.

1.4.2.3 Raporlamaya yönelik teknik ve süreçler

Yeni kamu mali yönetim ve denetim sisteminin getirdiği en önemli yeniliklerden birisi de raporlamadır. Gerek 5018 sayılı Kanun'da, gerekse 6085 sayılı Kanun'da bu müesseseye önemli roller verilmiştir.

Gerçekten de 5018 sayılı Kanun'un 1. maddesinde bu kanunun amacının, kamu bütçelerinin hazırlanması, uygulanması, mali işlemlerin muhasebeleştirilmesi, bunların raporlanması ve mali denetimi düzenlemek şeklinde özetlendiği görülmektedir. Aynı Kanun'un 68. maddesinde de Sayıştay'ca yapılan dış denetimin amacının, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin incelenerek bunların TBMM'ye raporlanması olduğu vurgulanmıştır.

Diğer taraftan 6085 sayılı Sayıştay Kanunu'nun 5. maddesinde de Sayıştay'ın kamu idarelerinin mali faaliyet, karar ve işlemlerini hesap verme sorumluluğu çerçevesinde denetleyeceği ve sonuçları hakkında TBMM'ye doğru, yeterli, zamanlı bilgi ve raporlar sunacağı belirtilmiştir.

Gerek 5018 sayılı Kanun'da, gerekse 6085 sayılı Kanun'da raporlama kavramı açıkça tanımlanmamıştır. Belki de bunun nedeni, raporların nitelik ve nicelik itibarıyla çok çeşitli olmasıdır. Gerçekten de faaliyet raporlarından, genel uygunluk bildirimine, denetim raporlarından mali istatistiklere kadar rapor çeşitleri geniş bir yelpazede bulunmaktadır.

Raporlama sözcük olarak, herhangi bir işte, bir konuda yapılan inceleme ve araştırma sonucunu, düşünceleri, tespitleri veya gözlemleri yazılı olarak ortaya koyma işlemidir.

Mali raporlama ise, kamu kaynaklarının verimlilik, etkinlik ve tutumluluk ilkeleri çerçevesinde, mali saydamlık ve hesap verebilirlik temelinde elde edilmesi ve kullanımı için gerekli dokümanların yazılı olarak kamuoyuna düzenli olarak duyurulmasıdır (Söyler ve Çolak, 2012: 146).

Zira kamu kaynaklarının nasıl kullanıldığının uluslararası genel kabul görmüş muhasebe ve raporlama standartlarına uygun raporlanması ve kamuoyuna sunulması mali saydamlığın ve hesap verebilirliğin temelini oluşturmaktadır (Sakinç, 2011: 184).

1.4.2.4 Denetime yönelik teknik ve süreçler

Yeni sistemin dördüncü ayağını denetim tekniği ve süreçleri oluşturmaktadır. Eski sistem esas itibariyle bütçeleme işlemlerine odaklanması nedeniyle, denetim tekniği ve süreçleri açısından öteden beri eleştiri konusu edilmiştir (Söyler, 2007a: 104).

Diğer taraftan dış denetimi yapan kurum olan Sayıştay'ın gerek kapsadığı idareler açısından, gerekse sadece uygunluk denetimi yapması açısından yaptığı denetimin yetersiz olduğu biliniyordu.

Denetim tekniği ve süreçlerindeki eksikliklerin başında, idare faaliyetlerinin kamu harcamaları açısından iç denetimi, isteğe bağlı olarak, herhangi bir zaman dilimine ve süreye bağlı olmaksızın yapılmaktaydı. Bu denetimler daha çok ilgili mali yıl bitiminde, yasal uygunluk noktasında yapılmaktaydı. Diğer taraftan dış denetim organı sıfatıyla Sayıştay denetimleri de yasal uygunluk açısından yapıldığından, performans denetimi yapılamıyordu.

Yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemi, bu olumsuzlukları bertaraf etmiştir. Öyle ki bu sistemin denetim ayağı uluslararası genel kabul görmüş standartlara uygun olarak yapılandırılmıştır.

Yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemi ile getirilen düzenlemeleri aşağıdaki gibi özetlememiz mümkündür. Buna göre;

1. İç Kontrol Sistemi Kurumsallaştırılmıştır: İç kontrol sisteminin kurumsallaştırılmasına yönelik olarak yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemindeki düzenlemeler 5018 sayılı Kanun ve buna ilişkin ikincil mevzuatla getirilmiş bulunmaktadır.
2. İç Denetimin Niteliği Değişmiştir: Yeni kamu mali yönetim ve denetim sistemi iç denetimin niteliğine ilişkin iki önemli yenilik daha getirmiştir. Bu yeniliklerden birisi risk esaslı denetim, diğeri ise performans esaslı denetim olmuştur.
3. Dış Denetimin Niceliği ve Niteliği Değişmiştir: 5018 sayılı Kanun'un 68. maddesinde "Sayıştay tarafından yapılacak harcama sonrası dış denetimin amacı, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, yönetimin mali faaliyet, karar ve işlemlerinin; kanunlara, kurumsal amaç, hedef ve planlara uygunluk yönünden

incelenmesi ve sonuçların Türkiye Büyük Millet Meclisi(TBMM)'ne raporlanmasıdır” hükmü bulunmaktadır.

1.5 Yeni Kamu Mali Yönetiminin İlkeleri

Kamu kurum ve kuruluşları karar alırken ve kamu hizmetlerini yürütürken bazı ilkelere ve kurallara bağlı olarak hareket etmek zorundadırlar. Özellikle gelişen fonksiyonlar etrafında artan kamu harcamaları için yeterli kaynağın sağlanması konusunda ve kaynakların etkin ve verimli kullanılabilmesi için kamu yönetiminin performansının artırılması gerekmektedir. Kamu yönetiminde verimsizlik yaratan her tür unsurun ortadan kaldırılması zorunludur.

Kamu hizmetlerinde, israf, verimsizlik, hantallık, kırtasiyecilik, ihtiyaca uygun hizmet sunmama gibi her türlü olumsuzluk, kamu yönetiminde yeni ilkelerin gündeme gelmesine neden olmaktadır (Saygılıoğlu ve Arı, 2003:202). Ayrıca, kamu kurumlarındaki kötü yönetim uygulamaları, kamu yönetiminin toplumla ilişkilerinin gözden geçirilmesi ve yeniden yapılandırılması sonucunu doğurmuştur. Kamu yönetimin topluma karşı hesap verme sorumluluğu mutlaka bulunmalıdır. Kamunun yararı gözetilmeli, işlemler şeffaf olarak gerçekleştirilmelidir. Bu anlamda yeni kamu mali yönetiminde öne çıkan ilkeler (Başbakanlık,2003:15);

- a) Mali disiplin,
- b) Mali Saydamlık,
- c) Hesap verilebilirlik,
- d) Stratejik planlama,
- e) Yönetişim.

1.5.1 Mali Disiplin

Mali disiplin, müdahaleci devlet anlayışının sonucu olarak taşınamaz hale gelen borç stoklarının sürdürülebilir hale getirilmesi için yapılacakların ifade edildiği bir çerçevedir. Bu çerçevenin içinde pek çok şey vardır. Kamu sektörü verimliliğinin artırılmasına, harcamaların azaltılıp gelirlerin artırılarak faiz dışı fazla yaratılmasına, faiz dışı fazlanın borçlanmanın sürdürülebilirliğini sağlamasına kadar çeşitli kavramları barındırır(Sezgin,2013:82).

Ülkemizde 5018 sayılı kanunun özellikle kaynak kullanımıyla ilgili getirdiği bu yenilikler, genel anlamda; bütçelerin hazırlanması ve uygulanmasının yeniden dizaynı, bütçe uygulama sürecinde yer alan aktörlerin ve sorumlulukların yeniden tanımlanması, bütçenin uygulanması ile stratejik bir takım gerçeklikler arasında bağlantının sağlanması olarak değerlendirilebilir (Altıntaş ve Türkyener, 2012:173-174). 5018 sayılı Kanun'da, mali disiplin ve mali kural olarak nitelendirilebilecek harcamalara kanunun 14, 16, 20, 21, 23, 24, 27, 35 ve 70'inci maddelerle bir takım kısıtlamalar getirilmiştir.

1.5.2 Mali Saydamlık

Mali saydamlık, mali politika planların, kamu hesapların ve mali hedeflerin kamuoyuna açık olmasıdır. Mali saydamlık, verilerin ulaşabilir, anlaşılır, devlet faaliyetlerinin uluslararası karşılaştırılabilir olmasını sağlamaktadır. Saydam bir mali sistem, hükümetlerin kamu kaynaklarını nasıl ve hangi amaçlara yönelik kullanılması, kaynak kullanımlarından ortaya çıkan sonuçlar, kimin hangi tür harcamalardan sorumlu olduğu hakkında kamuoyuna bilgi verebilmektedir (Atiyas ve Sayın,2000:8-29). Mali saydamlığın en önemli özelliği; Kamu mali yönetiminin yapısı, fonksiyonları, plan ve hedefleri hakkında kamuoyuna bilgi akışının sunulması ve elde edilen bilgilerin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi ve denetlenmesiyle kamuda etkinliğin artırılmasıdır (Cebeci ve Tosun, 2008:22).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 7 nci maddesinde, kamu mali yönetiminde denetimin sağlanması için her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında kamuoyunun zamanında bilgilendirilmesi öngörülmüş ve bu amaçla;

1. Görev, yetki ve sorumlulukların açık olarak tanımlanması,
2. Hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçenin hazırlanması, yetkili organlarla görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması,
3. Genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri tarafından sağlanan teşvik ve desteklemelerin bir yılı geçmemek üzere belirli dönemler itibarıyla kamuoyuna açıklanması,

4. Kamu hesaplarının standart bir muhasebe sistemi ve genel kabul görmüş muhasebe prensiplerine uygun bir muhasebe düzenine göre oluşturulması, zorunlu tutulmuştur.
5. Mali saydamlığın sağlanması için gerekli düzenlemelerin yapılması ve önlemlerin alınmasından kamu idarelerinin sorumlu olduğu ve bu hususların Maliye Bakanlığı tarafından izleneceği belirtilmiştir.

5018 sayılı Kanunda; tüm gelir ve giderlerin bütçelerde yer alması, kanunda öngörülen bütçeler dışında bütçe yapılamaması, stratejik planlar, bütçeler, kamu hesapları ve mali istatistiklerin kamuoyuna açık olması ve kamu idarelerinin kesin hesap ve faaliyet raporları hazırlanması öngörülerek yetkili mercilerin ve kamuoyunu bilgilendirmeleri amaçlanmıştır.

5018 sayılı kanun; bakanları; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans planları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirmelerini(Mutluer v.d., 2004:139) mali saydamlığı sağlamanın bir gereği olarak zorunlu tutmaktadır.

1.5.3 Hesap Verilebilirlik

Kamu mali yönetim sisteminin yerine getirdiği başlıca siyasi işlev Devletin hesap verme sorumluluğudur (Gülşen,2006b:2). Kamu yönetimi alanındaki en çarpıcı dönüşüm, şüphesiz demokratikleşme sürecine paralel olarak sorumluluk anlayışında meydana gelen gelişmedir. Demokratik kurum ve kuralların yerleşmesiyle halkın bilinç düzeyinin artması, kamu kaynaklarını kullananlardan hesap verme sorumluluğuna sahip olmaları yönündeki beklenti ve talepleri güçlendirmiştir (Akyel ve Köse, 2010:11). Bununla birlikte teknolojiye, özellikle de bilişim teknolojisinde kaydedilen ilerlemeler ile değişen yaşam koşullarının kamu çalışanlarının alışkanlık ve beklentilerinde yarattığı derin etkiler, kamu kurumlarına içinde buldukları açmazlardan kurtulabilme umudu vermesi bu kurumlara olan beklentilerin artmasına yol açmıştır.

Bu süreç, dikkatlerin denetim kurumlarına çevrilmesini ve bu kurumlardan beklentilerin yükselmesini kaçınılmaz kılmıştır (Akyel ve Köse, 2010:11).

5018 sayılı Kanununun 8. Maddesi hesap verme sorumluluğunu, her türlü kamu kaynağının elde edilmesi ve kullanılmasında görevli ve yetkili olanların, kaynakların

etkili, ekonomik, verimli ve hukuka uygun olarak elde edilmesinden, kullanılmasından, muhasebeleştirilmesinden, raporlanmasından ve kötüye kullanılmaması için gerekli önlemleri almasından sorumlu olmaları şeklinde tarif eder. Kanun, hesap verme sorumluluğunu dört başlık altında toplamaktadır. Bunlar; harcama yetkilisinin sorumluluğu, üst yöneticinin sorumluluğu, bakanın sorumluluğu ve hükümetin sorumluluğudur.

Söz konusu kanunun 41. maddesinin gereği olarak, harcama yetkilisinin kendi performansını değerlendirmesi gerekmektedir. Bu şekilde üst yöneticiye hesap vermiş olacaktır. Ayrıca kanun, üst yöneticilerin iç denetçiler eliyle de her birimi performans değerlendirmesine tabi tutmasını da mümkün kılmıştır.

Üst yönetici de, bakana karşı idari olarak hesap vermek zorundadır. Bu sorumluluk, idari performans programının faaliyet raporunda yer alan çıktı ve sonuçlarla kıyaslanması suretiyle yerine getirilir. Faaliyet raporunda üst yönetici, idaresine ilişkin performans değerlendirmesini yapar.

Bakanlar, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması ile hukuki ve mali konularda Başbakana ve parlamentoya karşı siyasi olarak hesap vermek zorundadır. Bu hesap verme, bakanlığın bir yıllık faaliyetinin, hükümet programı, kalkınma planı ve yıllık program ile idarenin stratejik planında yer alan hedeflere ulaşım ulaşmadığı ve kamuoyunun beklentilerini karşılamadaki başarısı bakımından, performansının değerlendirilmesidir.

Hükümetler ise, parlamentoya ve kamuoyuna karşı hesap vermek zorundadır (Mutluer v.d.,2007:140-141). Bu hesap verme işlemi ise idarelerce hazırlanan faaliyet raporları ve Sayıştay tarafından hazırlanan genel uygunluk bildirimini ile yerine getirilmektedir.

1.5.4 Yönetişim

Dokuzuncu Kalkınma Planı Özel İhtisas Raporunda Yönetişimi, toplum devlet ilişkilerinde karşılıklı etkileşime dayalı yeni bir yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. Devletlerin gittikçe karmaşıklaşan, sayıca çoğalan ve dinamik hâle gelen ekonomik ve toplumsal sorunları çözmede yetersiz kalması, yeterli kaynak ve kapasiteye sahip olmaması, ayrıca toplumun sorunlara daha duyarlı hâle gelmesi ve katılıma ilişkin taleplerin artması yönetim yaklaşımının benimsenmesine neden

olmuştur. Yönetişim, kamu yönetimini, özel sektör ve sivil toplum kuruluşlarını içine alan bir sistemi ifade etmektedir (DPT,2007:1).

Son yıllarda ülkemizde kamu yönetiminde katılımcılığa ve ortaklıklara dayalı çok aktörlü yönetimi ifade etmek için yönetim kavramı kullanılmaktadır. Görüldüğü gibi yönetim katılımcılığı öngörmektedir.

Yönetişim, devletin kurumsal yapılanmasını güçlendirmenin bir yoludur. Bu açıdan hukuk düzeni geliştirilmeli ve yargı bağımsızlığı sağlanmalıdır. Çeşitli aktörlerin yönetime katılmasıyla yolsuzluklarla ve rant kollama faaliyetleriyle mücadelede özellikle bilgi akışı ve şeffaflığın sağlanması ve kurumsal yapılanmanın geliştirilmesinde önemli katkılar sağlanır. Bunlara ilave olarak kamu kaynaklarının yönetiminin vatandaşın gözetim ve denetiminde olmasını sağlayacak kurumsal yapılara da ihtiyaç vardır (Tosunoğlu v.d.,2013:11-13). Mali şeffaflık olarak ifade edilebilecek bu düzenlemeler kapsamında, iktidarların mali politika amaçlarının ve kamu hesaplarının halka açık olması ile kamu harcamalarının uluslararası karşılaştırmalar yapmaya uygun şekilde açıklanması da yer alır.

1.6 Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Bütçe

1.6.1 Bütçenin Tanımı ve Önemi

Bütçenin gerek akademisyenler tarafından gerekse çeşitli bütçe kanunlarında çeşitli tanımları yapılmıştır.

Geniş anlamda bütçe, devlet, il ve belediye gibi kamu hükmi şahısları ile yarı resmi ya da özel teşekkül ve toplulukların belli bir dönem içindeki gelir ve giderleri tahmin eden ve bunların yapılmasına önceden izin veren bir kanun, nizamname, kararname ya da idari bir tasarruf şeklinde tanımlanmaktadır (Yardımcıoğlu,2006:24)

5018 sayılı Kanun'da ise bütçe daha kapsamlı olarak tanımlanmıştır. Söz konusu kanunun 3. maddesinde bütçe “Belirli bir dönemdeki gelir ve gider tahminleri ile bunların uygulanmasına ilişkin hususları gösteren ve usulüne uygun olarak yürürlüğe konulan belge” olarak tanımlanmaktadır.

Bütçe, her şeyden önce bir kanundur. Devlet faaliyetlerinin, güdülen amaçlar doğrultusunda planlanması ve programlanması ile ilgili düzenlemelerin, uygulanmak üzere hukuki bir temele bağlanması ve kesinleşmesine neden olan bütçe kanunu, devlet faaliyetlerinin bir aynası niteliğindedir.

Bütçe, bir mali yıl içinde devletin ekonomiye nasıl müdahale edeceğinin sınırlarını belirten bir hukuk belgesi olup, mali hükümlerin en önemlisi konumundadır.

1.6.2 Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Bütçe Sistemine Getirdiği Yenilikler

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu Kamu mali yönetim sistemimiz, 1927 yılından 2006'ı yılına kadar 1050 sayılı Kanun'la yürütülmüştür. 1050 sayılı Kanun'un uygulama alanı bulduğu dönemlerde bütçelerin yönetimi ve denetimi alanındaki kısıtlamalar, genel bütçeli idareler ile özel mevzuatlarındaki hükümler saklı kalmak üzere Katma ve Özel Bütçeli Dairelerin mali denetim ve yönetimini düzenlediğinden dar kapsamlıydı. Ancak, dünyada kamu mali yönetim anlayışında yeni yaklaşımlar ve anlayışlar, kamu idareleri nicelik ve nitelik bakımından değişikliklere uğramış ve kamu mali yönetiminde yeniden yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu nedenle gelişen ve değişen şartlar sonucunda ortaya çıkan ihtiyaçların karşılanması amacıyla, yeni kamu mali yönetim anlayışının hayata geçirilmesi gündeme gelmiştir.

1990'lı yıllardan itibaren ülkemizde kamu mali yönetim sistemini yeniden yapılandırmak amacıyla önemli çalışmalar yapılmıştır. Bu kapsamda 1927 yılından beri 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu ile yönetilen kamu mali yönetim sistemimiz, 2003 yılında en önemli düzenleme olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çıkartılmış ve 2006 yılından itibaren tamamen uygulamaya girmiştir.

Söz konusu kanun bütçeleme alanında önemli yenilikler getirmiş; köklü değişiklikler yapmıştır. Kanun bütçenin kapsamını genişletmiştir. Kanunun getirdiği en önemli yeniliklerin başında; bütçenin kapsamının genel yönetim çerçevesine uygun olarak genişletilmesi, yeni bütçeleme sürecinde orta vadeli bir yaklaşımın (çok yıllık bütçeleme) benimsenmesi ve performans esaslı bütçelemeye geçilmesi gelmektedir (Kesik,2010:1).

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİMİN TASARLANMASI VE UYGULANMASINA İLİŞKİN SORUNLAR

2.1 Kavramsal Olarak Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme yönetimi literatürüne girmiş ve halen yoğun bir şekilde kullanılan bir yaklaşım olmuştur. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş bulunmaktadır.

Bir tanım vermek gerekirse stratejik yönetim, “işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi” (Dinçer, 1998:7) şeklinde tanımlanabilir.

İşletme ve yönetim alanında stratejik yönetim kavramı 20. Yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlandığı görülmektedir. Stratejik yönetimin ustası Peter Drucker, “stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona düşünmek ve “bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?” sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda, belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak(Drucker,1999:22),” olduğunu söylemiştir.

Ülkemizde yasal olarak stratejik yönetim Devlet Planlama Teşkilatı(DPT) Müsteşarlığı tarafından hazırlanan “Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” ile başlamıştır. Bu kılavuza göre “Stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu

önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir” şeklinde tanımlanmıştır.

2.1.1 Strateji Kavramı

“Strateji” sözcüğünün kökenini yazarlar, etimolojik açıdan ele aldıklarında, “generallik sanatı” anlamına gelen Yunanca kökenli strategos sözcüğüne bağlanırlar. Strateji kavramı, kelime anlamı itibariyle “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” demektir. Bazı kaynaklarda ise stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki “Stratum” dan geldiği belirtilmektedir. Bununla birlikte strateji geniş bir “girişkenlik” (Ekicive Şahım, 2013:6) anlamı da taşımaktadır.

Strateji kavramı savunma alanında geniş olarak kullanılan bir kavram olmakla birlikte zaman içerisinde yönetim alanında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır. İşletme yönetiminde ise; strateji, işletmenin çeşitli fonksiyonları arasında meydana gelen karışıklıkları açıklığa kavuşturan, ekonomik bir ortamda işletmenin optimuma ulaşması için alınan seçimsel kararların bütünüdür. Rekabete dayanan ekonomik bir sistem içinde ise strateji, her şeyden önce yeniliği, ilerlemeyi ve kurumun ya da devletin devamlı olarak çevreye intibakını veya çevre ile karşılıklı uyum içinde olmasını sağlayan, meydana gelen değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim aracıdır (Yılmaz,2003:69).

Strateji, “rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” (Ülgen, v.d., 2004:33) olarak tanımlanabilir.

Başka görüşe göre ise strateji, seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin yaptığı bir eylem planıdır. Örgütün nasıl işletileceği ve çalıştırılacağını; yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşacağını; örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunacağını gösterir (Aksu,2002:4).

Strateji bilimi sayesinde devlet, yaklaşan tehlikelerin şiddet ve yönlerini, olası etki alanlarını, yaratacağı tahribatı zamanında görmek ve saptamak imkânına sahip olabilir. Bu ihtimalleri öngörebilince de karşı önlemler için imkân ve zamana sahip olur. Strateji, yarınla - vizyonla- başlar ve geriye bakıp geleceğe götüren kritik yolları belirleme (Ekici ve Şahım.,2013:7) sürecinden oluşur.

Strateji olmadan, yöneticilerin, farklı eylem inisiyatiflerini tutarlı bir bütün içerisinde bir araya getirecek bir çerçeveleri olmadığı gibi, bölümler arası işlemleri bir takım çalışması içerisinde birleştirmeleri için bir planları da olamaz. İyi düşünülmüş bir stratejinin uygulaması yalnızca örgütsel başarı için kanıtlanmış bir reçete değil; aynı zamanda idari üstünlüğün en iyi testidir (Yılmaz, 2003: 69).

2.1.2 Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, genel anlamda yönetim kavramının bütün özelliklerini taşıması gereken bir yönetim yaklaşımıdır (Tortop v.d.,2007:308). Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim çok kapsamlı bir süreçtir. Örgütün ulaşmak istediği hedef, bu hedefe ulaşmak için ne yapılması gerektiği, kaynakların tahsisi, hangi yolların izlenmesi gerektiği, yetki ve sorumluluk dağıtımı, bilgilerin toplanması ve araştırma süreci, bilgilerin analiz edilmesi, stratejilerin ve planların formüle edilmesi gibi pek çok faaliyeti içinde barındırır (Dinçer,1998:18-19). Stratejik yönetimde bu faaliyetler devamlılık taşımaktadır. Bu yüzden stratejik yönetim işletmede dinamiklik ve sürekli gelişme özelliklerini kazandırır.

Stratejik yönetim, her şeyden önce genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de kapsamaktadır. Ancak bu özelliklerden farklı olarak stratejik yönetimin kendine has bir takım özelliklerinden bahsetmek mümkündür (Hinterhuber,1984:1). Buna göre özellikler şunlardır;

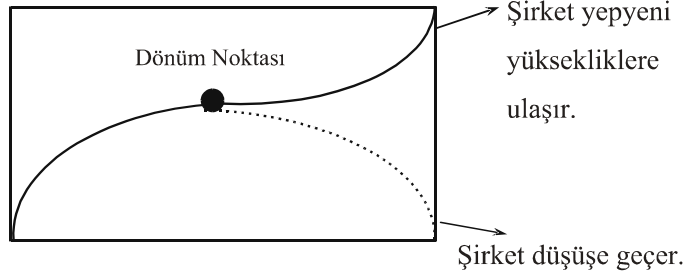
- a) Stratejik yönetim her şeyden önce, tepe yönetiminin bir fonksiyonudur.
- b) Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir.
- c) Stratejik yönetim, işletmeyi bir sistem olarak görür.
- d) Stratejik yönetim, işletmeyi açık sistem olarak tanımlar.
- e) Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır.
- f) Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- g) Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir.
- h) Karar vermede kullandığı bilgilerin kaynak ve verileri farklıdır.
- i) Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.

- j) Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesine ve çözümüne yardımcı olur.
- k) Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

2.1.3 Stratejik Yönetimin Önemi

Ne tür bir işletme olursa olsun strateji amaç tayini ile ilgili olduğuna göre, stratejik yönetime sahip olmayan bir işletme amaçlarını açıkça ve kesinlikle belirleyemez (Eren, 2005:27), amaçları belirlemek için gerekli planları yapamaz ve yeni girişimlerine temel olacak kurallardan yoksun kalır.

İşletmeler yaşamları boyunca bazı dönüm noktaları ile karşılaşır. Bu dönüm noktalarında durumlarını iyileştirmek, yaşamlarını sürdürebilmek için iyi kararlar vermek ve doğru davranmak zorundadırlar. Bu nokta Andrew S. Grove tarafından “Stratejik Dönüm Noktası” olarak tanımlanmaktadır ve stratejik yönetimin başladığı yer olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim bu dönüm noktalarında işletmelerin hayatına girerek onları bu kriz dönemlerinden kurtarır.



Şekil 2.1: Stratejik dönüm noktası (Grove, 1997:8,9)

Strateji kavramının benimsenmediği ve bu anlamda stratejik planlamanın yapılmadığı işletmelerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar (Ergun, 2004:64). Çünkü mali ve sosyal güçleri veya kaynakları ekonomik biçimde kullanacak derinlikte bir stratejik analiz yapılamamaktadır.

İkincisi, uygun bir ürün-pazar politikası yerine müşteri çoğaltma alanı geniş tutulacaktır. Belirlenemeyen ve ortaya konulmayan bir strateji, amaçları saptayarak faaliyetlerini ona göre düzenleyip yararlı görünen şahısları arayacak yerde onların farkına varılmadan geçirilecektir

Üçüncüsü, önceden hiçbir hazırlık ve plan yapmadan kararlarını alırken günlük bilgileri kullanırlar (Ekici ve Şahım, 2013:17). Bu nedenle, piyasanın en önemsiz dalgalanmalarından ve tehlikelerinden de büyük ölçüde etkilenirler.

2.1.4 Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları

İşletmelerin hayatta kalabilmeleri ve başarılarını devam ettirebilmeleri yenilik yapmaya, açık ve dışa dönük stratejiler oluşturabilen bir yönetim yapısına sahip olmaya bağlıdır (Alpugan v.d.,1995:193). Çünkü stratejinin temel amacı, işletmenin kaynak ve kabiliyetlerinin elverdiği ölçüde çevreye uyumunun sağlanmasıdır.

Strateji, her şeyden önce sürekli değişen, belirsiz ve dolayısıyla oldukça riskli olan çevrede işletmeye belirli bir yön kazandıracaktır. Bu noktada stratejisi olmayan bir işletme, yönü olmayan bir gemiye benzetilebilir (Güçlü,2003:61-85). Bu açıdan işletmelerin başarısızlıklarının temelinde strateji belirleme eksikliğinin, yanlışlığının veya yanlış uygulanmasının yattığı söylenebilir.

Strateji belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı yararları (Jauch ve Glueck,1989:18), aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

1. Strateji, her şeyden önce işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir.
2. İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir. Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme olduğu” ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi verir.
3. Strateji, işletme içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar.
4. Strateji ve politikalar faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur.
5. Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında fark edilemeyecektir.

Yöneticinin başarısının sırrı doğru zamanlarda ve işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda aldığı stratejik kararlarda yatmaktadır (Eren,2005:28-29). Ayrıca karar veren yöneticilerin zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık dışında kalan

konularda uzmanlardan yararlanmayı bilmesi ve bu konuda hiçbir tereddüt göstermemesi gerekir.

Galloway, stratejik yönetimin yararlarını ve sınırlarını şöyle özetlemektedir (Galloway,1990:5-24).

Tablo 1.1: Stratejik yönetimin yararları ve sınırları.

Yararları	Sınırları
1. Tepkisel yönetimin yerine önleyici yönetim,	1. Stratejik planların, önemlerini dinamik bir çevrede korumak için, düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi gereklidir
2. Açık amaçlar ve görevlerde hassasiyet,	2. Stratejik planlama, genellikle düzenli (kurallı) bir yönetim sistemine entegre edilememektedir. Öyle ki planlar sembolik işlerde söz konusudur.
3. Teknolojik altyapının örgüt amaçlarına uygun biçimde topluca geliştirilmesinin uzun dönemde güvence altına alınması,	3. Karmaşıklıkla ve hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurma konusunda güçlük
4. Önemli bilgilerin ve bu bilgelerin kaynaklarının belirtilmesiyle iletişimin desteklenmesi	4. Stratejik planlama gelecekteki sorunların etkilerini azaltabilmesine rağmen, kısa dönemli krizlere reçete olamamaktadır
5. Tartışmaların yönünü kısa dönemli bütçe ve örgüt yükümlülüklerinden uzun dönemli örgütsel verimliliğe topluca yönlendiren mekanizmalar	5. Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması, örgütlerin büyük sorunlar karşısında daha hızlı ve daha geniş alanda hareket edebilmesi için, iddialı bir programdır
6. Uzun dönemli kararlar ve performansın değerlendirilmesi için sağlam bir temel	6. Sistemde yer alan çok sayıdaki formalite, sistemin çekiciliğine ve esnekliğine zarar vermektedir.
7. Çalışanların uzun dönemli amaçların belirlenmesine katılma olanağı	
8. Kaynak tahsisi için rasyonel bir çerçeve	
9. Karar almak için örgütü aşan bir çerçeve	
10. Disiplinler arası işbirliğinin planlanması ve koordine edilmesi	

2.2 Stratejik Yönetim Sürecinde Plan ve Planlama Kavramı

Hızlı bir değişimin yaşandığı günümüzde, gelecekteki belirsizliklerin önlenmesi, nüfus artışı, çarpık kentleşme, çevre kirliliği, eğitim ve sağlık alanında gerçekleştirilecek reformlar ile savunma konusunda düşüncesizce ve plansızca alınacak kararlar geleceğimizi tehlikeye sokmaktadır. Bazı kişiler ve gruplarca değişime karşı plansız yaklaşım savunulmaktadır.

Planlamanın gelecek üzerinde birtakım değerler belirlediğini ileri süren plana karşı kişiler, plansızlığın daha kötü sonuçlar doğuracağını gözden kaçırmaktadırlar (Toffler, 1996:378). Bu yüzden planlama büyük ve çok geniş kapsamlı organizasyonlarda etkin yönetim için çok önemli olarak kabul edilmekte ve değer görmektedir (Walker, 1980:75).

Plan, geniş anlamda tutulacak yol ve davranış biçimi olarak tanımlanırken; planlama kavramını “Amaçlar ile bunlara ulaştıracak araçların ve imkânların seçimi veya belirlenmesi” (Özalp, 1975:21) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerede ve kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak (Tosun, 1992:213) şu faydaları sağlamaktadır.

- a) Zaman ve emek israfını önler.
- b) Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- c) Çabaları ortaklaştırmaya imkân sağlar.
- d) Tüm imkânların amaca yönelik yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- e) Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- f) Yetki devrini kolaylaştırır.
- g) Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

Plan ve planlama kavramlarının bu yararlarından dolayı kötü bir planın, plansızlıktan daha iyi olacağı bir gerçektir. Eğer gidilecek yol belirlenmemiş ise yani plan yok ise her yol doğru olur (Çoban, 1997:78). Oysa gelecekte olabilecekler üzerine yaklaşık bir fikre sahip olmak, hiçbir şey bilmemekten daha iyi olabilmektedir.

Değişimin hızlandığı bir dünyada gelecek yıllar günümüzde yarın gibi yakın bir süreyi ifade etmektedir. Bu gerçekler hükümetteki ve diğer idari merkezlerdeki karar verme sorumluluğunu yüklenmiş ve vizyonları geniş kişilerce dikkate

alınmalıdır (Steiner,1979:3). Bu nedenle yönetimlerin ayrılmaz bir parçası olan planlama esnek ve sürekli yenilenmeye açık olan bir stratejik planlama olmalıdır.

2.2.1 Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı işletme literatürüne 1970'li yıllarda girmiş ve çok değişik amaçlar için kullanılmıştır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Aksoy, 2002:190);

- a) Organizasyonun uzun dönemli amaçlarının kararlaştırmak ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlamak,
- b) Yönetime rehberlik etmek ve yönetim kontrolü için bir çerçeve sağlamak,
- c) Organizasyonel hiyerarşinin her kademesinde iletişime hizmet etmek,
- d) Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yönetsel yetenekler ve perspektiflerin geliştirilmesine yardımcı olmak,
- e) Yönetimde yaratıcılık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmak.

Stratejik yönetim iki temel bileşenden oluşmaktadır. Bu temel bileşenlerden birincisi stratejik planlama, ikincisi stratejilerin uygulanması, kontrolü ve değerlendirilmesidir. Bu bağlamda basit bir şekilde tanımlama yapacak olursak, stratejik plan kâr elde etmek için kaynakları yönetmekte kullanılan bir yol ya da programdır (Demirdöğen,2004:47). Ayrıca plan, nerede olduğumuzu ve nereye gitmek istediğimizi görmeye yarar ve daha sonra gitmek istediğiniz yere varmak için hangi adımları atmamız gerektiğini göstermektedir.

İşletmelerde yapılan araştırmalar, planlama maddelerini geliştiren ve kullananların çoğunluğunun tepe yöneticileri olduğunu göstermiştir. Özellikle üst yönetim çalışanları planlama çalışmalarında aktif rol üstlenmektedir (Şahim, 2006:207). Üst kademe çalışanlarının eylemsel planlamada, araştırma-geliştirme ve iyileştirme planlarında ve özellikle de stratejik planlamadaki rolü azımsanmayacak kadar büyüktür.

2.2.2 Stratejik Planlamadan Stratejik Yönetime

Ülkemizde genellikle bu iki kavram, zihinlerde karışıklığa yol açmaktadır. Bu karışıklığı gidermek için, stratejik yönetim bir zihniyet/mentalite, stratejik plan ise bir uygulama tekniği olarak düşünülebilir (Aşgın,2006:49). Stratejik planlama,

stratejik yönetimin bir fonksiyonu olarak kabul edildiğinden stratejik yönetimin gelişimi ile stratejik planlamanın gelişimini özdeş gelişmeler olarak değerlendirebiliriz. Hatta bu iki kavram aynı anlama gelmese bile aralarındaki sıkı ilişki ve etkileşimden dolayı çoğunlukla birbirleri yerine kullanılmaktadırlar (Ansoff, 1988:166). Bununla birlikte temelde birbirinden oldukça ayrıdır (Aşgın,2006:49). Stratejik planlama en önemli bir unsur olsa da stratejik yönetimin temeli değildir. Stratejik planlama kaynakların yönetilmesi, yürütülmesi, kontrolü ve değerlendirilmesiyle ilişkilidir. Stratejik yönetim stratejik planın geliştirilmesi ve güncelleştirilmesini sağlar.

Dolayısıyla Stratejik yönetim ile stratejik planlama arasındaki farkı şu şekilde açıklayabiliriz: Stratejik planlama en iyi ve en uygun stratejik kararları almaya odaklanırken, stratejik yönetimde stratejik sonuçların üretilmesine odaklanılır (Ansoff,1988:166).

Aslında, stratejik yönetim ve stratejik planlama plancılığın etkinliğinin yitirildiğinin düşünüldüğü bir dönemde ortaya çıkmıştır. Stratejik yönetim bir örgütün gelecekte nereye ve hangi yöne gitmesi gerektiğinin, uzun dönemli örgüt hedefine nasıl ulaşılabileceğinin belirlendiği, örgüt için geçerli değerlerin ve yönetim felsefesinin saptandığı ve örgüte onu diğerlerinden ayıran bir nitelik kazandırıldığı yönetim biçimidir. Stratejik planlama ise, kuruluşu çevresi ile bir bütün halinde görerek iç ve dış çevreyi analiz edip tehdit ve fırsatlar ile zayıf ve güçlü yanları tespit ederek uzun dönemli kuruluşun var olma nedenini ortaya koymaktadır (Bircan,2002:425) ve kuruluşu, bu nedenlere ulaştıracak araç ve yöntemleri belirleyerek harekete geçirmektedir.

Bu açıdan bakıldığında plan yapmak ve kuruluşu bu plan doğrultusunda yönetmek, kuruluş yönetiminin ana işlevlerindedir. Dolayısıyla üst yönetimin desteği ve yönlendirmesi stratejik planlamanın vazgeçilmez koşuludur. Stratejik yönetim, bütün olarak örgütün geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir yön belirlemeye çalışması nedeniyle tepe yönetiminin bir fonksiyonu (Odabaş,2004:83) ve genel yönetimin sahip olduğu planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol özelliklerini de kapsayan (Dinçer ve Fidan, 1996: 211), bir süreçtir.

Özellikle Torlak ve Uzkuurt (1999) stratejik planlamanın amacını; gelecekteki fırsatları ve tehlikeleri bugünden belirleyerek ona göre hareket etmektir. Stratejik planlamanın bu konuda etkinliği stratejik yönetime bağlıdır. Stratejik yönetim ile kısa dönemli planlar ve bütçeler için bir çerçeve geliştirilir, örgüt içinde yürütülen

faaliyetlerin daha iyi yapılması sağlanır, iletişim güçlendirilir, örgüt için ulaşılabilir ve gerçekçi bir amaç ortaya konulması (249) gerektiğini belirtmiştir.

Kesik (2010) stratejik yönetimin temel amacına farklı bir noktadan yaklaşarak, Ona göre “bütün bu süreçte stratejik yönetimin temel amacı ise, kamusal menfaatleri, malları, hizmetleri makul maliyetlerle üreten girişim, politika, program, proje, hizmet ve altyapıyı üretme anlamına gelen “kamusal değeri yaratmak ”tır(6-7). Kamusal değer yaratma eylemi kurumda sorumluluk üstelenen her bir yöneticinin sorumluluğunda olmak durumundadır.

Strateji, amaçlara ulaşmak için bir işletmenin uzun dönemli bir bakış açısıyken, plan ise amaca ulaşmak için neyin, nasıl, ne zaman yapılacağıyla ilgilenmektedir.

2.3 Stratejik Planlamayla İlgili Temel Kavramlar

2.3.1 Amaçlar-Hedefler

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirler (DPT,2006:32).

Stratejik amaç, işletmenin uzun dönemde gerçekleştirmeyi hedeflediği sonuçları belirtir. Kuruluşun genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir. (Dinçer,1998:142). *Hedefler* ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur (Ekici ve Şahım,2013:15). Hedeflerin daha açık ve ölçülebilir olması gereklidir.

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Hedeflerin miktar, maliyet, kalite ve zaman türünden ifade edilebilir olması gerekmektedir (DPT,2006:34). Bir amaç için birden fazla hedef belirlenebilir.

Stratejik amaçlar, vizyon ve misyonun sağlam ve ölçülebilir hedefler şeklinde ifade edilmesini sağlar. Stratejik planın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi stratejik amaçlar oluşturur. Stratejik amaçlar, misyon ifadesinden daha belirgin olmakla birlikte yaratıcılığı ve yeniliği özendirici olacak kadar yeterli genelliğe sahiptirler (Kılıç ve Erkan, 2006: 77). Amaçlar aslında bir bütün olarak kurumun stratejik yönünü belirlerler.

Erkan (2008) ise; “Misyon ve vizyon bildirimleri örgüt için genel bir yol çizmekle birlikte tam olarak neyin, hangi düzeyde başarılmak istendiğini ortaya koymazlar. Amaç ve hedefler ise örgütün izlediği stratejiler sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçları daha net bir biçimde ifade ederler. Amaç ve hedefler ulaşılmak istenilen noktaya nasıl ulaşılabileceğini değil ulaşılmak istenen noktanın ne olduğu”(26) şeklinde tanımlamıştır.

Hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş nihai durumudur. Stratejik planlama sürecinin “nerede olmak istiyoruz?” kısmını oluşturur. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını göstermesi bakımından oldukça yararlıdır (Küçüksüleymanoğlu,2008:403-405). Böylece her alt düzeyde belirlenen ve uygulamaya gittikçe yaklaşan bu hedefler, daha üst amaçların gözden geçirilip güncellenmesinde etkili olur. Bir örgüt için oluşturulan hedefler belirgin, ölçülebilir, ulaşılabilir, süreli ve bütçe süreci ile uyumlu olmalıdır.

2.3.2 Misyon

Her kurumun, örgütün yaptığı işle ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi bulunur. Kurumu diğerlerinden ayıran, farklı kılan özellikler vardır. Misyon bunun ilk ifade ediliş şeklidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 68). Misyon ifadesi stratejik yönetim sürecinin ilk basamağıdır.

Misyon; kuruluşun var olma nedenini, neyi neden yapığını, hangi hizmetleri sunduğunu, hizmetleri sunarken hangi felsefeyi benimsediğini açıklayan, strateji oluşturma sürecinin başlangıcı niteliğindedir (Dinçer,1998:21). Misyon her örgütte “varlık nedenimiz nedir”, “ne yapmak istiyoruz”, “malımızın veya hizmetimizin üstün ve ayrıcalıklı tarafları nelerdir” sorularına anlamlı ve birbiriyle tutarlı yanıtlar verilmesini gerektirir (DPT,2006:27).

Misyon bildiriminde aşağıdaki hususlara dikkat edilmelidir (Yılmaz,2010:119):

- a) Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- b) Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- c) Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- d) Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.
- e) Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır.

Özet olarak misyon bir işletmenin var olma nedeni, gelecek ile ilişkili vizyona ulaşmada önemli bir araç olmaktadır. Misyonda işletme amaçlarına ulaşmak için çalışanların yapması gereken faaliyetleri belirler ve organizasyonda amaç birliği sağlar.

2.3.3 Vizyon

Vizyon, strateji ile çok yakından ilişkili bir kavramdır. Strateji ne kadar gelecekle ilgiliyse vizyon da o kadar gelecekle ilgilidir. Vizyon, geleceği ve gelecekte önde olmayı düşünen, kişi ve işletmelerin, kendilerine rehberlik etmesine ilişkin görüntüdür (Ekici ve Şahım, 2013:105).

Vizyon, gelecekte ulaşması istenilen durumu anlatan genellikle kısa ve çarpıcı bir ifadedir. Örgütün geleceğinin amaçlar doğrultusunda şekillendirilmesine katkıda bulunur (Bryson,2004:227) ve somut bir gelecek görüntüsü verir (Fidan,1998:206). Örgütün yolunu ve hedefini gösterir. Sadece örgütün içinde bulunulan durumu değil, aynı zamanda geleceğin de önemsenmesini sağlar.

Vizyon bildirim, misyon bildirim ile birlikte kuruluş planının çatısını oluşturur. Geleceğe nasıl bakıldığı vizyonla ifade edilir. Geleceğe dönük çabalar misyonla somutlaştırılmış olur (Güner,2005:64).

Vizyonun oluşturulması kimi zaman yöneticilerin veya liderlerin emellerini gerçekleştirmekten çok onları açıklamalarına neden olan bir araç olabilmektedir (Dalbay,1999:97). Bu yüzden kurumlarda vizyon oluşturulmasında tüm çalışanların katılımlarının sağlanması başarılı bir vizyon için kaçınılmaz olacaktır.

2.3.4 Politika

Politika Türkçe literatürde ise siyaset karşılığı olarak kullanılan politika kavramı daha çok kamu yönetimi alanında kullanılmış ve halka ait bir işi gözeterek belirli yol ve usule göre yürütme anlamında kullanılmıştır.

Başka bir ifadeyle politika; amaçlara yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili alınması gereken kararlar ve gerçekleşmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren yol olarak tanımlanabilir (Ülgen ve Mirze,2007:35). Politikalar alınacak

kararları, yapılacak işleri ve düşünceleri yönlendiren genel ifadelerdir. Politikalarla tutarlılık sağlanır, günlük sorunlar ve zorunluluklar karşısında kararlar alınması önlenir (Hatiboğlu,2005:57).

Politika yeter ölçüde tanımlanmış ve donatılmış belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşmaktadır. Politika, bir kere belirlendikten sonra sık sık değişmez. Halbuki strateji devamlı değişken olması nedeniyle kontrol altında bulundurulması gereken, ne yönde değişeceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır.

Stratejiler, daha çok devlet ile yönetilenler arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Değişen her durum ve olay için genellikle özel bir çaba ve kararı gerektirir. Halbuki politikalar ise saptanmış amaçlara ulaşma yolları olarak belirlenir (Ekici ve Şahim,2013:14). Dolayısıyla strateji politikayı da içeren daha genel bir kavram olmaktadır.

Politikadaki esneklik stratejiye nazaran az olmasına rağmen politika ile stratejinin en benzer özellikleri; her ikisinin de uzun dönemde oluşturulması, amaca bağlılıkları yönünden birbirine çok benzerler.

2.3.5 Taktik

Taktik, stratejinin amaçlara ulaşmak için eldeki güçlerin veya kaynakların uygulanması ile ilgilidir. “Strateji, bir nizam, düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel bir işlem, taktik ise harekete geçme ve uygulamanın ayrıntılı bir düzenidir. Taktik daha özel ve daha kısa fikirlerden ve uygulama sanatından oluşur (Güçlü,2003:69)”.

Strateji ve taktik kavramları her zaman tartışmaya elverişli bir konu olmakla beraber gerçek anlamda hiçbir zaman ayrı bölümler halinde değerlendirilemez.

İlerlemek, stratejinin temelidir ve rekabet avantajı ile ürünü rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. *Taktik* ise bir fikirdir. *Taktik* arandığında bir fikir aranıyor demektir. Ancak taktik tek başına yetersizdir. Çünkü sürecin tamamlanması için taktiğin stratejiye dönüşmesi gerekmektedir. Bu noktada “*taktik çiviye, strateji çekiçtir*” (Ekici ve Şahim,2013:15) demek en doğru yaklaşım olacaktır.

Taktiklerin aslında, stratejinin gerçekleşmesine yardımcı ayrıntılar ve hatta programlar olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Her bir stratejiyi uygulamaya koymak için birtakım taktikler gereklidir (Tokat ve Şerbetçi,2000:162). Bu yüzden taktik, stratejiyi gerçekleştiren bir araç, onun vazgeçilmez bir devamı niteliğindedir.

2.3.6 Program ve Bütçe

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zamanı şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süre ile ilgilidir. Strateji işletmede meydana gelecek bütün olay ve hareketlerin uzun zaman içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesi ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgili olarak stratejilerden farklı olarak bir defa kullanılan planlardan oluşmaktadır (Güçlü,2003:69). Bu yönü ile de politikalarından ve stratejilerden ayrılırlar.

Program, süreleri belirlemek, ayrıntılı faaliyetlerin yapılacağı yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaya çalışmaktadır. Program, olayla bağlantılı yer, zaman, şahıs ve usulleri belirleyerek kısa süre zarfında gerçekleştirildiği için geleceğe yönelik olarak belirli olmayan ve risk içeren bir durumdur.

Bütçe ise programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür (Tokat ve Şerbetçi,2000:163). Daha doğrusu belirli bir çalışmanın öngörülen sonuçlarını sayılar ile anlatan, beklenen veya tahmin edilen sonuçların açıklanmasını sağlayan bir plandır.

2.3.7 Yöntem

Yöntem kullanılış özelliği açısından politikaya çok benzer, politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu bakımdan strateji ve politika kapsam bakımından yöntemden daha geniştir.

Her üç kavramın müşterek yönleri sürekli ve uzun süreli seçimlerden olmalıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir (Ergin ve Elmacı,1999:27). Önemli hususlardan biri de yöntemin özellikle stratejiye nazaran standartlaştırılma özelliğinin olmasıdır. Yöntemler çeşitli sorunların çözümünün de kullanılan usullerden

ibarettir (Güçlü,2003:69). Bu açıdan bakıldığında, stratejik planlama da bir sorun çözme yöntemidir diyebiliriz.

2.3.8 Plan

Birbirine benzeyen iki kavramdan biride strateji ve plandır. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve kabaca neyin nasıl yapılacağıının saptanmasıdır. Plan kavramı genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Ayrıca; plan ulaşılması hedeflenen amaçları tespit eder ve amaçlara ulaşmak için uygulayacağı faaliyetleri en iyi şekilde yerine getirme çabası içinde olmaktadır.

Çünkü plan işletmenin çevresiyle veya çevresel gelişmesiyle sıkı sıkıya ilgilidir. Bu yönü onu stratejiye iyice yaklaştırır. Plan ayrıca rakamlandırılmış amaçların tespiti ve amaçlara ulaştıracak “amaç fonksiyonun ”maksimizasyonu ile ilgilidir (Güçlü,2003:70). Planda da stratejide olduğu gibi bir risk ve belirsizlik durumu mevcut bulunmaktadır.

2.4 Stratejik Yönetim Süreci ve Aşamaları

Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. İşletmenin stratejik yönünü kararlaştırmak üst yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, çevre hakkındaki bilgiler, daha çok orta kademe yöneticilerinden ve diğer yönetici kademelerinden elde edilir.

2.4.1 Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci “işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze,2004:31). Tanımdan anlaşılacağı üzere, stratejik yönetim süreci bir defaya mahsus bir çalışma olmamaktadır. Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulanmaya çalışılır.

Bu süreç, strateji formülasyonu ile başlamaktadır. Oluşturulan misyon ve vizyondan, dış çevrenin ve organizasyon içi unsurların analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütün amaç ve hedefleri geliştirilmektedir (David, 2007:56). Dolayısıyla yönetim hiyerarşisinin kademelerinde yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları farklılık gösterir (Üzün,2000:12). Stratejik yönetim süreci, üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eder. Üst kademelerde yöneticilerin sorumlulukları artmakta ve planlamaya yönelik çalışmalar daha çok önem kazanmaktadır. Orta ve alt kademelerde ise stratejilerin uygulanması daha ön plana çıkmaktadır (Dinçer,1998:18-30). Fakat kurumun stratejik yönüne karar vermek üst yönetiminin sorumluluğunda olmasına rağmen, iç ve dış çevre hakkında bilgiler, genellikle orta ve alt kademe yöneticilerinden elde edilir.

Stratejik yönetim modellerinde süreç; stratejilerin planlanması, stratejilerin uygulanması, uygulanan stratejilerin gözden geçirilmesi ve denetimi olmak üzere üç temel aşamada incelenmektedir.

Aktan (2008) Stratejik yönetim sürecinde bu üç aşamayı şöyle açıklamıştır:

1. Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur.

2. Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

3. Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır (9).

Stratejik yönetimde başarıya ulaşılabilmesi için öncelikle üst yönetimin bu konuda kararlı olması büyük önem taşımaktadır. En başta stratejik yönetimde “stratejistlerin” belirlenmesi gerekmektedir. Stratejistlerin bir kısmı stratejik planlamanın hazırlanmasından, bir kısmı uygulanmasından bir kısmı ise yapılan uygulama sonuçlarının izlenmesinden sorumlu olacaktır. Organizasyonda stratejik planlamanın uygulanmasından önce vizyon ve misyonun çok açık olarak tespit edilmesi gerekmektedir (Aktan,1999:168). Vizyon ve misyon bir kurumda bulunmadan stratejik planların oluşturulması anlamsız olmaktadır.

2.4.1.1 Stratejistlerin seçimi ve görevlendirilmesi

Stratejistler, işletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili çalışmalarını başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu görevlilerdir. Kurumlarda yönetici pozisyonundaki stratejistler stratejilerin hazırlanması ve uygulanmasından tamamen sorumludurlar (Baraz,2012:1). Uzman stratejistler, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında profesyonel olarak katkısı bulunan ve konuyu yöneticilerin önüne getirerek, onların karar vermesine olanak sağlayan kişilerdir.

Bir organizasyonda stratejik yönetimin başarıya ulaşabilmesi için lider ve üst yönetimin stratejik düşünme ve planlamanın önemine ve yararına öncelikle inanması gerekir (Aktan, 2006:176). Üst yöneticilerden oluşan bir Stratejik Yönetim Kademesi yanında orta ve alt düzeylerde de stratejik yönetimin uygulanmasını ve kontrolünü sağlayacak komisyonlar oluşturulmalı ve bu komisyonlarda uzman stratejistler de mutlaka görev almalıdır.

2.4.1.2 Stratejik analiz

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve yakın çevre ile işletme içi çevrenin incelenmesi, değerlemesiyle ilgili (Doğru,2009:17) ve bilgi toplama, değerlendirme ve çevre analizinden oluşur (Yılmaz, 2010:11). Doğal olarak süreç bilgi toplama ve toplanan bilgilerin değerlemesi ile başlar. Sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir. Sistem yaklaşımı içinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir (Çiğdem,2007:43). Çeşitli analiz teknikleri ile elde edilen iç ve dış çevre bilgileri değerlendirmeye tabi tutulur.

Çevrenin taranması, dış ve iç çevredeki bilgilerin; izlenmesi, değerlendirilmesi ve kurumdaki tüm kişilere yayılması demektir (Hunger ve Wheelen,2007:5-6). Dış çevre, işletmenin kendisiyle ilgili fakat kendi dışındaki faktörlerden oluşur (Koç ve Topaloğlu,2012:102). Buna göre iç çevre ise; işletmenin kendi içinde olan ancak üst yönetimin kısa vadede hemen kontrolünde olmayan değişkenleri kapsamaktadır.

2.4.1.3 Stratejik yönlendirme evresi

Stratejik yönlendirme evresi, uzun dönemde işletmenin başarısını artıran, misyon vizyon ve amaçlarını yani uzun vadeli planların geliştirilmesini ifade eder.

Bir organizasyonda yerleşik değerler ve inançlar kurum kültürünü organizasyonların başarıya ulaşması için yönetim alanında bazı evrensel ilkelerin ve değerlerin benimsenmesi ve bu değerlerin organizasyonda kurumsallaştırılması gerekir. En başta organizasyonda insan olarak tüm personelin önemsenmesi, hizmet alıcılarına en iyi hizmetin sunulmasının amaçlanması, ekip çalışmasına önem verilmesi, sosyal sorumluluk anlayışının mevcut olması gerekir. Herhangi bir organizasyonda bu değer ve inançların oluşması ancak uzun zaman içerisinde olabilmektedir.

Eğitim olmadan bu değerlerin “kurum kültürü” olarak oluşması oldukça güçtür (Aktan, 2008:19). Bunun için üst yöneticilerin bir vizyona ve misyona sahip olması ve bu değerlere önem vermesi ile olur.

2.4.1.4 Strateji oluşturma evresi

Strateji bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve niçin yaptığını belirleyen amaçlar, politikalar, programlar, davranışlar, kararlar ve kaynak dağılımı bütünüdür. Planlama çalışma grubu her sorunu tartışarak, çözüme yönelik beyin fırtınası yapar. Bu evrede, sorunları çözmeye yönelik alternatif çözümler ortaya konmaya çalışır (Söyler, 2007a:107). Ayrıca bir işletmenin orta ve uzun vadeli temel politikaları bu evrede oluşturulur.

Strateji oluşturma sürecinde büyüme, küçülme gibi temel stratejiler, bunlara uygun alt stratejiler ve bütün bunların hangi tekniklerle uygulanacağı belirlenir (Baraz,2012:8). Ayrıca yönetim düzeylerine göre farklı stratejiler de belirlenir.

2.4.1.5 Stratejinin uygulanma evresi

Stratejiler, uygulama olmadan hiçbir anlam ifade etmezler. En iyi stratejiler bile, eğer seçilen strateji yönetim tarafından onu uygulamak için programlara, politikalara ve öteki uzun ve kısa vadeli planlara aktarılmasında başarılı olunmazsa boşa gidebilir. Uygulama süreci, aslında planlama aşamasından daha çok dikkat

gerektirir. Çünkü uygulama, planlamadan daha uzun zaman almakta, tahmin edilemeyen birçok problem uygulama esnasında ortaya çıkar ve kontrol edilemeyen faktörlerin etkisi daha çok belli olur (Akdemir,1992:172). Stratejinin herhangi bir evresinin uygulanmaması yapılan bütün çalışmaların tamamının boşa gitmesine sebep olabilir.

Stratejik yönetimin uygulanmasında birinci evreyi, stratejisiyle uygun olan rasyonel bir örgüt yapısının kurulması oluşturur; çünkü stratejiye uygun büyüklükte oluşturulmayan örgütsel yapı, faaliyetlerin yürütülmesinde yetersiz kalacağından hedefe ulaşamayacaktır. Stratejik yönetimin uygulanmasında, personelin mekanik olarak görülmemesi ve bu realite çerçevesinde ikna edilmesi önem taşımaktadır (Söyler,2007a:102). Çalışan personele yeni yöntemlerin uygulanması bağlamında var olan tereddüt, mevki ve makamını kaybetme korkusu gibi nedenlerle yaşanacak olan sıkıntılar ancak personelin stratejik yönetim sürecinin içine katılması suretiyle ortadan kaldırılması mümkün olabilmektedir.

2.4.1.6 Stratejik kontrol evresi

Stratejik uygulama ve kontrol, stratejik planlamanın son halkasıdır (Koç ve Topaloğlu,2012:104). Stratejik kontrol, bu sürecin son evresinde yer almasına rağmen, sürecin her evresinde yapılması gereken faaliyetlerden oluşur (Ülgen ve Mirze,2004:72). Stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan bildirimlerle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması ve kontrol evresi üzerinde ciddiyle durulması yaşamsal öneme sahip olmaktadır.

Stratejilerin uygulanması kadar izlenmesi kontrol altında tutulması başarıya ulaşma anlamında önemlidir. Açık bir şekilde belirlenmeyen stratejiler, kontrol süreçlerini işlemez hale getirebilecektir (Rabin v.d.,1989:321).

Bu yüzden stratejilerin kontrol edilmesi sürecinde karsımıza çıkan kural stratejilerin ölçülebilir olmasıdır. Çünkü ölçemediğiniz bir stratejinin sonuçlarını kontrol edemezsek (Barke, 1992: 256) ve sonuçlar hakkında değerlendirmeler yapılarak, ani müdahalelerle stratejilerin canlılığını sağlayamayız.

2.5 Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Teknikleri

İşletmelerde stratejik yönetimin uygulanabilmesi ve başarıyla sonuçlanması için stratejik yönetim araçları ve karar verme teknikleri bulunmaktadır. Başlıca stratejik yönetim araçları ve stratejik karar verme teknikleri şunlardır:

2.5.1 SWOT Analizi

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi SWOT analizi yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkan sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır:

S: Strength (Organizasyonun güçlü/üstün olduğu yönlerinin tespit edilmesi demektir.)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz/zayıf olduğu yönlerin tespit edilmesi demektir.)

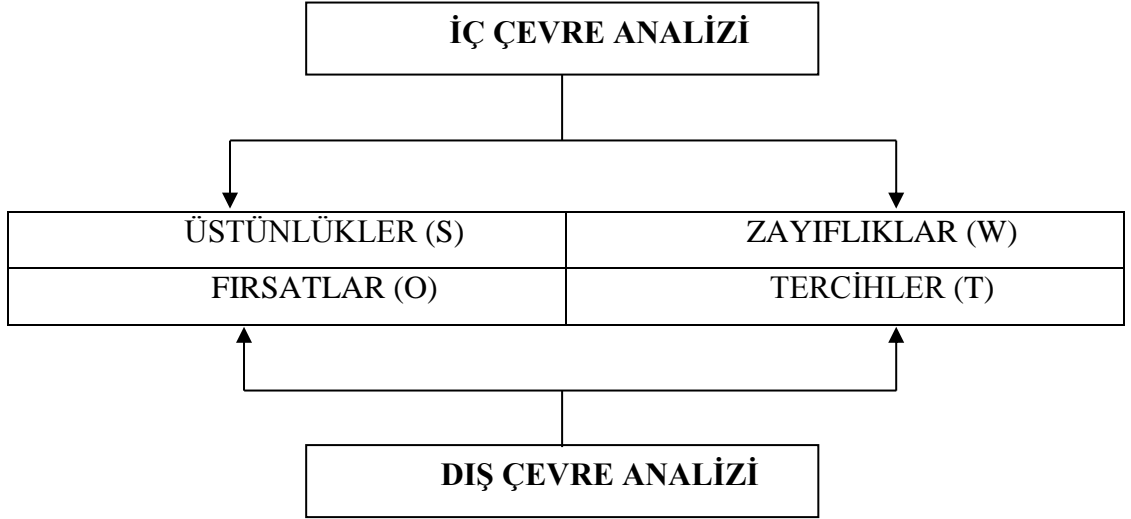
O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatları ifade etmektedir.)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeleri ifade etmektedir.)

SWOT analizi iç ve dış durum analizini içeren bir stratejik yönetim tekniğidir. Aşağıda, çok basit olarak SWOT analizinin şematik gösterimi yer almaktadır:

Organizasyonlarda SWOT analizi yapılmasının başlıca iki yararı bulunmaktadır. İlk olarak, SWOT analizi yapılarak organizasyonun mevcut durumu tespit edilir. Bu çerçevede güçlü ve zayıf yönler ile organizasyonun karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. Bu anlamda SWOT bir “mevcut durum” analizidir.

SWOT aynı zamanda organizasyonun gelecekteki durumunun ne olacağını tespit ve tahmin etmeye yarayan bir analiz tekniğidir. Bu ikinci anlamda SWOT bir “gelecek durum” analizidir (Aktan, 2008:12) diyebiliriz.



Şekil 2.2: SWOT analizi (Aktan, 2008:12).

Bu açıklamalar çerçevesinde SWOT analizini yakını ve uzağı görmemizi sağlayan bir gözlük olarak algılayabiliriz.

2.5.2 Delphi Tekniği

Delphi tekniği, örgütün karşılaşmış olduğu bir sorunu çözmek için uzman kişilerle yüz yüze görüşmeden ve tartışmadan önce içinde bulunduğu ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal faktörlerin gelecekteki eğilimlerini tahmin etmek için kullanılan bir tekniktir. Bu tekniğin uygulanmasında, konuya vakıf olan uzman kişilere, ortaya çıkan sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı soru formları gönderilir ve araştırılacak çevre faktörüne ilişkin soru anketi hazırlanarak konuyla ilgili uzmanlardan yanıtlar alınır ve çevre faktörünün tahminine ilişkin genel eğilimler belirlenir. Daha sonra, uzmanların tahminlerinde belirli bir noktaya gelinceye kadar bu genel eğilime katılıp katılmadıklarını anlamak için tekrar bir anket hazırlanarak uzmanlara gönderilir (Ekici ve Şahim,2013:48) ve sonuca ulaşana kadar bu şekilde devam eder.

2.5.3 Vizyon/Misyon Bildirisi

Bir organizasyonun başarısında yatan en önemli faktörler arasında vizyon ve misyon yer almaktadır. Organizasyonel başarı için vizyon tek başına yeterli değildir. Vizyonun yanında o organizasyondaki personelin çok çalışması, sabır, kararlılık, fedakarlık, planlı ve sistematik hareket etme ve benzeri değerlerin mevcut olması gerekir (Aktan,2008:12). Misyon olmadan da bu tür değerlerin ve inançların varlığından söz edilemez.

2.5.4 Arama Konferansı

Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir. Arama konferansı çok çeşitli gerekçelerle yapılabilir. Organizasyonda vizyon ve misyonun belirlenmesi için arama konferansı yapılabileceği gibi, stratejik planlamanın hazırlanması için, organizasyondaki sorunların tespiti ve buna ilişkin çözümlerin bulunması için de arama konferansları yapılabilir. Arama konferansında genellikle belirli sayıda organizasyon çalışanı bir araya gelir. Konferans genellikle organizasyon dışında rahat bir ortamda, çoğu zamanda bir dinlenme tesisinde yapılmaktadır (Aktan, 2008:8-9).

2.5.5 Nominal Grup

Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirleri önce yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilir. Nominal grup tekniğinin Delphi tekniğinden farkı şudur: Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözümler arar. Delphi tekniğinde ise uzmanlar (grup üyeleri) yüz yüze görüşmeler yapmazlar (Aktan, 2008:8).

2.5.6 Multivoting

Grup üyeleri çok sayıda konuyu, görüş ve önerileri birçok kez oylama yaparak daha az sayıya indirmeye çalışırlar. Bu yöntemle nihai olarak en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır. “Multivoting” kısaca birden çok oylama yaparak karar

alınması için kullanılan bir tekniktir (Aktan, 2008:8). Delphi tekniğinde ise “çoklu oylama” (multivoting) yönteminden istifade edilmektedir.

2.5.7 Açık Grup

Organizasyonda belirli günlerde gayri resmi olarak bir araya gelerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir. Organizasyonda yoğun iş temposu içinde olan çalışanlar genellikle haftanın belirli günlerinde küçük gruplar olarak bir araya gelerek organizasyon sorunlarını ve çözüm yollarını tartışırlar (Aktan, 2008:8-9).

2.5.8 Kalite Çemberleri

Kalite Çemberleri (Quality Circles) toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan bir toplantı yöntemidir. Burada organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışırlar ve “ortak akıl” yaratmaya çalışırlar (Aktan, 2008:9). Kalite çemberleri, açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir diyebiliriz.

2.5.9 Fayda-Maliyet Analizi

Fayda-Maliyet analizi özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir. Bu analizde yatırım projelerinin fayda ve maliyetleri tespit edilmeye çalışılarak daha rasyonel kararlar alınmaya çalışılır (Aktan, 2008:9).

2.5.10 Risk Analizi

Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit için yapılan analizlerdir. Risk analizleri, “ekonomik-mali risk”, “siyasi risk”, “ülke riski” ve saire analizlerden oluşur (Aktan, 2008:9). Son yıllarda özellikle ülkemizde yabancı sermaye yatırımlarında risk analizleri yaygın olarak kullanılmaktadır.

2.5.11 Beyin Fırtınası

Beyin fırtınası, bir problemin nasıl çözüleceği konusunda hep birlikte fikirler ortaya atmak üzere bir grup insanın bir araya gelmesini ifade etmektedir (Ekici ve Şahım,2006:118). Beyin fırtınası tekniğinde, daha çok fikir oluşturmak için belli sayıda kişilerden oluşan bir grubun özgün kapasitesinden yararlanmayı amaçlamaktadır. Grup üyeleri bir problem üzerinde yoğun bir fikir oluşturma amacına yönelik hareket ederler.

2.5.12 Senaryolar

Senaryolar, geleceği tanımlayan hikâyeler biçiminde yazılır Başka bir deyişle, senaryolar, gelecekte ne olacağına ilişkin yazılı ifadelerdir. Senaryo analizi, 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir. Stratejik yönetimde senaryo yazımı, gelecekte neler olacağını tahmin etmek için (Terkeşli,2005:142) yararlanılan tekniktir.

2.5.13 Eğilim Etki Analizleri

Çevre, faktörlerinin tahmininde de kullanılan bir tekniktir. Aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesiyle sürdürülür (Terkeşli,2013:148).

- a) Bilgisayar yardımıyla bir olayın geçmişine değer biçilir.
- b) Uzmanlar komitesi, eğilim değerinin bu olaylarda nasıl etkileneceğini gösterir.
- c) Bilgisayar bu yargıları kullanarak mevcut eğilim değerini değiştirir.
- d) Uzmanlar komitesi, ayarlanmış değerleri gözden geçirir ve girdileri değiştirir.

2.5.14 PEST Tekniği

PEST tekniği SWOT/GZFT analizinin içermediği konuları da ele almakta ve organizasyonun büyük resmi görebilmesi amacıyla, bir organizasyon ya da ürünün hangi noktada olduğunu ve nereye doğru gittiğini içeride olan olayları bir süre sonra

etkileyecek olan genellikle dış çevredeki gelişmeler çerçevesinde tespit etmek için (Alyakut,2007:74) kullanılan bir araçtır.

2.6 Türkiye’de Stratejik Yönetim

Etkin olmayan bir devlet gerçeği ile karşı karşıya bulunan ülkelerde, değişim gereği ortaya çıkar. Bütün ülkelerde ve her dönemde kamu yönetimi eleştirilerin hedefi olmuştur (Saygılıoğlu ve Arı, 2002:93). Bunun temelinde, aslında kamu yönetiminin yapısal bozuklukları ve yetersizlikleri yatmaktadır.

Türkiye’de Tanzimat’tan bu yana kamusal alanda değişim, sürekli gündemde olmuştur. Kamusal alanın iyileştirilmesi konusunda Cumhuriyetin ilanından sonra 1960’lı yılların sonunda idari reform, idarenin yeniden düzenlenmesi, kamu yönetiminin iyileştirilmesi, kamu yönetimi reformu gibi (Aykaç,2003:256-259), kavramların çok kullanıldığı görülmektedir.

Değişim kapsamında kamu yönetimi örgütlerini etkin hale getirme, kamu personel rejimini yeniden düzenleme gibi önemli işler gerçekleştirilmiştir. Yapılan çalışmalarda idari bir altyapı oluşturulmuştur.

2.6.1 Kamuda Stratejik Yönetimin Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesinin evrimi incelendiğinde bir davranış ve bir tutum, bir yaklaşım olarak çok eski dönemlere kadar uzandığını söylemek mümkündür.

Stratejik yönetim düşüncesinin bilimleşebilmesi için öncelikle yönetim düşüncesinin neden ve sonuç ilişkisi üzerinde durulmuştur. Bu oluşum endüstri devrimi sonrasına yaklaşık olarak 1880’li yılları kapsamaktadır (Pamuk v.d., 1997:16-25). Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreleri aşağıda verilen çizelgede gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Stratejik düşüncenin geçirdiği bilimsel evreler (Pamuk v.d, 1997:25).

.....	Bilimsel Olmayan Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Döneminin Başlangıcı
1950	Planlama
1960	Uzun Vadeli Planlama
1965	Toplu Planlama
1970	Stratejik Planlama
1980	Stratejik Yönetim
1985	Stratejik Senaryolar
1990	Stratejik Görüş

Stratejik yönetim kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmış olup, o dönemlerde anlam olarak konu üzerinde henüz bir fikir birliğine varılmamış olsa da, Stratejik Yönetim 1950’li yıllar geleceğin tahmin edilebilmesi için *önceden düşünme sürecinin* oluşturulduğu yıllardır (Güçlü,2003:70). Bu girişimleri planlama olarak adlandırabiliriz. Bu planlar iş planları niteliğindedir. 1960’lı yıllara gelindiğinde daha uzak noktaları görme, algılama ve değerlendirme ihtiyaçları ortaya çıkmıştır. Bu nedenle *uzun vadeli planlama* yaklaşım teknikleri gelişmiştir. 1965’li yıllarda ise planlama, işletmenin bölümlerine yönelik değil, bir bütün olarak planlamasını gerektirmiştir. Kısmi planlamadan, toplu planlamaya geçilmiştir. Böylelikle planlamadaki yetersizlikler ortadan kalkmıştır.

1970’li yıllarda geleceği tahmin etme, hedeflere ulaşmadaki zorluklar bu yıllarda yeterli olmadığını göstermiştir. Bu durumda *ulaşılacak hedefler* belirleme yerine izlenecek yön çiziminin daha önemli olduğu benimsenmiştir ve *stratejik planlama* dönemi başlamıştır (Güçlü,2003:73-74). Bu dönem 1980’lere kadar sürmüştür.

1980 sonrasında, geleneksel kamu yönetiminin ağırlığını kaybederek yeni kamu işletmeciliği anlayışının ağırlık kazanması sürecinde, kamu yönetimi alanına girmiş ve uygulanmaya başlamıştır (Genç,2009:201). Bilgi-iletişim devriminin bir yansıması olarak 1980’lerde baş döndürücü bir hız kazanan küreselleşme ve uluslararasılaşma rüzgârıyla ortaya çıkan siyasal ekonomik, sosyal, teknolojik demografik, kültürel değişim ve dönüşümler, özel ve kamusal tüm örgütleri yeniden

yapılanmaya zorlamıştır (Barca ve Nohutçu,2008:339). Bu bağlamda, belirsiz ve dinamik çevreye uyum sağlamak için özel sektörde gelişen stratejik yönetim, kamu kurumları tarafından ithal edilip kamu yönetimine uyarlayarak uygulanmaya başlanılmıştır.

Türkiye’de 1990’lı yıllardan itibaren tartışma aşamasından eylem aşamasına geçilmiş ve 2000’li yıllarda yeni kamu yönetiminin unsurlarını yansıtan birçok kamu reformu tasarlanmıştır. Bu reformların önemli bir kısmı Türkiye’de yapılanmanın önündeki en önemli engellerden olan anayasa engeline, bir kısmı idari kültüründen kaynaklanan engellere takılarak başarılı olamamış ancak reformların en başarılı olduğu alanların başında ise kamu mali yönetimi olmuştur.

Türkiye’de yapısal reformlara ilişkin süreç, 1999 yılı sonunda imzalanan IMF Stand-by anlaşması ve Dünya Bankasının 2000 yılında kamu bürokrasisi ile birlikte hazırladığı PEIR (Public Expenditures and Institutional Review) Raporu ile başlamış ve 2002 yılı sonundan itibaren de ivme kazanmıştır.

Bütün bu süreçten elde edilen birikimden sonra yapısal reformların uygulamaya konulduğu en önemli alanlardan birisi kamu maliyesi olmuş ve 2003 yılı sonunda çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de uzun yıllardır uygulanan mali yönetim sisteminde çok köklü değişiklikler yapılmıştır (Canpolat ve Kesik,2010:9). Bu kanunla kamu kurumlarında stratejik yönetim sisteminin hukuki alt yapısını oluşturulmuştur.

2.6.2 Türk Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulaması

Ülkemizde 1960’da kurulan Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile uzun vadeli plan uygulamaları da başlamıştır. Bu kapsamda, 1963 yılından başlayarak düzenli olarak hazırlanmaya başlayan, stratejik planın öncülü konumunda olan ve stratejik izler taşıyan beş yıllık kalkınma planları, siyasi çıkar hesapları popülist politikalarından, bürokratik kapasite gibi eksikliklerden dolayı uygulama olanağı bulamamıştır (Barca ve Nohutçu,2008:343). Benzer biçimde, kamu yönetiminin yeniden yapılanması amacıyla Türkiye ve Ortadoğu Amme İdare Enstitüsü (TODAİE) tarafından hazırlanan, dönüşüm ve reform planları biçimindeki 1962-1963’te MEHTAP (Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi) ve 1991’de KAYA (Kamu Yönetimi Araştırma Projesi) Planları da uygulanamamıştır.

Dünyadaki diğer gelişmiş ülkelerin kamu sektörlerinin 1990'lı yıllarda uygulamaya başladığı stratejik yönetim anlayışı Türk Kamu yönetiminde 2000'li yılların başlarından itibaren ivme kazanmıştır. Bu kamu mali yönetimi reformunun AB'ye uyum süreci ve ekonomik krizler sonrası yürütülen yapısal uyum programlarından dolayı olduğu ileri sürülebilir.

Türkiye'de küreselleşmenin ve bilgi toplumunun gerekliliği sonucu olarak genel yönetim kurum ve kuruluşlarına stratejik plan ve performans programı hazırlama görev ve sorumluluğu getirilmiştir. 2003 yılında çıkan 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, sonraki yıllarda kabul edilen Büyükşehir Belediyesi, İl Özel İdaresi ve Belediye kanunlarıyla genel yönetim kapsamındaki kuruluşların stratejik plan sürecine geçmelerinin hukuki altyapısı oluşturulmuştur (Barca ve Nohutçu,2008:343). Birtakım yasal düzenlemeler sonrasında DPT tarafından 2003 yılında kamu kurumlarında stratejik planlamanın nasıl hazırlanması gerektiğine ilişkin bir "kılavuz" yayınlanmıştır. Daha sonra DPT önderliğinde Haziran 2004 itibarı ile gönüllük esasına göre belirlenen sekiz kamu idaresinde pilot çalışmalar başlatılmıştır. Stratejik planlama pilot çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır. Pilot kuruluşlar düzeyinde yürütülen stratejik planlama çalışmalarının sonuçları; daha önce düzenlenmiş olan Stratejik Planlama Kılavuzunun geliştirilmesinde ve performans esaslı bütçeleme çalışmalarında rehber niteliğinde olmuştur.

Pilot uygulamalar tamamlandıktan sonra DPT önderliğinde yaygınlaştırma amaçlı çeşitli toplantılar düzenlemiştir. Pilot uygulamada bulunan kamu kuruluşları stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorunları planlama sırasında ve plan sonrasında, kurumlarında çalışan personelin mevcut yapıları sahiplenmesi, kurum içinde yaygınlaştırılması ve benzeri konularda yaşadıklarını aktarmışlardır.

5018 sayılı kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri kurulmuş, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve esasları hakkında yönetmelik ile strateji birimleri stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir. Bu süreçte DPT tarafından hazırlanan yönetmelikle kamu idarelerinde stratejik planlamaya ilişkin Usul ve Esaslar hakkında yönetmelik ile planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine ve stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esaslar belirlenmiştir. Bu süreçte Maliye Bakanlığı 2008 yılında kamu idarelerince hazırlanacak performans programı hakkında yönetmelik ile kamu idarelerinin performans programlarını hazırlamalarını,

ilgili idarelere göndermelerini ve kamuoyuna açıklamaları konusunda esas ve usulleri belirlemiştir.

2.6.3 Türk Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Yönetimin Unsurları

Türkiye’de kamu yönetimi alanında stratejik yönetimin unsurları; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarıdır. Bu unsurlar 5018 sayılı Kanununda ve bu Kanuna ek hazırlanan yönetmelikler ile mevzuattaki yerini almıştır.

Tablo 2.2: Kamu yönetiminde stratejik yönetimin unsurları (DPT, 2006:5).

Plan ve Programlar	DURUM ANALİZİ	NEREDEYİZ?
GZFT Analizi		
Piyasa Analizi		
Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi		
Kuruluşun Varoluş Gerekçesi	MİSYON VE İLKELER	NEREYE ULAŞMAK İSTİYORUZ?
Temel İlkeler		
Arzu Edilen Gelecek	VİZYON	
Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar	STRATEJİK AMAÇLAR VE HEDEFLER	
Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler		
Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	FAALİYETLER VE PROJELER	
Detaylı İş Planları		
Raporlama	İZLEME	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?
Karşılaştırma		
Geri Besleme		
Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi	DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	
Performans Göstergeleri		
Performans Yönetimi		

2.6.3.1 Stratejik plan

5018 sayılı Kanun'un 9 uncu maddesinde stratejik plan, şöyle tanımlanmaktadır. "Kamu idarelerince; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini; yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle hazırlanan plandır." Kısacası stratejik plan, bir işletmenin ulaşmayı arzu ettiği nokta ile bulunduğu nokta arasındaki yol olarak tarif edebiliriz.

Bir başka ifadeyle; "Stratejik planlama bir organizasyonun ne olduğu, neyi ne için yaptığını şekillendiren ve rehber olan temel karar ve eylemleri ortaya koymak için bir araya getirilmiş, disipline edilmiş çalışmalardır (Bryson 1995: 4-6)".

Kişiler ve kurumlar geleceklerini planlamak zorundadırlar. Stratejik yönetimin kilit kavramı, geleceğin şekillendirilmesidir. Gelecek hiçbir zaman tam olarak bilinen, yüzde yüz net bir içerikte değildir. Analizler ışığında bir takım öngörülerde bulunulur (Aşgın,2006:51). Uzun vadede kurumun vizyonunun gerçekleşmesi için, bugünden yarına yapılması gerekenlerin adım adım planlanması başarıya ulaşmak için önemli şarttır.

Stratejik plan, geleceğe yönelik bir bakış açısı taşır. Hükümetlerin öncelikleri planlarda kendini bulur (Kesik,2005b:111). Hükümetlerin bütçelerini stratejik planların üzerine oturtması, kaynak tahsisi bağının kurulduğu anlamına da gelmektedir.

Stratejik planlama, bir kuruluşun aşağıdaki üç temel soruya cevap bulmasına yardımcı olur (DPT,2006:9).

- a) Neredeyiz
- b) Nereye Gitmek İstiyoruz?
- c) Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?

"Neredeyiz?" sorusu, kuruluşun faaliyetini gerçekleştirdiği iç ve dış ortamın kapsamlı bir biçimde incelenmesini ve değerlendirilmesini içeren "durum analizini" gerektirir.

Kuruluş olarak "Nereye gitmek istiyoruz?" sorusunun cevabını verebilmek için; Kuruluşun varoluş nedeninin ifade edilmesi anlamına gelen misyon; ulaşılması

arzu edilen geleceğin ifadesi olan vizyon; kuruluşun faaliyetlerine yön veren ilkeler ile stratejik amaçlar ve hedeflerin neler olması gerektiğini cevaplandırır.

Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmak için kullanılacak yöntemler olan stratejiler ve faaliyetler “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?” sorusunu cevaplandırır.

Dolayısıyla stratejik planlama, kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve performans esaslı bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamak amacıyla temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine de yardımcı olmaktadır.

2.6.3.2 Performans programları

Genel anlamda performans programı, bir mali yılda kamu kurumunun stratejik planı doğrultusunda yürütmesi gereken faaliyetleri, bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını, performans hedef ile göstergelerini içeren, idare bütçesinin ve idare faaliyet raporunun hazırlanmasına dayanak oluşturan (Özen,2008:77) belge olarak tanımlayabiliriz.

Aslında performans programları 5018 sayılı Kanununun 9’uncu maddesinde düzenlenmiştir. Kanuna göre; kamu idarelerinin, yürütecekleri faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren performans programları hazırlayacakları hükme bağlanmıştır. Bu kapsamda kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler ile uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlayacakları belirtilmiştir. Anılan maddeye göre performans esaslı bütçelemeye ilişkin gerekli düzenlemeleri yapmaya Maliye Bakanlığı yetkili kılınmıştır. Bakanlık, bu yetkiye istinaden Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik ile Performans Programı Hazırlama Rehberini çıkarmıştır.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik gereğince performans programları, idarenin programa yönelik performans hedef ve göstergeleri, bu hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacı, idareye ilişkin mali ve mali olmayan diğer bilgileri

içerecek şekilde strateji geliştirme biriminin koordinasyonunda harcama yetkililerinin katılımıyla üst yönetici tarafından idare düzeyinde hazırlanacağı öngörülmüştür.

Performans programının hazırlanma süreci, üst yönetim ve harcama yetkilileri düzeyinde idarelerin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini belirlemesi ile başlamaktadır. Bu öncelikler doğrultusunda yıllık performans hedef ve göstergelerinin ve bunları gerçekleştirmek için yürütülecek faaliyetlerin belirlenmesi ile de harcama birimlerinin sorumlulukları ortaya konulmaktadır (Kesik,2010:33). Harcama birimi düzeyinde ise faaliyet maliyetlendirmesi yapılmakta, böylelikle kaynak ihtiyacı tespit edilmekte ayrıca söz konusu performans programının idare bütçesi ile ilişkisi kurulmaktadır.

Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler, performans programlarını bütçe teklifleri ile birlikte Maliye Bakanlığına ve DPT'ye gönderirler. Performans programları kamu idarelerinin bütçe tekliflerine ilişkin olarak Maliye Bakanlığı ve DPT'de yapılan bütçe görüşmelerinde değerlendirilir. Genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri ile özel bütçeli idareler, performans programlarını Merkezi Yönetim Bütçe Kanun Tasarısı'nın Türkiye Büyük Millet Meclisi(TBMM)'ne sunulmasından sonra bütçe Tasarısında yer alan büyüklüklere göre revize ederek, bütçe tasarısının görüşülmesinden en geç üç gün önce Plan ve Bütçe Komisyonunun bilgisine sunarlar. Nihai hali verilen performans programları Bakanlıklarda Bakan; diğer idarelerde ise ilgili Bakan veya üst yönetici tarafından Ocak ayı içinde kamuoyuna açıklanır.

Kamu idarelerinin bütçelerinin TBMM tarafından onaylanmasında ve denetlenmesinde performans programlarının bir araç olarak kullanılması, bu belgeleri sözü edilen kritik ve önemli pozisyona taşıyabilir (Kesik,2010:33-34). Aksi halde, performans programları kamu kurumlarına ilave iş yükü oluşturmaktan öteye geçemeyecek ve kendilerinden beklenen faydaları sağlayamayacaktır.

2.6.3.3 Faaliyet raporları

Performans esaslı bütçeleme sürecinin nihai aşaması kamu kurumları tarafından hazırlanmakta olan faaliyet raporudur. Bu rapor mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu gerçekleştirmenin en önemli araçlarından biridir (Kesik,2005a:115). Stratejik plana sahip bir kamu kurumu her yıl uygulamasının

değerlendirilmesine yönelik faaliyet raporu hazırlamak zorundadır. Bu raporların hazırlanmasında temel sorumluluk kurumun üst yöneticisine ve kendilerine bütçe ile ödenek tahsis edilen harcama yetkililerine aittir (Özen,2008:78).

Bu raporlar, içerdikleri bilgiler sayesinde geribildirim mekanizması görevi görmekte ve uygulayıcı olanlara performans amaç ile hedeflerine ne düzeyde ulaşıldığı konusunda bilgi vermektedir.

Kamuda performans yönetiminin diğer bir unsuru olan faaliyet raporları, 5018 sayılı Kanun'un 41. maddesinde yer almaktadır. Buna göre üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlanır ve bu raporların, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanacağından bahsedilmektedir.

Maliye Bakanlığı tarafından yayımlanan Kamu idarelerince hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelikle de faaliyet raporuna ilişkin ayrıntılar ve raporun içeriği ortaya konulmaktadır. Yönetmeliğe göre 5018 sayılı kanunun ekli I ve II sayılı cetvelde sayılan genel ve özel bütçeli idareler ile IV sayılı cetvelde sayılan Sosyal Güvenlik Kurumları, idare faaliyet raporlarının bir örneğini Nisan ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığına; Mahalli İdareler ise İçişleri Bakanlığına gönderirler. İçişleri Bakanlığı mahalli idarelerin faaliyet raporlarını da dikkate alarak mahalli idareler genel değerlendirme raporu hazırlar. Bu raporu Mayıs ayı sonuna kadar Maliye Bakanlığı ve Sayıştay Başkanlığına gönderir. Ayrıca kamuoyuna da açıklar.

Maliye Bakanlığı genel, özel bütçe ve sosyal güvenlik kurumları idare faaliyet raporlarını dikkate alarak genel faaliyet raporunu hazırlar. Genel faaliyet raporunu Haziran ayı sonuna kadar Sayıştay Başkanlığına gönderir ve kamuoyuna açıklar. Sayıştay Başkanlığı genel uygunluk bildirimini ve yürütmenin faaliyetleri ile ilgili performans değerlendirmesini de TBMM'ne sunar.

Stratejik yönetim döngüsü, performans esaslı bütçeleme sistemi ve bileşenleri düşünüldüğünde faaliyet raporu, sistemin son halkası olup hesap verebilirliğin gerçekleşme aşamasıdır (Karacan,2010:132).

2.6.4 Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına İlişkin Sorunlar

Bu bölümde stratejik yönetimin uygulamasında karşılaşılan güçlükler ele alınmakta olup stratejik yönetimin bileşenlerini ve bu bağlamda planlama sürecini etkilemesi düşünülen temel konulara değinilmektedir.

Stratejik yönetimin kurumsal düzeyde uygulanma aksaklıklarından önce daha üst düzeydeki temel konuların incelenmesi ve çözüm önerilerinin geliştirilebilmesi için aşağıdaki temel konuların Stratejik yönetim açısından değerlendirilmesi önemli görülmektedir.

2.6.4.1 Kurumsal yapıdan kaynaklanan sorunlar

Türkiye’de kamu yönetimi alanında stratejik planlama yapma ve uygulama çabaları yanında stratejik planlamanın uygulanabilirliği de tartışılmaktadır. Zira stratejik planlamanın yeni, güncel bir kavram olması, yeni açılımlar, fırsatlar sunma potansiyeli yanında, kamu yönetimi ve planlama sistemlerinin yapısal özelliklerinden de kaynaklanan bazı engellerle karşılaşması muhtemeldir (Genç,2009:205). İlk başta özel sektörde hayat bulan, son yıllarda da kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan stratejik yönetim sürecinin hayata geçirilmesinde, kamu bürokrasisinin kendine has bazı özellikler taşıması nedeniyle uygulamada bir takım sorunlar çıkmaktadır. Bu sorunlar, kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumların kendi özel konumundan kaynaklanmaktadır (Çevik ve Turkut,2000:85). Ancak farklılıkların ötesinde ülkemizde kamu sektöründe, stratejik yönetimin ilk defa uygulanmasından dolayı ortaya çıkabilecek kendine özgü güçlükleri de vardır.

Kamu kurumlarının büyüklüğü, önceki yönetim şekilleri, tecrübesi ve içinde bulunduğu çevre ile birlikte stratejik yönetim unsurlarının tasarımı ve uygulanması üzerinde rol oynamaktadır. Devlet kurumlarının kurumsal olarak büyüklüğü, coğrafi anlamda hizmetlerin dağılımını ve genişliğini de etkilemektedir (Kırılmaz,2013:97). Kurumların büyüklüğü arttıkça kurumlar arası düzen ve uyum ihtiyacı da artmakta, dolayısıyla stratejik yönetim uygulamaları yoğun iletişim gerektirdiğinden kurumların büyüklüğü süreci zorlaştırmaktadır.

Kamu kurumlarında, sadece yasal ve kurumsal düzeyde düzenlemelerle Weberyen anlamda işleyen yasal bir mekanizmayı stratejik yönetim anlayışına

çevirmek kolay değildir. Bu sebeple Anglo-Sakson kültüründen ilham alan stratejik yönetim anlayışının, bürokratik yönetim geleneğine sahip olan Türkiye gibi ülkelerde kamu yönetimine “uyarlanma” güçlüğü de ortaya çıkmaktadır (Canpolat, 2010:7). Bu yeni anlayış, ülkenin idari kültürü ve gerçekleriyle karşılaşmakta ve içerik yönünden boşaltılabilmektedir.

2.6.4.2 Bürokratik yapıdan kaynaklanan sorunlar

Kamu yönetiminde yeni ve kapsamlı uygulamaların hayata geçirilmesi için liderlerin ve bürokratların önemi çok büyüktür. Stratejik yönetim paradigması ile kamu yönetiminin paradigması arasında önemli çelişkiler vardır. Bu çelişkilerin uzantısı olarak stratejik yönetim yaklaşımı kurumlarda lider ve üst bürokrasi düzeyinde içselleştirilememektedir (Canpolat,2010:18). Yeniden yapılanma giderek kurumun rutin yasal doküman faaliyeti düzeyine inmektedir.

Stratejik yönetim açısından kamu kurumlarının üst düzey yöneticileri uzun vadeli olmayan, günü kurtarıcı yönetim anlayışı benimsemeleri önemli bir güçlüktür. Günü kurtarma düşüncesi ve çalışma düzensizliği ortaya çıkmakta, bunun sonucu olarak kurumların belirleyeceği hedeflerin ve izleyeceği stratejilerin devamlı olarak değişmesine ve yönetimde istikrarsızlık gibi sıkıntılara yol açmaktadır.

Stratejik yönetim uzun vadeli plan ve programlar sürecinin bir bütün olarak ele alınmasını öngörmekte, yönetimde süreklilik uygulamalardaki başarısını artıracaktır. Stratejik planlamanın ilk uygulandığı özel sektörde olması sebebiyle kamuda uygulanmasından endişe duyan bürokratik yapının varlığı çok önemli bir güçlüktür (Kırılmaz,2013:-98-99). Bürokratlar teknolojik gelişmeler ve yeniliklere karşı kendi mevki ve makamlarından olabilecekleri endişesiyle direnç gösterebilmekte, yeniliklere karşı çok çabuk uyum sağlayamamaktadırlar. Kamuda, stratejik yönetimi uygulamak, eski düzene sırt çevirmek anlamına gelmektedir.

Özel sektör, ekonominin getirmiş olduğu günlük problemleri çözebilmek için, yönetim alanında yeni yaklaşım ve uygulamalarını sürekli araştırmakta ve uygulamaya koymaktadır. Oysa kamu sektörü günlük problemlere çözüm bulabilme noktasında, özel sektöre göre daha yavaş ve isteksiz olmaktadır. Kamu sektöründe stratejik yönetime ilişkin kararların alınması katı bürokratik yapı nedeniyle uzun zaman alabilmektedir (Kırılmaz,2013:99). Dolayısıyla stratejik yönetimin unsurları olan performans programı gibi stratejik yönetim sürecini destekleyecek yeni teknik

ve anlayışların uygulanamaması da engel ve güçlükler arasında bulunmaktadır. Kamu sektöründe üst düzey çalışanlar için performans değerlendirme kriterlerinin olmaması stratejik yönetim uygulamalarını etkilemekte teşvik edici olamamaktadır.

Bir başka deyişle kamu kesimi siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda, siyasetçilerden etkilenmektedirler. Özel sektör ise, daha çok siyasetten etkilenen değil, bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır.

Bu itibarla özel sektörde alınan kararlar, siyasi olmaktan uzak olup, tamamen ekonomik bir özellik taşır (Söyler,2007b:112). Kamu örgütlerinde rekabetten önce yasama hükümet etme durumundakilerin kararları doğrultusunda hareket etmek, karmaşık ve çok taraflı gücün ve siyasi etkilerin, yasaların, hukuki ve toplumsal sorunların, vatandaş baskısının etkisi altındadır (Genç,2009:205). Bu nedenle farklı stratejiler geliştirilmek zorundadırlar.

Özel sektörde, stratejik kararların alınmasını engelleyecek bir bürokrasinin olmamasına karşın kamu kesiminde koyu bir bürokrasinin varlığı mevcuttur. Bu durum kamu sektöründe rasyonel kaynak kullanımı ve dağılımını olumsuz etkilemektedir (Söyler,2007b:112). Türk kamu yönetimi sisteminin bürokratik özellikleri ve bunun sorun oluşturan taraflarıdır (Genç,2009:206). Ülkemizde stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi, planlama anlayışının değiştirilmesi çabalarından söz edilmesine rağmen, uygulamada yaşanan güçlükler kamu yönetimi sisteminin değişime direnen yapısını göstermektedir.

2.6.4.3 Dışa kapalılık ve gizlilikten kaynaklanan sorunlar

Bürokrasinin işleyişi sırasında ortaya çıkan belgelerin açıklanmaması gizliliği, kamu kurumlarının verdiği hizmetlerin muhatabı olan vatandaşlara duyarsız kalarak alınan kararların gerekçelerini açıklamaması ise kapalılığı ifade eder. Bürokraside gizlilik, kamuoyunun eleştirilerine karşı bir kalkan görevi görmektedir (Haktankaçmaz,2009:144-145). Ülkemizde kamu bürokrasisi, yapı ve işleyiş bakımından gizlilik ve resmi sır ilkesine göre örgütlenmiştir. Gizlilik ve resmi sır genel bir kural, açıklık ise istisnadır (Acar ve Sevinç,2010:22). Ülkemizde bürokrasi, kendisini rejimin bekçisi olarak görerek sır kavramını oldukça genişletmiştir. Bu tip sorunları çözmek amacıyla çıkartılan 4982 sayılı Bilgi Edinme Hakkı Kanunu ve 3071 sayılı Dilekçe Hakkının Kullanılmasına Dair Kanunlar bile kamu yönetiminin

geleneksel yapısından kaynaklanan sorunları nedeniyle istenilen sonuca ulaşamamıştır.

Yönetimin hizmet sunduğu halka duyarsız kalması, bilgi, belge ve diğer yönetsel işlemlerin ve eylemlerin açıklanmamasının en önemli nedeni kamu görevlilerinin kendilerini kamuoyu ve halkın eleştirilerinden koruma arzusundan kaynaklanmaktadır (Bağdigen ve Murat, 2008:103) olarak açıklamıştır. Bürokraside gizlilik daha çok önemsendiğinden, kamu kurumları dışa kapalı bir yapı olarak kalmayı tercih etmesi neticesinde stratejik yönetimin uygulanmasını zorlaştırmıştır. Çünkü dışa kapalı bir kurumda yapılan hatalar ve eksiklikler kendi içerisinde kalmakta, kamu katı bürokratik yapısını böylece muhafaza edebilmektedir.

Bu durum ülkemizde bürokrasinin daha da büyümesini ve bürokratik işlemlerin kompleks seviyelere ulaşmasını sağlamaktadır (Erbay,1997:406). Bu durum bürokratların saygınlık düşkünlüğü ve kişisel çıkarlarını koruyacak bir şekilde nüfuz ve yetkilerini artırma çalışmaları ile yakından alakalıdır.

2.6.4.4 Kuralcılık ve sorumluluktan kaynaklanan sorunlar

Türk kamu yönetiminde kuralların detaylı olması ve personele takdir hakkının verilmemesi, bir yönüyle yasama organının bürokrasiyi kendi istekleri doğrultusunda yürütme isteğine yöneliktir (Eryılmaz, 2007:238). Diğer bir açıdan kuralcılık, çalışan personelin kendilerini halkın denetiminden korumak için sıklıkla başvurdukları bir yöntem olmuştur. Çünkü kamuda üst yöneticilerin sorumluluğu işlemlerin kurallara uygun olup olmadığına göre değerlendirilmektedir.

Kamu kurumlarında kuralcılık, denetim riskinden kaçan bürokratların sığındığı bir liman olmuştur. Denetimlerin kamuda verimliliğe göre değil, kuralların ve kanunların düzgün uygulanıp uygulanmadığına göre olmasının büyük bir etkisi vardır.

Ülkemizde kurallar devletin vatandaşına güvensizliği üzerine konulmuştur. Bu durum kamunun hizmet üretmekten çok sorumluluktan kaçınma aracı olmuştur. İş yapmak için kuralların dışına çıkan memurların cezalandırılmalarına neden olmakta, iş yapmayanların ise herhangi bir yaptırımla karşılaşmamasına neden olmaktadır (Haktankaçmaz,2009:147-149). Çünkü kuralcılıkta iyi memur, vatandaşın işini yapan değil, kurallara uyan ve uygulayan mantığı hâkimdir.

Halkın bürokrasiyle ilgili yakınmaları, daha çok onun işlemsel yönüyle ilgilidir. Her kuruluş, amaçlarını gerçekleştirmek için kurallar koyar, usuller belirler, bunlara bağlı olarak işlemler yapar ve uygular. Ancak bu bürokratik işlemler, ayrıntılı kural ve usullere bağlı olarak yürütülürse vatandaşları rahatsız edici bir nitelik gösterir, kaynak ve emek savurganlığına yol açabilir (Eryılmaz,2007:238-239). Bu noktada etkili stratejik yönetim için kuralcılık ve sorumluluktan kaçma kamu için dezavantaj olduğu görülmektedir.

2.6.4.5 Kamu hizmetlerinin niteliğinden kaynaklanan sorunlar

Kamu hizmetleri, nitelik olarak çoğu zaman yarı kamusal ya da tam kamusal mallar olarak toplumun bütününe kapsayan hizmetlerdir. Bundan dolayı, kamuyu yönetenler daha çok kamuoyu gözetimi altındadır. Kamudaki adalet, şeffaflık ve hesap verebilme gibi beklentileri karşılamaları gerekmektedir. Oysaki özel sektörün hizmet alanı ise ulaşabildiği müşteri kitlesi ile sınırlıdır.

Kamu hizmetlerinde kâr amacının olmaması hatta bazı kamu hizmetlerinin ekonomik olmamasına rağmen kamu yararı olması nedeniyle zararına sürdürülmesi, stratejik yönetimin unsuru olan performans kriterlerine uymayabilmektedir. Bu nedenle kamuda üretilen mal ve hizmetlerde kalite sorunu tartışma konusu olmuştur. (Kırılmaz,2013:100). Kamu hizmetlerinde, vatandaşın tercihleri daha az dikkate alınmakta, dolayısıyla arz ile talebin birbirini karşılama oranı düşmektedir. Özel sektörde müşterilerin beklentiler ve istekleri karşılanmaz ise farklı firmalara kaçış olabilmektedir. Kamu kesiminde kamu yararı daha çok ön plandadır. İlk başta kârlılık hiç düşünülmez. Oysa özel sektörün devamlılığını sağlayabilmesi için tek amacı kâr elde etmektir.

Kamu sektörünün nihai amacı kâr elde etmek değil, hizmet için vardır. Başarı ise, hizmeti ne derecede iyi yerine getirdiği ile ölçülür. Başarıyı kamu sektöründe, verdiği hizmetlerde ölçmek zordur. (Söyler,2007b:112). Kar ve ekonomik amaçlar taşımaması, yöneticilerin sınırsız hareket serbestisi olmaması kamuda mali kontrolü de güçleştirmektedir. Stratejik yönetim mantığının dayandığı rekabet, yarışma ortamı kamuda söz konusu değildir. Kamu kurumlarının işlevleri, özel sektöre göre çok daha kapsamlıdır, faaliyetlerini sadece ekonomik ölçütlerle değerlendirmek mümkün değildir (YAYED,2006:40-41). Rekabet gücünü artırma amacıyla olan stratejik planlama anlayışı, kamudaki rekabet anlayışı ile hiç örtüşmez.

“Kamu örgütleri sürekli büyüme eğilimi gösterir. Ülkemizde devlet üzerine vazife olmayan hizmetleri vermeye kalkması kamu yönetiminin giderek büyüyen, karmaşık ve hantal bir yapı haline gelmesine neden olmuştur” (Haktankaçmaz, 2009:137).

2.6.4.6 Geleneksel alışkanlıklardan kaynaklanan sorunlar

Kamu sektörüne yerleşmiş bulunan zihinsel alışkanlık ve teamüllerden kurtularak, yeni arayış ve alternatiflere açık bir yönetim anlayışına geçmede yaşanan olumsuzlukları da belirtmek gerekir. Kamu kurumlarında yeni yönetim uygulamalarına karşı direnç ve bu uygulamaların başarısız olacağı ve gereksizliği yönündeki inanç bir güçlük olarak değerlendirilmektedir (Kırılmaz,2013:102). Türk kamu yönetiminde geleneksel alışkanlıklarından dolayı çok fazla kırtasiyecilik vardır. Özel sektör ise daha çözüm odaklı ve kırtasiyeciliğin çok az olduğu bir sektördür. Stratejik yönetimi uygulayan kamu kurumlarında kırtasiyeciliği azaltılması gerekmektedir.

Kamuda, performans ile ödül bağının daha zayıf olduğu söylenebilir. Bürokratların belli bir gruba, derneğe bağlı olması veya bir siyasi partiye yakınlığı avantaj veya dezavantaj oluşturabilmektedir (Söyler,2007b:112). Özel sektörde, yöneticilerin ve çalışanların performansının ödüllendirilmesi yanında, başarısızlığın sonunda sorumluların tespiti ve hesap verilebilirliği de daha kolaydır. Kamu kurumlarının var olan yapıyı koruyarak değişime karşı direnç göstermesi ve uzun vadeli kararları önemsememesi, stratejik yönetimin uygulanması sürecinde zorluklar çıkarmaktadır (Güner, 2005; 2011). Kamu sektörü ancak bu engelleri aşma yönünde gelişme kaydettikçe, stratejik yönetimi hayata geçirme konusunda özel sektör kadar başarılı olabilecektir.

2.6.4.7 Katılımcılık açısından sorunlar

Kamu hizmetlerinin yürütülmesinde planlama ve politikalarının belirlenmesi daha fazla kişi ya da grubun kararına bağlı olduğundan çok sayıda katılımcıyı gerektirir. Çünkü planların uygulanmasından ve sonuçlarından etkilenen kişi sayısı çok daha kapsamlı ve geniş kitlelerdir (Güner,2005:77). Ancak bu geniş kitleleri

sürece dâhil etmek planın benimsenmesini arttırır ancak stratejik amaçlarda odaklanmayı kaybettirebilir.

Bircan ise; farklı bir noktadan bakarak şöyle açıklamıştır. “Stratejik planlama, kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir. Stratejik planlar üst yönetimin önsözleri ve astlarının konulara katılımı ilkesi içinde oluşturulan fikirlerle ortaya çıkar (Bircan 2002:11-15)” olarak açıklamıştır.

Etkili bir yönetimin temelinde, kurumun kararlara katılımının sağlanması kadar, uzun dönemli stratejik güce de sahip olmak yatar. Bu bağlamda, stratejik kararların uygulamaya konulması ülke için olduğu kadar kuruluşlar için de önemlidir.

Kamuda “katılımcı planlama” ve “takım çalışması” kültürünün henüz yerleşmediği düşünülürse katılımcıların beklentileri çok farklılık arz edecektir (Güner,2005:77). Kamu kurumlarında stratejik yönetime katkıda bulunacak insan kaynakları yönetimi ve performans yönetimi gibi modern tekniklerin tam olarak uygulanamaması da bir sorun teşkil etmektedir.

2.6.4.8 Bütçe kaynaklarının kullanımından kaynaklanan sorunlar

Stratejik planların işlevsel olabilmesi, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin maliyetlerinin bütçe ile ilişkilendirilmesine bağlıdır. Stratejik planlar kurumun önceliklerini içerecek nitelikte hazırlandıklarından bu bir anlamda öncelikler ile kaynak tahsisi arasında bağın kurulduğu anlamına da gelmektedir (Mutluer v.d.,2006:147). Stratejik planlamada, verilen bütçelere göre plan yapılmaz, aksine bütçeler kabul edilmiş ve uygulamaya konulmuş planlara ve programlara göre hazırlanır.

Bütçe esnekliğinin arttırılmasının uygulamaların başarısını artıracığı açıktır. Bu yönüyle bakıldığında stratejik amaç ve hedeflere uyumlu yeterli mali kaynak tahsis edilememesinin de bir güçlük olduğu ifade edilebilir. Mal ve hizmetlerin finansmanı açısından; özel sektörde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılarken, kamusal hizmetlerden yararlanan vatandaşlar vergiler ile karşılar. Ancak herkes aynı seviyede vergi ödemediği için, her zaman maliyetine katlananlar aynı olmayabilir. Kamusal hizmet kalitesini arttırmak için vergileri her zaman arttırmak kolay değildir (Kırılmaz,2013:100). Kamu sektöründe kaynakların hedeflere

uyarlanması yasal süreçleri gerektirdiğinden hızlı olamayabilir. Özel sektörde, kaynakları hedeflere kısa sürede uygun hale getirmek mümkündür.

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşları daha çok bütçe kaynaklarını araç-gereç alımı ve personel sayısı artışı olarak kullanmaktadır. Kamu kurumlarının sunmuş olduğu mal ve hizmetlerin kalitesini iyileştirmekten çok genellikle mevcut kurumsal yapılarını, sosyal tesislerini, personel sayılarını, makine teçhizatını artırmak vb. diğer kamu kurumlarında var olanlarla rekabet edebilmek için çaba harcarlar. Bu durum stratejik yönetim ve unsurlarının uygulanmasını güçleştirmektedir.

2.6.4.9 Siyasal ve yönetsel diğer sorunlar

Kamunun diğer bir sorunu da yönetimde siyasallaşmadır: Çok partili rejimlerde seçim yoluyla gelen siyasiler kendi programlarını uygulayabilmek için bürokrasi üzerinde denetim kurmak ve destek sağlamak isterler. Genellikle bürokrasi ile siyaset arasında bu konuda sorun çıkabilmektedir. Önemli olan husus, çalışanların her iktidara uyum ve istekle hizmet etmesidir. Siyasal iktidarların kendi politika ve programlarını uygulayabilmek için bazı bürokratik makamlara kendi elemanlarını getirmeleri bir noktaya kadar normal karşılanabilir (Acar ve Sevinç,2010:22). Ancak bu yöndeki siyasi atamalarda aşırıya kaçılmaması gerekmektedir.

Türk kamu yönetiminde yönetim sisteminin ağırlığını merkezi yönetim oluşturduğu için kamu kurumlarında aşırı merkeziyetçi yapı kendisini göstermektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim kapsamında, stratejik planlama yapma, uygulama ve kaynakların kullanımında astlara yetki devrinde sorunlara neden olmaktadır.

Bu durum uygulamada yönetimin kararları ile halkın istekleri arasındaki bağı zayıflatacak, kırtasiyeciliği ve yolsuzlukları artıracak, hizmet duyarlılığı ve etkinliği üzerinde olumsuz etkide bulunacaktır (Yıldırım,2010:162) Kamu kurumlarında aşırı merkeziyetçi yapı “harcamaların yapılması konusunda hesaplarının gerçekçi bir biçimde tespit edilmesini engellemiştir (Acar ve Sevinç,2010:21)”. Merkezi yönetimin aşırı büyüme eğilimi ve görevlerinde amacı aşan artışlar sistemi tıkamaktadır (Bağdigen ve Murat,2008:103). Bu durum görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında adaletli bir dağılımını güçleştirmektedir.

Türkiye’de bürokratik yönetim geleneğinin de bir yansıması olarak değişime, yeniliklere karşı pek de istekli, esnek olmayan bir planlama anlayışının, planlamada merkeziyetçiliğin hâkim olması, plan yapımının yukarıdan aşağıya bir karar verme

sürecini izlemesi stratejik planlamanın uygulanmasını güçleştirmektedir. Merkeziyetçi yaklaşımın bir sonucu olarak planların uygulanabilirliği/başarısı karar vericilerin isteğine, çabasına, planı sahiplenmesine bağlı kalmaktadır (Tekeli,1991:6). Planlama sisteminin parçalı ve vatandaş desteğinden yoksun olması stratejik planlama önündeki engellerden biri olmaktadır.

Stratejik yönetimin uygulanmasında diğer bir sorun ise, kamuda insan kaynaklarının yetersizliğidir.

Kamuda insan kaynakları yönetiminde liyakat ve kariyer sistemi çok fazla gelişmemiştir. Devlet kurumlarına girişte ve üst düzey atamalarda kişisel faktörler etkili olmaktadır (Durna ve Eren,2002:60). Bazı kamu kurumlarında aşırı personel fazlalığı varken, bazı kamu kurumlarında ise çalışan personel çok yetersizdir. Ayrıca kamu kurumlarında çalışan personelinin görev ve sorumluluğuyla alakasız nitelikte ücret sistemi mevcuttur. Bunun birçok nedeni bulunmaktadır. Kamu personeline ilişkin ücret rejimi başarıyı teşvik edecek şekilde düzenlenmemiştir. Bireysel başarılar ayrıca ödüllendirilmemektedir.

Stratejik plan hazırlıkları mevcut sistemin insan kaynaklarının yetersizliklerini de ortaya çıkarmıştır. Özellikle yerel yönetimlerde planlama, proje geliştirme ve yürütme konusunda planlama tekniklerini bilen uzmanlar nicelik ve nitelik olarak yetersizdir. Bununla bağlantılı olarak, stratejik planlar incelendiğinde birbirine benzerlikleri ve ilk örnekler olan pilot uygulamalardan çok fazla etkilendikleri dikkat çekmektedir (DPT,2006:24). Esasında birkaç kamu kurumu dışında yönetimlerin çoğunda planlama kültürünün, belirlenmiş bir stratejisinin olmamasıdır.

Kamu kesiminin özel kesimden farklı hukuki yapısı, amaçları, organizasyon ve örgütlenme pozisyonu, personel politikaları, gerekse stratejik yönetimin önündeki hukuki, beşeri, mali ve teknolojik engel ve/veya güçlükler, stratejik yönetimin uygulanmasını zorlaştırmaktadır (Söyler,2007b:113). Bu engellerin ortadan kaldırılması halinde stratejik yönetimin kamuda uygulanmaması için başka bir neden kalmayacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YBÜ STRATEJİK YÖNETİM MODELİ

3.1 Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Teşkilat Yapısı

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, bilimsel veriler ışığında çağımızın ihtiyacına cevap veren araştırma faaliyetleri ile bilim ve teknolojiye katkıda bulunacak, donanımlı bireyler yetiştirmek amacıyla ülkemizin 97 inci ve başkentimiz Ankara'nın beşinci devlet üniversitesi olarak 27648 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 6005 sayılı Yükseköğretim Kurumları Teşkilatı Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılmasına Dair Kanunun 1'inci maddesi ile kurulmuştur. Kanunla kurulan 7 fakülte, 1 yüksekokul, 4 enstitü ve 1 konservatuarla 03 Ekim 2011 tarihinde eğitim öğretime başlamıştır. Üniversite mevcut olarak, 10 fakülte, 2 yüksekokul, 4 enstitü ve 1 konservatuardan oluşmaktadır. 2013 yılı itibariyle 8 fakülte ve Konservatuar için (Tıp, Mühendislik, Siyasal Bilgiler, Sağlık Bilimleri, Hukuk, İşletme, İnsan ve Toplum Bilimleri, İslami İlimler ve Konservatuar) lisans öğrencisi eğitim öğretime başlamıştır. Mimarlık Fakültesi ve Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu'nun yeni açılmış olması nedeniyle öğrenci alımı daha olmamıştır.

Üniversitenin gelişimi tamamlandığında, toplam 25 bin ila 30 bin öğrencisi, yaklaşık 2000 öğretim üyesi ve 350 idari personelinin olması planlanmaktadır.

3.2 Planlama Aşaması

3.2.1 Strateji Geliştirme Süreci

Globalleşme ile birlikte üniversiteler karmaşık bir değişimin baskısı altında kalmakta, hızla değişen teknoloji ve bilgi çağına uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu değişimin getirdiği baskılar ile birlikte kamu kurumları stratejik planlama yapmak veya mevcut stratejik planlarını bu değişime uyarlamak zorunda kalmıştır.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi stratejik plan çalışmalarına, 5018 sayılı Kanun'un getirdiği bir zorunluluk anlayışı ile değil, üniversiteyi vizyoner bir bakış açısı ile yapılandırmak ve yönlendirmek amacıyla başlanılmıştır. Bu vizyoner bakışın şekillenmesi üniversite içi ve dışı geniş bir katılım, tartışma, araştırma, değerlendirme sürecinde gerçekleşmektedir (YBÜ, SP,2014:7). Bu sürecin en önemli özelliği, fikir geliştirme aşamasında yoğun bir emeğin verilmesi olduğu görülmektedir.

Bu süreç ve aşamaları şöyle özetleyebiliriz:

1. Yasal olarak kuruluşun başlamasından bu yana, her fırsat ve platformda üniversitenin geleceğine ilişkin arayış ve tartışmalar canlı tutulmuştur. Üniversitenin 20 yıllık Gelişim Planı bunların ışığında somutlaştırılmıştır.
2. Üniversitenin Gelişim Planı'ndan sonra bütün akademik ve idari birimlerden temsilcilerin katılımıyla her hafta toplanılarak en az üç ay süren fikir geliştirme çabaları 2012'nin son çeyreğinde tekrar başlatılmıştır. Her akademik ve idari birimden 3 temsilcinin katıldığı ve üç hafta süren genel toplantılar yapılmıştır. Bu toplantılarda, üniversite stratejisinin ana konuları ele alınmıştır.
3. Bu toplantılarda stratejik plan konusunda ele alınması gereken konular belirlendikten sonra her bir stratejik önemdeki konu için bir grup belirlenmiştir. Bu gruplar bir aylık bir süre içerisinde görüş ve önerilerini geliştirerek sunum yapmıştır. Bu görüş ve öneriler entegre edilerek, stratejik planın birinci taslağı geliştirilmiştir.
4. Hazırlanan birinci taslak, grup çalışmalarında değerlendirilmek üzere grup üyelerine gönderilmiştir. Grup üyeleri görüş ve önerilerini belirleyerek genel toplantıda sunumlarını yapmıştır.

5. Genel toplantıda yapılan değerlendirmeler sonucunda, birinci taslakta değişiklikler yapılarak ikinci taslak oluşturulmuştur.
6. İkinci taslak üniversite yönetiminin görüş ve önerilerine sunulmuştur. Yönetimin görüş ve önerileri de metne yansıtılarak Kalkınma Bakanlığı'na gönderilmiştir.
7. Kalkınma Bakanlığı'nın görüş ve önerileri doğrultusunda ikinci taslak revize edilerek resmileştirilmiştir.

Bu hazırlıklar sonucunda, sadece beş yıllık bir plan değil, üniversitenin konumlandırılması, yetkinlik alanları, gelişim evreleri vb. de açıklığa kavuşturulmuş olacaktır. Böylece, bütün akademik ve idari birimlerin referans alarak faaliyetlerini yürütebilecekleri anlayış, yaklaşım ve ilkeler de açıklığa kavuşturulmuş olacaktır.

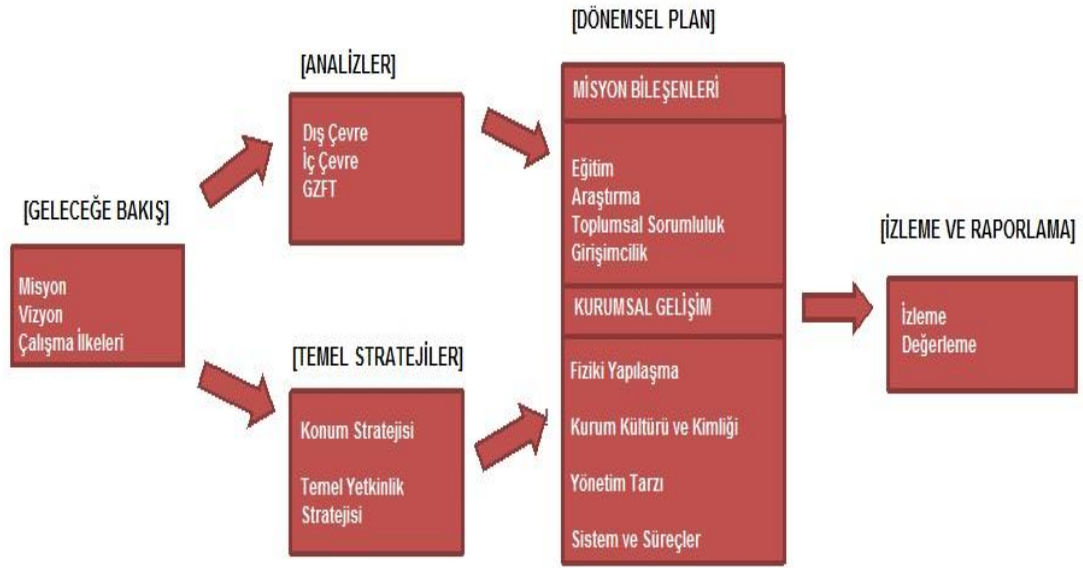
Dünyada ve Türkiye'de, uzun deneyimler sonucunda, strateji geliştirmede esas alınan genel bir çerçeve oluşmuştur. Bu çerçeve içerisinde hangi adımlarda ne tür çalışmaların yapılması ve nasıl sunulması gerektiğine ilişkin ortak bir anlayış ve yaklaşım da gelişmiştir. Bununla birlikte, her kurum stratejisini geliştirirken sabit bir format yerine, strateji anlayışını, içinde bulunduğu durumu ve geleceğe bakışını yansıtan özgün bir model geliştirmelidir.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin, strateji geliştirme sürecini incelediğimizde, strateji geliştirmedeki yeni eğilimleri dikkate alarak çevre analizleri ve buna dayalı olarak dönemsel stratejik planını belirlemek yerine, dönemsel stratejik planına yön veren, ancak soyut kalan misyon, vizyon ve çalışma ilkelerinin yanı sıra stratejik tercih ve hedeflerine güçlü bir temel oluşturan ve somut bir yönelime işaret eden konum ve temel yetkinlik stratejilerini belirleme yoluna gittiğini görmekteyiz (YBÜ, SP,2014:7-8). Konum ve temel yetkinlik stratejilerini belirlemek ile uzun yıllar izleyeceği genel stratejik tercihlerini ortaya koymuş bulunmakta ve böylece dönemsel çevre koşullarının yön verdiği bir kurum olmak yerine, ancak uzun vadede, sistematik ve kararlı bir şekilde inşa edilebilecek kurumsal duruş ve kabiliyetini belirleyeceğini belirtilmektedir. Henüz kuruluş aşamasının başında olan bir kurum için bu bir seçenek değil, bir zorunluluk olduğuna inanılarak bu yola çıkıldığından bahsedilmektedir.

Stratejik planlamaya temel teşkil eden söz konusu genel stratejik tercihlerin belirlenmesinden sonra, dönemsel plan iki ana unsur etrafında bölümlendirilmiştir: Üniversitenin misyon bileşenleri (eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik) ve kurumsal gelişmedir. Buradaki temel anlayış, planın iki soruya

birden cevap vermesini sağlayacağı düşünülmektedir. Neyi başarmak istiyoruz ve başarmak istediğimizi gerçekleştirmek için hangi koşulların sağlanması gerekir? Soruları sorulmaktadır. Böylece üniversitenin misyonunu oluşturan her bir stratejik eksen için bir yandan amaç ve hedefler, diğer yandan bunları gerçekleştirebilmek için kurumsal kapasite inşası, gelişimi ve ilerlemesi birlikte değerlendirilmiştir.

Üniversitenin Stratejik planının geliştirilmesinde esas alınan model aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.



Şekil 3.1: Stratejik plan geliştirme süreci(YBÜ, SP, 2014-2018: 8).

3.2.2 Misyon-Vizyon

3.2.2.1 Misyon

Üniversitenin misyon bildirimi stratejik planda şöyle tanımlanmıştır. “Bireyin ve toplumun entelektüel ve yenilikçi kapasitesinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla bilimsel bilginin üretilmesini, yayılımını, sosyal ve ekonomik faydaya dönüşümünü sağlamada yetkin bir üniversite olmak” (YBÜ, SP,2014:10), olarak tanımlanmıştır.

Ayrıca Yıldırım Beyazıt Üniversitesi misyon bileşenleri olarak:

1. Eğitim Alanında: Üniversitenin araştırmacı, yenilikçi, çok-uluslu ve kültürel çeşitliliğin olduğu bir ortamda öğrencilerine en yüksek kalitede

eğitim vermeyi, kariyerlerinde başarılı olmaları için gelişimlerine katkıda bulunmayı ve topluma faydalı bireyler olmaları için teşvikte bulunmayı eğitim stratejisi olarak benimsemiştir.

2. Araştırma Alanında: Araştırmalarda temel amaç “insanlık için daha iyi bir dünya” idealine katkıda bulunmaktır öngörülmüş, üniversitenin araştırmacı topluluğuna müstesna araştırma olanakları ve teşvikleri sunarak ufuk açıcı, keşfedici ve yenilikçi araştırmaların tasarlandığı ve yürütüldüğü bir merkez olmak hedeflenmiştir.
3. Toplumsal Sorumluluk Alanında: Üniversitenin çalışan ve mensuplarının toplumsal duyarlılık ile hareket ederek yerel ve ulusal kalkınmaya hizmet edecek projeler geliştirme, yenilikçilik yönünde şekillenmesine katkıda bulunmayı ve toplumsal sorunlarda çözüm ortağı olmayı misyonlarından biri olarak öngörülmüştür.
4. Girişimcilik Alanında: Üniversitenin eğitim, araştırma ve toplumsal sorumluluk misyonlarını yüksek niteliklerde sunabilmek amacıyla faaliyetlerinde sosyal-ekonomik fayda üretmeyi, yenilikler gerçekleştirip ticarileştirme sağlamayı ve böylece kamusal kaynak tüketmek yerine, ihtiyaç duyduğu kaynakları kendisi üreten bir üniversite olmayı ideal olarak hedeflediğini (YBÜ, SP,2014:12) görmekteyiz.

3.2.2.2 Vizyon

Üniversitenin vizyonu “Keşif ve yenilik doğuran araştırmalarıyla ufuklar açan, mensup ve yetiştirdikleriyle daha iyi bir gelecek inşasına katkı sunan, geliştirdiği toplumsal projeler ile ulusal ve küresel kültürün insanlık değerleri üzerinde yükselmesine yardımcı olan akademik, idari ve mali özerkliğe sahip bir dünya üniversitesi olmak (YBÜ, SP,2014:13),” olarak tanımlanmıştır.

Üniversitenin Vizyon Hedefleri ise:

1. Öğrenmede, araştırmada, öğretmede, paylaşmada ve uygulamada engelsiz bir üniversite olmak.
2. Toplumumuzun ve insanlığın bilgi birikiminden yararlanarak karşılaşılan sorunlara insan merkezli ve doğayla uyumlu çözüm üreterek geleceği inşa etmek.
3. Farklılıkları zenginlik kaynağı olarak gören bir anlayışı benimsemektedir.

4. Sunduğu eğitim ve yaptığı araştırmalar ile ulusal ve uluslararası düzeyde bilinen ve itibarlı bir “araştırma üniversitesi” olmak.
5. Yenilik üretim merkezi olmak, patentler ve ticarileştirme çalışmaları ile sektöre yön vermek.
6. En yüksek nitelikli öğrenci ve öğretim elemanlarını bünyesine çekerek eğitim ve araştırmalarda “rekabet üstünlüğü” elde eden ve bunu sürdürebilen bir üniversite olmak.
7. Geliştirdiği yüksek lisans, doktora ve doktora sonrası programları ile başta Türkiye ve komşuları olmak üzere ülkelerin ihtiyaç duydukları “bilim insanı yetiştirmede” merkez üniversite olmak.
8. Yükseköğretim sektöründe kurumsal performans kriterleri çerçevesinde üniversiteler sıralamasında önde giden ve bunu kalıcılaştıran bir “dünya üniversitesi” olmak.
9. Gelir yaratıcı faaliyetleriyle kendi kendini finanse eden, büyümesini sağlayan ve müstesna araştırmaları destekleyen ve böylece mali özerkliğe kavuşmuş bir üniversite olmak
10. Oluşturduğu teşvik edici ortam ile fikirler arası rekabeti derinleştiren ve bunların birer ekole dönüşmesine odaklık eden bir üniversite olmak (YBÜ, SP,2014:13-14) olarak öngörülmüştür.

3.3 Temel İlke ve Değerler

3.3.1 Dış Çevre Analizi

1. Üniversitelerin Genişleyen Misyonu: Küreselleşme süreciyle birlikte yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevlerin yönü ve çeşitliliği de değişime uğramış veya yükseköğretim kurumlarından beklenen işlevler artmıştır (YBÜ, SP,2014:17). Böylece yükseköğretim politikaları yeni bakış açılarıyla birlikte şekillenmeye başlamıştır.
2. Rekabetin Yoğunlaşması, Kurumsallaşması ve Küreselleşmesi: Tarih boyunca, akademik kurumlar değişen çevre koşullarına duyarlı davranmış, iyi beyinleri çekmek için cazibe merkezleri olmaya çalışmış, eğitim ve araştırma faaliyetleriyle fikri bir rekabet ortamı oluşturmuş ve toplumsal değişimin baş aktörleri arasında yer almışlardır (YBÜ, SP,2014:17).

Üniversiteler stratejik davranarak rekabet üstünlüğü elde etme ve sürdürmeyi planlı bir biçimde geliştirme baskısı altındadırlar.

3. Stratejik Planın Dış çevre analizini incelediğimizde örneklem üniversitenin her şeyden önce, kuruluş ve kurumsallaşmasını rekabetçi temelde gerçekleştirerek kendisini bir dünya üniversitesi olarak konumlandığını görmekteyiz. İlk yılları için bölgesinde ve ülkesinde önde gelen üniversiteler arasında yer almayı hedefleyen YBÜ, uzun vadede dünyada seçkin üniversiteler arasına yerleşmeyi vizyon olarak benimsemiş olarak hedefler konulmuştur.
4. Yükseköğretim Sektörünün Uluslararasılaşması: Türkiye, dünyadaki 3,5 milyon üniversite öğrencisinden yaklaşık 30 binine ev sahipliği yapmaktadır. Dolayısıyla, Türkiye'nin bu alanda beklenen başarıyı gösterdiği söylenemez. Mevcut durumda özellikle Orta Doğu ve Kafkaslarda büyük bir öğrenci potansiyelinin olduğu görülmektedir. Bu potansiyelden yararlanabilmek için, YBÜ öğrencilerinin ortalama % 25'ni yabancı ülkelere almak için düzenleme, yaklaşım ve girişimlerde bulunacağını (YBÜ, SP,2014:19) stratejik planında taahhüt ettiği görülmektedir.
5. Kitleli Eğitim Veren Üniversitelerin Fazla, Araştırma Odaklı Üniversitelerin Çok Az Olması: Mevcut üniversite yapılarımız araştırma yapma ve topluma hizmet üretme kurumu olma niteliğinden uzaklaşarak gittikçe vatandaşlık eğitiminin ve meslek edinmenin sağlandığı lise-üstü eğitim kurumları haline dönüşmüştür. Bu yapı da, üniversitelerin stratejik teori ve analiz oluşumuna süreklilik arz eden katkılarda bulunmasını engellemektedir. Bu çerçevede, YBÜ, 'standart nitelikler' kazandırmayı amaçlayan lisans eğitiminin yanı sıra lisansüstü eğitime aynı derecede ağırlık vererek daha üst düzeyde ihtiyaç duyulan ileri düzeyde uzmanlaşmış insan kaynağının yetişmesinde önemli bir rol oynamayı misyon edinmektedir (YBÜ, SP,2014:19).
6. Türkiye'deki Üniversitelerin Yenilik Yapma Kapasitesinin Düşük Olması: YBÜ'nin üstlenmeyi hedeflediği en önemli misyonlarından biri olarak da, Türkiye'nin ve çevre ülkelerinin bilim insanı yetiştirme merkezi olma hedefidir. YBÜ, ülkemizin ve çevre ülkelerin bilim insanlarını yetiştirmeye talip önemli bir merkez haline gelmeyi (YBÜ, SP,2014:22)

misyonunun önemli bir bileşeni olarak çok yüksek bir hedef koyulduğunu görmekteyiz.

3.3.2 İç Çevre Analizi

3.3.2.1 Fiziki yapı

Ankara'nın beşinci devlet üniversitesi olarak kurulan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi kampüs inşaatı tamamlanmadığından eğitim ve öğretim hizmetlerine aşağıda tanımlanan sekiz adet yerleşkesinde devam etmektedir (YBÜ, SP,2014:23).

Esenboğa Yerleşkesi: Uluslararası dokümantasyon merkezi olarak kullanılan yerleşkemiz bodrum, zemin ve iki kattan oluşmaktadır.

Cinnah Yerleşkesi: İki ayrı bloktan oluşan yerleşke Sosyal Bilimleri Enstitüsü ve Stratejik Araştırmalar Enstitüsü derslikleri, Hukuk Fakültesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, İşletme Fakültesi, İslami İlimler ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi ile akademisyenlerin ofisleri olarak kullanılmaktadır.

Etlik Yerleşkesi: Yabancı Diller Yüksekokulu derslikleri ile Hukuk, Siyasal Bilgiler, İşletme ve İnsan ve Toplum Bilimleri Fakültesi derslikleri bulunmaktadır. Bodrum, zemin ve artı üç kattan oluşmaktadır.

Ulus Yerleşkesi: Yerleşke Rektör, Rektör Yardımcıları, Genel Sekreterlik, Daire Başkanlıkları, Mühendislik Fakültesi Dekanlık ve akademisyenlerin ofisleri olarak kullanılmaktadır. Bodrum, zemin kat ve artı 6 kattan oluşmaktadır.

Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi Yerleşkesi: Atatürk Eğitim ve Araştırma Hastanesi ile yapılan protokol gereği Üniversitenin Tıp Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek lisans/doktora öğrencileri öğrenimlerine bu yerleşkede devam etmektedirler. Hastane bahçesinde 2 katlı derslikler binası bulunmaktadır.

Keçiören Yerleşkesi: Mühendislik ve Doğa Bilimleri Fakültesi binası idari personel ve derslikler olarak kullanılmaktadır. Bodrum, zemin ve artı bir kattan oluşmaktadır.

Belirtilen yerleşkeler, eğitim öğretim verme amaçlı yapılmadığı için üniversite düzeyinde hizmet sunmak için uygun bir fiziki ortam oluşturulamamıştır. Dağınıklığın ötesinde, yüksek eğitim aşamasında hizmet alan

ve verenler tarafından bir üniversite kampusundan beklenen özellikleri ve ortamı sunmaktan yoksun olduğu için paydaş çevreleri tarafından eleştirilere konu edilmektedir. Fiziki altyapıdaki söz konusu yetersizlikler Üniversite'nin geniş çevrelerdeki kurumsal algısının ve performansının olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla, fiziksel olanak ve ortamın ivedilikle oluşturulması Üniversite yönetiminin öncelikleri arasında yer aldığı öngörülmektedir.

3.3.2.2 SWOT analizi

Bu analiz aşamasında; kurumun, misyon ve vizyonunu etkileyecek koşulların düzenli olarak incelenmesi gerekmektedir. Burada temel yöntem; SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi ile stratejik planda yer alacak temel stratejilere karar verme aşamasında üniversite ile ilgili kuvvetli veya zayıf, avantajlı veya dezavantajlı noktaların beraberce görülebilmesi sağlanmış olacaktır.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin stratejik planında belirtilen SWOT analizi aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (YBÜ, SP,2014:51-52).

Tablo 3.1: GZFT analizi.

Üniversitenin Güçlü Yanları:	Üniversitenin Zayıf Yanları:
<p>a) Kuruluşunu rekabetçi temelde gerçekleştirmesi,</p> <p>b) Kendisini araştırma odaklı konumlandırması,</p> <p>c) Yurtdışında lisansüstü öğrenim görmüş veya yurtdışı araştırma tecrübesine sahip nitelikli dinamik bir akademik kadronun olması,</p> <p>d) Üniversitenin lisans ve yüksek lisans programlarının çoğunun eğitim dilinin İngilizce olması,</p> <p>e) Eğitim ve araştırma programlarının çeşitliliği ve bu çeşitliliğin disiplinler arası eğitim ve araştırmaya imkân vermesi,</p> <p>f) ULAKBİM'in uluslararası basılı süreli yayınlarının (1983-2010 yılları arasında yayımlanmış yaklaşık bir milyon adet) devralınmış olması sebebiyle zengin kütüphane altyapısına sahip olması,</p> <p>g) Başarılı öğrencileri çekebilmesi ve öğrencilere sağlanan burs imkânlarının geniş olması,</p> <p>h) Yabancı uyruklu öğrenci oranı en yüksek üniversite olması.</p>	<p>a) Kuruluş aşamasında olması ve hedeflerine ulaşabilmesi için yeterli kurumsal altyapıya ve kültüre sahip olmaması,</p> <p>b) Henüz merkezi kampüsünün olmaması nedeniyle dağınık ve uygun olmayan fiziki ortamlarda faaliyet göstermesi,</p> <p>c) Akademik ve idari personel sayısının yeterli olmaması,</p> <p>d) Akademik personelin yayın yapma ve bilimsel faaliyetleri için yeterli kaynağın olmaması,</p> <p>e) Hızlı kampüsleşmesine imkân sağlayacak yeterli yatırım bütçesine sahip olmaması,</p> <p>f) Yurtiçi ve yurtdışı tanıtım faaliyetlerine bütçe ayıramaması,</p> <p>g) Eğitim dili büyük oranda İngilizce olmasına ve uluslararası öğrenci sayısının yüksek olması hedeflenmesine rağmen idari personel içerisinde İngilizceyi kullanma kapasitesinin düşük olması.</p>
Üniversitenin Fırsatları:	Üniversitenin Tehditleri:
<p>a) Ankara'da kurulan beşinci devlet üniversitesi olması nedeniyle yüksek beklentilere konu olması ve kendisine ulusal/uluslararası önemli roller biçilmesi,</p> <p>b) Bir yandan Türkiye'nin son yıllarda komşularıyla artan iyi ilişkileri ve bölgesel güç olarak yıldızının parlaması, diğer yandan çevre ülkelerde lisans ve lisansüstü programlara öğrenci gönderme talebinin artması,</p> <p>c) Ankara'da konumlanması ve yabancı dilde eğitim vermesi nedeniyle nitelikli öğretim üyesi ve görevlileri yüksek talebi ile karşı karşıya olması,</p> <p>d) Yeni YÖK yasası ile üniversitelerin farklılaşmasına (araştırma, eğitim, ihtisas vs. üniversiteleri) kapı aralanması ve sektörün rekabetçi bir duruma kavuşması için yapısal dönüşümlere gitme ihtimali.</p>	<p>a) Mevcut yükseköğretim yasasının üniversiteleri homojen görmesi ve stratejik farklılaşmaya olanak sağlamaması,</p> <p>b) Tasarruf tedbirleri çerçevesinde üniversitelere tahsis edilen yatırım bütçelerinin kısıtlı olması,</p> <p>c) Ankara'da bulunan köklü üniversitelerle rekabete çok yeni başlaması</p> <p>d) Üniversitenin yüksek beklentilere konu olması ve önemli roller üstlenmesi istenmesine rağmen yasal açıdan farklılaştırılmaması ve yeterince finansal destek sağlanmaması,</p> <p>e) Maaşların düşük olması nedeniyle, öğretim üyelerinin araştırma ve proje faaliyetleri yerine ders yükünü artırmaya veya mesleğin çekiciliğinin azalması sonucu diğer kurum ve sektörlerde çalışmaya yönelmeleri,</p> <p>f) Lisans öğrenci sayısına ilişkin kontenjanların üniversitenin bilgisi ve iradesi dışında artırılması,</p> <p>g) Yeni kurulması nedeniyle tanınırlığının sınırlı olması ve isminin vakıf üniversitesi çağrışımı yapması.</p>

3.3.2.3. Paydaş analizleri

Stratejik planın paydaş analizleri kısmında Yıldırım Beyazıt'ın yeni kurulan bir üniversite olduğunu bu nedenle ilk günden bu yana çeşitli çevrelerle yükseköğretim sektörünü değerlendirerek kurumsal yönünü belirlemeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, formel olarak anket ve mülakat çalışmaları yapılmamış olsa da çok sayıda toplantı, odak grup çalışması, birebir görüşmeler vs. yapıldığı belirtilmektedir. Bunların bir kısmını resmi davetler üzerine kamu ve özel sektör kuruluş temsilcilerine yönelik yapılmıştır.

Paydaş analizlerine girdi oluşturan fikirlerin büyük bir kısmı ise formel olmayan ancak daha gerçekçi fikirlerin elde edilmesine yardımcı olan görüşmelerde elde edilmiştir. Yeni kurulması nedeniyle anket çalışması veya stratejik plan geliştirme amaçlı resmi davet üzerine gerçekleşen bir çalıştay düzenlenmesine ihtiyaç duyulmamıştır.

Ancak belirtildiği üzere stratejik plan geliştirmek için ihtiyaç duyulan fikri katkılar, aşağıda isimleri zikredilen kurum temsilcilerinden çeşitli yollarla elde edilmiştir.

Tablo 3.2: Paydaş listesi (YBÜ, SP,2014: 55).

Paydaş Listesi			
Paydaşlar	İP: İç Paydaş DP: Dış Paydaş Y: Yararlanıcı	Neden Paydaş? T: Temel Ortak S: Stratejik Ortak H: Hizmet Alanlar	Önceliği A: İzle-Zayıf/Önemsiz B: Bilgilendir-Güçlü/Önemsiz C: Çıkarlarını gözet Zayıf/Önemli D: Birlikte çalış-Güçlü/Önemli
Akademik Personel	İP	T	D
İdari Personel	İP	T	D
Diğer Çalışanlar	İP	T	D
Araştırma Merkezleri	İP	T	C/D
Öğrenciler	İP	T	D
Veliler	DP	S	B
YÖK	DP	T	D
Milli Eğitim Bakanlığı	DP	T	D
Maliye Bakanlığı	DP	T	D
Hazine Müsteşarlığı	DP	T	D
Sayıştay	DP	T	D
Kalkınma Bakanlığı	DP	T	D
Kamu İhale Kurumu	DP	T	D
Sosyal Güvenlik Kurumu	DP	T	D
Basın İlan Kurumu	DP	T	D
Sendikalar	DP	S/H	C/D
Diğer Sivil Toplum Örgütleri	DP	S/H	C/D
Yerel Yönetimler	DP	S	D
Tedarikçiler	DP	S	C
Devlet Personel Başk.	DP	S	D
Sağlık Bakanlığı	DP/Y	T/H	D
Ulaştırma Bakanlığı	DP	S	D
Sanayi Bakanlığı	DP/Y	T	D
Denizcilik Müsteşarlığı	DP	S	D
Patent Enstitüsü	DP	S	D
TÜBİTAK	DP	S	D
Türkiye İstatistik Kurumu	DP	S	D
Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşları	DP	T/S	D
Kobiler	DP	S	C/D
Sanayi Kuruluşları	DP	S	C/D
Bankalar	DP	S	C/D
Türkiye İş Kurumu	DP	S	D
Avrupa Birliği Genel Sekreterliği	DP	S	D
Ankara Kalkınma Ajansı	DP	T	D

3.4 Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi

3.4.1 Stratejik Amaçlar

Stratejik planlama sürecinde misyon ile vizyona yönelik oluşturulan amaç ve hedefler, gelecekte ulaşılmak istenilen seviyenin basamaklarıdır. Kamu kurumu stratejik planında gelecekte ulaşmak istediği durumla ilgili amaçlarını ortaya koymaktadır (Özen,2008:60-61). Bu amaçlar için birden fazla hedefler tespit edilebilmektedir. Böylece hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesi için alt amaçlar şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Amaçlar, kurumun misyonunu ve vizyonunu gerçekleştirilmesi için konan zamanla sınırlı ölçülebilir hedeflerdir. Bu hedefler tanımlanan stratejiler doğrultusunda gerçekleşmektedir.

2014-2018 yılları için Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin stratejik amaçları olarak şunlar öngörülmüştür (YBÜ, SP,2014:47-67):

1. Öğretim ve öğretim kalitesini sürekli arttırmak,
2. Ulusal ve uluslararası düzeyde nitelikli öğrencilerin tercih ettiği bir üniversite olmak,
3. Araştırma odaklı bir üniversite olmak için araştırma altyapısını kurmak, geliştirmek ve ilerletmek,
4. Ulusal ve uluslararası alanda araştırmaya yönelmek
5. Devlet, özel kuruluşlar ve sivil toplum örgütleriyle işbirliğine giderek bölgesel ve ulusal kalkınmaya katkıda bulunmak,
6. Üniversite kampüs alanının yapılaşmasında toplumsal sorumluluk gereği çevre duyarlılığını ön plana çıkarmak,
7. Üniversite genelinde girişimciliği kurumsallaştırmak,
8. Üniversitenin eğitim, araştırma, toplumsal sorumluluk ve girişimcilik misyonları ile uyumlu ve onları destekleyici fiziki yapılaşmanın, çevre düzenlemesinin ve altyapının geliştirilmesi,
9. Rekabetçi ve öğrenerek ilerleyen yönetsel bir anlayış, yaklaşım ve yapı geliştirmek.

3.4.2 Stratejik Hedefler

Stratejik hedefler, stratejik amaçların gerçekleştirilebilmesi için ortaya konulan spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır (DPT,2006:34). Stratejik amaçların aksine, hedefler sayısal olarak ifade edilirler ve daha kısa vadeyi kapsayabilirler.

Hedefler, amaçları kavramsal düzeyden uygulama düzeyine indirgeyen ifadelerdir (Erkan, 2008:27). Bir amacın altında yer alan bir ya da daha fazla hedefin gerçekleşmesi ile amaca ulaşılmış olunur.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin Stratejik Plan çalışmaları esas olarak stratejik hedefler düzeyinde yürütülmüş, tüme varım yöntemi ile amaçlar belirlenmiştir. 2014-2018 yılları arasında Yıldırım Beyazıt Üniversitesi için şu stratejik hedefler belirlenmiştir (YBÜ, SP,2014:39-46):

- a) Eğitim faaliyetlerini “öğretici merkezli” yerine “öğrenci merkezli” yöntemlerle yapacak yaklaşımlar geliştirmek ve bunları kurumsallaştırmak,
- b) Eğitim alanında rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde lisans ve lisansüstü programlarını çeşitlendirmek,
- c) Değişim programlarını desteklemek ve değişimden yararlanan öğrenci ve öğretim elemanı sayısını arttırmak,
- d) Yürütülmekte olan eğitim programlarının ulusal ve uluslararası normlar çerçevesinde güncellenerek niteliğinin geliştirilmesi,
- e) Uluslararası düzeyde yabancı uyruklu öğrenciler tarafından tercih edilen üniversite olmak,
- f) Lisans ve Yüksek lisans düzeyinde bilgi donanımı ve potansiyeli yüksek öğrencilerin üniversitemizi tercih etmesini sağlamak,
- g) Araştırma odaklılığı teşvik etmek ve kurumsallaştırmak için araştırmaları yürütecek ortamlar, sistemler, merkezler, laboratuvarları belirlemek, bunların altyapılarını/fiziksel şartlarını oluşturmak,
- h) Araştırma odaklılığı teşvik etmek ve kurumsallaştırmak için araştırmaları yürütecek gerekli olan nitelikli insan kaynaklarını temin etmek,
- i) Kütüphane ve dokümantasyon altyapısını eğitim ve araştırma misyonlarını rekabet avantajı sağlayacak şekilde oluşturmak ve yönetmek,
- j) Ulusal ve uluslararası alanda öğretim üyelerinin bilimsel faaliyetlerini arttırmak, ulusal ve uluslararası saygın endekslerde yer alan yayınlara verilen teşvikleri arttırmak,

- k) YBÜ mensubu öğretim elemanları ve öğrencilerinin toplumsal sorumluluk faaliyetlerinde aktif yer almalarını sağlayacak sistem ve süreçler geliştirmek ve teşviklerde bulunmak,
- l) Üniversite için gelir getirici öncelikli araştırma alanlarını belirlemek ve buralara yoğunlaşmak,
- m) Fiziksel yapılaşmada çevreye, insana duyarlı olmak ve altyapıyı engelsiz üniversite (engelli dostu) anlayışı doğrultusunda düzenlemek,
- n) Kariyer merkezi, öğrenci kulüpleri ile bilimsel içerikli toplulukları desteklemek,
- o) Açılacak yeni lisansüstü programları belirlemek,
- p) YBÜ tekno-kentin kurulması için gerekli planlamaların başlatılması ve üniversite mensuplarına patent alma, lisans satışı yapma vb. konularda danışmanlık ve maddi destek vermek.

3.5 Uygulama Aşaması

Kamu Mali ve Kontrol Kanununun 9'uncu maddesinde "kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar olarak belirtilmektedir.

Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.

Kamu kurumlarında stratejik plan ile performans esaslı bütçe çalışmaları bütünlük sağlanarak Maliye Bakanlığı önderliğinde yürütülmektedir. Bu çerçevede kamu kurumlarının performans esaslı bütçeleme çalışmalarını yönlendirecek "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik" Resmi Gazete 05.07.2008 tarihinde yayımlanmıştır. Aynı yıl içinde Maliye Bakanlığınca hazırlanan "Performans Programı Hazırlama Rehberi" de kamu kurumlarının kullanımına sunulmuştur.

3.5.1 Performans Programının Hazırlanması

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi 5018 sayılı Kanunun “Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme” başlıklı 9’uncu maddesi gereği 2014 yılı için 2013 yılında performans programı hazırlamamış ve uygulamaya başlamıştır.

Aynı Kanunun 10’uncu maddesinde: “Bakanlar; idarelerinin amaçları, hedefleri, stratejileri, varlıkları, yükümlülükleri ve yıllık performans programları konusunda her mali yılın ilk ayı içinde kamuoyunu bilgilendirirler” hükmü gereği üniversitenin performans programı, ocak ayı içinde kamuoyuna açıklanmak üzere üniversitenin “www.ybu.edu.tr” internet sayfasında yayınlanmıştır.

Performans programının hazırlığının yapılması ve revize edilmesi çalışmalarında koordinasyon görevi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmalar üniversitede Performans Programı hazırlık çalışmaları, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi’nde yer alan hususlar doğrultusunda; teklif, tasarı ve nihai performans programı olmak üzere belli süreç aşamalarıyla yürütülmektedir.

3.5.2 Performans Programı ile Bütçe İlişkisi

Stratejik plan ve bütçe ilişkisi performans programları aracılığı ile gerçekleştirilmektedir. Bütçe hazırlık sürecine entegre edilen performans programları, idare bütçelerinin stratejik planlarda belirlenmiş amaç ve hedefler doğrultusunda hazırlanmasına yardımcı olmaktadır (PEB,2009:9). Performans programlarında, stratejik planlarda yer alan amaç ve hedefler doğrultusunda, belirlenen performans hedeflerine, bu hedeflere ulaşmak için gerçekleştirilecek faaliyetlere, bunların kaynak ihtiyacına ve performans göstergelerine yer verilmektedir. Dolayısıyla Performans programları, bütçe dokümanlarında mali bilgilerin yanında, performans bilgilerinin de yer almasını sağlayarak, çıktı ve sonuç odaklı bir bütçeleme anlayışını ön plana çıkaracak, yeni kamu mali yönetim sistemimizin dayanağı olan mali saydamlık ve hesap verebilirlik ilkelerine işlerlik kazandırmaktadır.

Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik yönetimi uygulama, izleme ve değerlendirmeyi de içine alan stratejik plan kavramı yerine kullanmıştır. Kanun stratejik planda uygulama aşamasının, performans programı ile sağlanacağını, izleme

değerlendirme ve kontrol aşamasının ise faaliyet raporları ile gerçekleşeceğini belirtilmektedir.

Stratejik yönetim sisteminin ilk adımı olan stratejik planların işlevsel olabilmesi, stratejik planda yer alan amaç ve hedeflerin maliyetlerinin bütçe ile ilişkilendirilmesine bağlıdır (Mutluer v.d.,2007:147). Stratejik planlar kurumun önceliklerini içerecek nitelikte hazırlandıklarından bu bir anlamda öncelikler ile kaynak tahsisi arasında bağın kurulduğu anlamına da gelmektedir.

Kamu kurumlarına verilen bütçeler kurumun bir yıl içerisinde yapacağı faaliyetlerin maddi karşılığı olmaktadır. Her mali yılda kamu idarelerine verilen bütçenin nereye, hangi faaliyetlere harcanacağı performans programıyla belirlenir. Stratejik planlar ve bütçeler arasındaki ilişki, bu belgeler aracılığı ile açıklık kazanır. Performans programında, hedef-maliyet-kaynak yapısı tespit edilir. Böylelikle bütçelerin performans uygulamasını destekleyen bir yapıya sahip olması sağlanmış olur (Mutluer v.d.,2007:147-148).

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi özel bütçeye sahip olduğu için yılı merkezi yönetim bütçe kanununda belirlenen bütçe ödenekleri üzerinden işlem yapmakta olup stratejik amaçlar için yapılan bütçeleme stratejik hedefler doğrultusunda, doğru bir şekilde hazırlanan bütçelerin performans değerlendirilmesi ve denetlenmesine zemin hazırlanmış olacaktır. Üniversitede plan-bütçe ilişkisinin sağlam bir şekilde yapılandırılması kurum kaynağının kullanılmasında neden-sonuç ilişkisinin kurulmasına, kıt kaynakların etkin ve verimli kullanımını sağlayacaktır.

3.6 İzleme ve Değerlendirme

5018 sayılı Kanununun 9. Maddesinde İzleme ve değerlendirme hakkında kamu idareleri performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla stratejik plan hazırlamaları gerektiği şeklinde hüküm yer almaktadır.

Strateji, bugünün eğilimleriyle geleceğe yön vermede önemli bir araçtır. Stratejik plan ise Kurum Stratejilerinin planlanarak izlenmesi, değerlendirilmesi ve koordine edilmesi işlemlerini mümkün kılan, stratejik yönetim olgusuna sistematik olarak yaklaşılmasını sağlayan bir araçtır. İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama

sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun (YBÜ, SP,2014:85) analizidir diyebiliriz.

İzleme stratejik yönetim döngüsünün önemli bir aşamasını oluşturmaktadır. Hem bir yönetim fonksiyonu olarak hem de kamuoyu denetimi çerçevesinde izleme etkinliğini odağına vatandaşı alan ve planlamayı, bütçelemeyi, uygulama, izleme ve değerlendirmeyi içeren bir bütün içinde algılamak gerekir (TEPAV,2007:27). İzlemenin etkinliği diğer aşamaların kalitesi ile doğrudan ilişkilidir.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Stratejik Yönetim Modelinde izleme ve değerlendirme aşaması, stratejik planlamanın en önemli adımlarından birini oluşturmaktadır. Üniversite Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik olarak yürütülmesi gereken faaliyetleri dört ana başlık altında toplamıştır. Fiziki ilerlemeye ilişkin veri analizi, mali ilerlemeye ilişkin veri analizi, kalite unsurlarının ve çevresel faktörlerin izlenmesi ve risk yönetimi yaklaşımı Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük proje ve faaliyetlerin uygulanabilmesi için amaç, hedef ve faaliyetler bazında sorumluların kimler / hangi birimler olduğu, ne zaman gerçekleştirileceği, hangi kaynakların kullanılacağı gibi hususların yer aldığı bir eylem planı hazırlanarak izleme ve değerlendirmenin daha etkin bir şekilde yapılmasına olanak sağlanacağı düşünülmektedir.

Planda uygulama sürecinde gelişen koşullara bağlı olarak, gerçekleşecek bütçe kaynakları ve miktarlarının beklenen ve/veya tahmin edilenden farklı olması durumunda, daha küçük kapsamlı hedefler ve/veya her bir hedefe yönelik olarak alternatif faaliyetlerin /projelerin değerlendirmeye alınması söz konusu olabileceği belirtilmiştir. Kurum dinamiklerine, özellikle kurumu çevreleyen mali ve idari koşullara bağlı olarak planın gözden geçirilmesine ihtiyaç duyulabilecektir. Ancak, planda yapılacak değişiklikler veya öngörülen plan faaliyetlerine yapılacak eklentilerin sistemli bir biçimde gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesine ilişkin gelişmelerin performans göstergelerinin ölçülmesi ile bunların belirli bir sıklıkla raporlanması, ilgili taraflar ile kurum içi ve kurum dışı paydaşların ve ürünlerin değerlendirmesine sunulması, izlemeye olanak sağlayan faaliyetler olacağı belirtilmiştir.

Üniversitenin Stratejik Plan çalışmaları birimler bazında yapıldığından izlenmesi de birimler bazında yapılmaktadır. Üniversitenin birimleri kendi stratejik planlarında yer alan hedeflerinin gerçekleştirmelerini, her altı ayda bir olarak Strateji Geliştirme Daire Başkanlığına ait Faaliyet Otomasyon sistemine giriş yaparak

değerlendirebileceklerdir. Birimlerin hedeflerine ne derece ulaştığı da üst yönetim tarafından böylece izlenmiş olacaktır.

Birim hedeflerinin izlenip takip edilmesi de Üniversitenin hedeflerinin çoğunun izlenmesine olanak sağlamış olacaktır.

Ayrıca yıllık olarak hazırlanan Üniversitenin Performans Programı çalışmaları sırasında Üniversite hedeflerinin ne derecede gerçekleşmekte olduğu ikinci bir kontrolle değerlendirilmektedir. Bununla birlikte üst yöneticinin başkanlığında periyodik izleme değerlendirme toplantıları yapılması planlanmaktadır.

Yukarıda bahsi geçen iki izleme mekanizması ile çapraz kontrol imkânı sağlayarak eksikler belirlenmektedir (YBÜ, SP,2014:85-86). Üniversitenin ve ülkemizin ihtiyaçlarını göz önüne alan, dünyadaki gelişmeleri yakalayan, katılımcı, şeffaf ve esnek bir yaklaşımla hazırlanan Üniversitenin Stratejik Planı üst yönetimi ile Üniversite bileşenlerinin irade ve desteği ile hayata geçirileceği belirtilmektedir.

Üniversite için izleme ve değerlendirmenin etkin olarak yapılabilmesi için ancak sağlıklı veri ve istatistiklerin temin edilmesiyle mümkündür. Performans programlarında yer alan faaliyetler ve göstergelerin belirlenmesi sürecinde görevli personelin konu hakkında yeterli eğitim almaması ve konunun üniversitede düzeyinde sahiplenilme oranının yetersiz olması gibi nedenler performans sonuçlarını dolayısıyla etkileyecektir. Amacına uygun sağlıklı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde çok önemlidir.

3.7 Araştırmanın Metodolojisi ve Bulguları

3.7.1 Araştırmanın amacı

Bu araştırma, yükseköğretim kurumlarında ve Yıldırım Beyazıt Üniversitesinde uygulanmakta olan stratejik yönetim çalışmalarını, Üniversite çalışanlarının görüşlerini temel alarak değerlendirmektir. Örneklem Üniversitede stratejik yönetim konusunda çalışan personelin uygulama hakkında görüş ve düşüncelerinin değerlendirilmesi, başarıların, aksaklıkların ve sorunların tespit edilip açığa çıkarılması hedeflenmiştir. Amacımız üniversite yönetiminde sorunun temeline inerek daha objektif bir bakış açısı ile sorunlara çözüm bulmaktır.

3.7.2 Araştırmanın Problemi

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1. Örneklem üniversitede, Yeni Kamu Mali Yönetimi Sistemi kapsamında stratejik yönetim süreci ve unsurları başarılı mıdır?
2. Üniversite yönetimlerindeki stratejik, değişim ve planlama eksiklikleri nelerdir?
3. Stratejik yönetimi tasarlama sürecinde karşılaşılan sorunlar ve başarıyı etkileyen faktörler nelerdir?

Sorularının cevabını aramak ve bu bağlamda sorunları doğuran nedenleri tespit etmek ve çözüm önerileri sunmaktır.

3.7.3 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, veri toplamak için anket tekniğinin uygulandığı bir saha çalışmasıdır. Araştırmada verilerin elde edilmesinde 5'li Likert ölçeği ile hazırlanan anket kullanılmıştır. Anket metni (Ek A'da) verilmiştir.

Anket, stratejik yönetimin temel faktörleri olarak değerlendirilebilecek

- a) Stratejik planlama,
- b) Performans esaslı bütçeleme,
- c) İç kontrol
- d) Raporlama ile
- e) Örgüt yapısı ve

idari kapasiteye ilişkin olmak üzere beş bölümden oluşan ve demografik özelliklere ait yirmi beş sorudan oluşmaktadır.

3.7.4 Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilinde bulunan devlet üniversiteleri içerisinde yeni kurulmuş olan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi belirlenmiştir. Diğer 4 devlet üniversitesi stratejik yönetimi uzun yıllar uyguladıkları için evren dışı bırakılmıştır. Kısacası araştırmanın evrenini YBÜ'nin stratejik yönetim çalışmalarında görev almış yönetici, müdürlükler, enstitüler, bölümler ve birimlerde çalışanlar olarak belirlenmiştir. Bu kişiler 31 çalışan ve görev almayan 15 akademik ve 14 idari

personel olarak belirlenmiştir. Evrenin tamamına ulaşılması hedeflenmiştir. Ancak, çeşitli sebeplerle çalışanların ankete katılmak istememeleri, akademik personelin çoğu zaman odalarında bulunmayışı yüzünden çalışma grubunda 31 personelin tamamına ulaşılmış görev almayan personeline 29 kişisine ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılacak kişilerin kurumda stratejik yönetim ve planlama konularında yetkili ve bilgi sahibi kişiler olmalarına özen gösterilmiştir.

Araştırmanın örnekleme ise; Stratejik yönetim sürecinde görevli idari ve akademik personele ve her birimde aktif olarak çalışan 60 kişiye yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmıştır. Anket sorularına yanıtızlık oranı %0 dır. Bu sayede ankette yer alan ifadelere daha bilinçli cevaplar almak hedeflenmiştir.

3.7.5 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada, stratejik yönetim süreci ve unsurları ele alınmış, diğer konular araştırmaya dahil edilmemiştir. Stratejik yönetimin uygulandığı üniversiteler ülke geneline dağılmış olup Ankara ilinde örneklem olarak yeni kurulmuş olan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi belirlenmiş ve kurum çalışanlarına anket uygulanmıştır.

Zaman ve maliyet açısından araştırmanın Türkiye genelindeki devlet üniversitelerine uygulanamamasıdır. Araştırmanın Ankara ilindeki örneklem üniversiteye uygulanması temel sınırlılığını oluşturmaktadır

Bunun yanı sıra, bütün ampirik araştırmalarda olduğu gibi, bu araştırmada da elde edilen sonuçlar, kullanılan örneklem ile sınırlıdır. Zaman kısıtından dolayı varılan sonuçların tüm ülke geneline yayılmasına çalışılmamıştır.

3.7.6 Veri Toplama Süreci ve Yöntemi

Araştırma literatür tarama modellidir. Bu çalışmanın teorik bölümü dokümantasyon, metot ve teknikleriyle yapılmıştır. Çalışmanın ampirik dökümü ise, tarama modellerinden olan araştırma tekniğiyle yapılmıştır. Araştırma, akademik çalışmalar, kitap, dergi ve bilimsel yayınlanmış makalelerden oluşmaktadır. Veri toplama aracı olarak kitap ve bilimsel makale araştırma tekniği kullanılmıştır.

Çalışmanın uygulama kısmını ise, Yıldırım Beyazıt Üniversitesi stratejik planı oluşturmaktadır. Bu amaçla söz konusu üniversitenin planına üst yönetimden izin alınarak ulaşılmış ve Üniversitenin stratejik planlama çalışma grubunda bulunanlara

ve üniversitede çalışan akademik ve idari personele stratejik plan hakkında anketler yapılarak, veriler toplanmıştır.

Bu anket çalışmasında; 5 soru demografik özellikleri, 20 soru ise mali yönetim kapsamında stratejik yönetimin tasarlanması ve uygulanmasına ilişkin sorunları ölçmek amaçlı olarak toplamda 25 soru olarak tasarlanmıştır. 8 ile 25 arası sorular beşli likert ölçeği (tamamen katılıyorum-katılıyorum-kararsızım-katılmıyorum-kesinlikle katılmıyorum) tipinde hazırlanmıştır. Anket toplamda 60 kişiye yüz yüze görüşme yöntemiyle uygulanmış olup anket sorularına yanıtızlık oranı %0' dır. Anket çalışması Yıldırım Beyazıt Üniversitesi örneğini içermektedir.

Anketin uygulandığı yerler ise aşağıdaki gibidir:

Stratejik Yönetim Komisyonundan 31 kişiye anket uygulanmıştır. Ayrıca,

Strateji Geliştirme Başkanlığını: 5 kişi

Personel Dairesi: 3 kişi

Öğrenci İşleri: 2 kişi

Fen Bilimleri Enstitüsü: 2 kişi

Kütüphane Dokümantasyon: 3 kişi

Sağlık Bilimleri Enstitüsü: 1 kişi

İslami İlimler: 3 kişi

Sağlık Kültür ve Spor Dairesi: 2 kişi

Sosyal Bilimler: 2 Kişi

Konservatuar: 3 kişi

Döner Sermaye İşletme Müdürlüğü: 1 kişi

Hukuk Müşavirliği: 1 kişi

Genel Sekreterlik: 1 kişi

olmak üzere komisyon harici 29 kişiye anket çalışması yapılmıştır.

3.7.7 Verilerin Analizi

Anket çalışmasında genel olarak iki yöntem kullanılmıştır. Biri frekans ve görsel materyaller, diğeri ise istatistiksel analizlerdir. Frekansların, görsel materyallerin ve istatistiksel analizlerin hepsi lisanslı SPSS 20 paket programında çalıştırılarak elde edilmiştir. Frekanslar ilk 7 soru için SPSS paket programında oluşturularak tablo şeklinde verilmiştir. Görsel materyal olarak, 18 sorunun pasta grafikleri SPSS paket programında çizdirilmiştir. İstatistiksel analizler ise Ki-Kare

Bağımsızlık Testi yöntemi ile yapılmıştır. Demografik 5 soru ile (ekte yer alan anket soru kâğıdının ilk 5 sorusu), ankette yer alan 6. soru ile 25. soru arasındaki 20 soruya ikili çapraz tablolar ve Ki-Kare Bağımsızlık testi uygulanmıştır.

3.7.8 Pasta (Daire) Grafiği

Pasta grafiği k sınıftaki frekansların dağılımını daire içinde açısal yoğunluk biçiminde gösteren grafikdir.

Pasta grafiği kategorik (isimsel ölçekli, sıralı ölçekli) ya da sınıflara ayrılarak kategorize edilmiş aralıklı / orantılı ölçekli verilerin gösteriminde kullanılır. Her bir kategori ya da sınıfta yer alan değerlerin dağılımı, daire içinde açısal yoğunluk biçiminde gösterilir. Her sınıf / kategori daire içinde temsil edilme derecelerine göre dilimlere ayrılarak gösterilmektedir. Pasta grafiğinde her dilimin yanına sayı, yüzde açıklamalarından herhangi biri yazılabilir. Pasta grafiği düz alanda iki boyutlu (2D) çizilebileceği gibi 3 boyutlu (3D) olarak da çizilebilir. Ancak iki boyutlu çizimler bilgi aktarımı açısından üç boyutlu daire grafiğine tercih edilmelidir (Özdamar, 2013:374-376). Fakat son yıllarda SPSS programı üzerinde yapılan yeni düzenlemeler ve eklemeler ile üç boyutlu grafiklerde bilgi aktarımı açısından daha çok tercih edilebilir hale gelmiştir.

3.7.9 Ki-Kare Bağımsızlık Testi

Ki-kare bağımsızlık testi; 2×2 ya da $r \times c$ ($r > 2$ ve/veya $c > 2$) tipindeki çapraz tablolarda gözlenen frekansların (anket, deney, vb. sonucu gözlenen değerler), marjinal olasılıklar yaklaşımı ile hesaplanan (istatistiksel/matematiksel bir metot ile hesaplanan) teorik frekanslara benzerliğini test etmeyi amaçlar.

Ki-kare bağımsızlık testinde test edilen hipotezler aşağıdaki gibi kurulur:

H_0 : “Bağımsızlık vardır.”

H_a : “Bağımsızlık yoktur.”

Burada H_0 ile gösterilen hipotez yokluk hipotezini, H_a ile gösterilen hipotez ise bu yokluk hipotezine karşılık iddia edilen alternatif hipotezi temsil edilmektedir. Bu hipotez testi biçimi Ki-Kare Bağımsızlık testi için değişmez olup, ankette analizler yapılırken bu hipotezler mantığı çerçevesinde hipotezler kurulmuştur.

Ki-kare bağımsızlık testinde yararlanılan modeller çapraz tablonun satır ve sütun sayısına göre yani, 2x2 ya da rxc ($r>2$ ve/veya $c>2$) olmasına göre farklılıklar gösterir. Ayrıca 2x2 tablolarında, teorik frekansların aldıkları değerlerinin büyüklükleri de uygulanacak test modelini farklılaştırır.

2x2 çapraz tablolarında;

- a) Gözelerdeki teorik frekansların tümü 25 ve 25' ten büyük olduğunda Pearson Ki-Kare Testi (teorik frekans \geq 25),
- b) Gözelerdeki teorik frekansların herhangi biri 5 ile 25 arasında olduğunda Yates Ki-Kare Testi – Corrected Chisquare ($5\leq$ teorik frekans $<$ 25),
- c) Gözelerdeki teorik frekansların herhangi biri 5' ten küçük olduğunda Fisher Ki-Kare Testi – Exact Chisquare (teorik frekans $<$ 5)

kullanılır.

Eğer tablo rxc tipinde ise ($r>2$ ve/veya $c>2$), bağımsızlık analizi olarak Pearson Ki-Kare Testi uygulanır. Ancak gözelerdeki 5' den küçük teorik frekansların sayısı tablonun toplam göze sayısının %20' sini geçmemelidir. Eğer bu kural bozulur ise rxc tablosunda uygun satır ya da sütun birleştirilmesi yapılarak tablo boyutu azaltılır ve yeni oluşan indirgenmiş çapraz tablo yeniden analiz edilir. Eğer koşullar geçerli ise analiz sonucu Ki-Kare bağımsızlık hipotezinin testinde kullanılır (Özdamar, 2013:374-376).

3.7.10 Hipotezler ve Karar Mekanizması

Bu anket çalışmasında hipotezler aşağıdaki şekilde kurulacaktır:

H_0 : “Soru (X) ile Soru (Y) arasında Bağımsızlık vardır.”

H_a : “Soru (X) ile Soru (Y) arasında Bağımsızlık yoktur.”

Buradaki hipotezlerin anlamları şudur: H_0 ' da yer alan “Soru (X) ile Soru (Y) arasında Bağımsızlık vardır.” ifadesi istatistiksel olarak; “Deneklerin Soru (X)' e verdiği cevap ile Soru (Y)' ye verdiği cevap arasında bağımsızlık vardır” ya da “Soru (X)' in Soru (Y)' ye cevap vermede bir etkisi yoktur” şeklinde yorumlanabilir. Ayrıca H_a ' da yer alan “Soru (X) ile Soru (Y) arasında Bağımsızlık yoktur.” ifadesi istatistiksel olarak; “Deneklerin Soru (X)' e verdiği cevap ile Soru (Y)' ye verdiği cevap arasında bağımsızlık yoktur” ya da “Soru (X)' in Soru (Y)' ye cevap vermede bir etkisi vardır” şeklinde yorumlanabilir.

Hipotez testleri kurulup gerekli analizler yapıldıktan sonra karar verme aşamasında uygulanan kural, “ H_0 yokluk hipotezinin red edilmesi” ya da “ H_0 yokluk hipotezinin red edilememesi” şeklinde işlemektedir. Aslında H_0 yokluk hipotezinin red edildiğinde, H_a alternatif hipotezi kabul edilmiş gözükmeyle birlikte; istatistiksel olarak yine de “ H_0 yokluk hipotezi red edilir” ifadesi kullanılmaktadır.

SPSS tarafından hesaplanan ve karar verme aşamasında kullanılan p-değeri (P-değeri) asimptotik metotlar ile hesaplanan ve karar vermede kullanılan test istatistiğinin değeridir. Bu p-değeri; anlamlılık düzeyi olarak ifade edilen ve α simgesi ile gösterilen, genellikle analizi uygulayıcı tarafından belirlenebilir olup istatistiksel literatürde kabul görmüş olan 0,05 değeri ile karşılaştırılır. 0,05 değerinin anlamı ise; yapılan hipotez testinin sonucunun ya da kararının %5 yanılma payı ile verildiğidir, bir başka deyişle %95 güvenirlilik düzeyi ile sonuca ulaşıldığıdır.

Bu durumda hipotez sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p-değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p-değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez şeklindedir.

3.7.11 Araştırmanın Bulguları ve Yorumu

3.7.11.1 Demografik Bilgiler

Tablo 3.3: Demografik Bilgilerin Dağılımı.

		Frekans	Yüzde (%)
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans/Doktora	38	63,3
	Üniversite/Yüksekokul	20	33,3
	Lise/Lise Dengi	2	3,4
	Toplam	60	100
Cinsiyet	Kadın	13	21,7
	Erkek	47	78,3
	Toplam	60	100,0
Memuriyet Hizmet Süresi	0-5 Yıl	21	35
	6-10 Yıl	6	10
	11-20 Yıl	19	31,7
	21-25 Yıl	13	21,7
	26 Yılden Fazla	1	1,6
	Toplam	60	100
Yaş Aralıkları	18-25 Yaş Arası	7	11,7
	26-35 Yaş Arası	20	33,3
	36-45 Yaş Arası	27	45,0
	46-55 Yaş Arası	5	8,3
	56 Yaş ve Üstü	1	1,7
	Toplam	60	100
Unvan	Akademik Personel	25	41,7
	Yönetici Personel (Daire Bşk/Şube Müd.)	14	23,3
	Fakülte/Yüksek Okul/ Enstitü Sekreteri	6	10
	Şef/VHKİ/Memur	15	25
	Toplam	60	100

Eğitim Durumunuz?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %63,3’ nün Yüksek Lisans/Doktora, %33,3’ nün Üniversite/Yüksekokul ve %3,4’ nün Lise/Lise Dengi eğitim düzeyine sahip oldukları görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunun lisansüstü bir programdan mezun olduğu anlaşılmaktadır. “Cinsiyetiniz?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %78,3’ nün Erkek, %21,7’ sinin Kadın oldukları

görülmektedir. Ankete katılanların çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır. “Memuriyet hizmet süresiniz?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %35’ nin 0-5 yıl, %31,7’ sinin 11-20 yıl, %21,7’ sinin 21-25 yıl, %10’ nun 6-10 yıl ve %1,6’sının 26 yıldan fazla hizmet süresi oldukları görülmektedir. Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun 0-5 yıl arası hizmet süreleri olduğu anlaşılmaktadır. “Yaşınız?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %45’ inin 36-45 yaş arası, %33,3’ ünün 26-35 yaş arası, %11,7’ sinin 18-25 yaş arası, %8,3’ nün 46-55 yaş arası ve %1,7’sinin 56 yaş ve üstü oldukları görülmektedir. Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun 36-45 yaş arası olduğu anlaşılmaktadır. “Unvanınız?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %41,7’ sinin Akademik Personel, %25’ inin Şef/VHKİ/Memur, %23,3’ nün Yönetici Personel (Daire Başkanı, Şube Müdürü) ve %10’ unun Fakülte/Yüksek Okul/Enstitü Sekreteri oldukları görülmektedir. Ankete katılanların önemli bir çoğunluğunun akademik personel olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.4: Stratejik yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir ve Son 5 yıl içerisinde stratejik yönetim konularının hangisinden eğitim aldınız sorularının dağılımı.

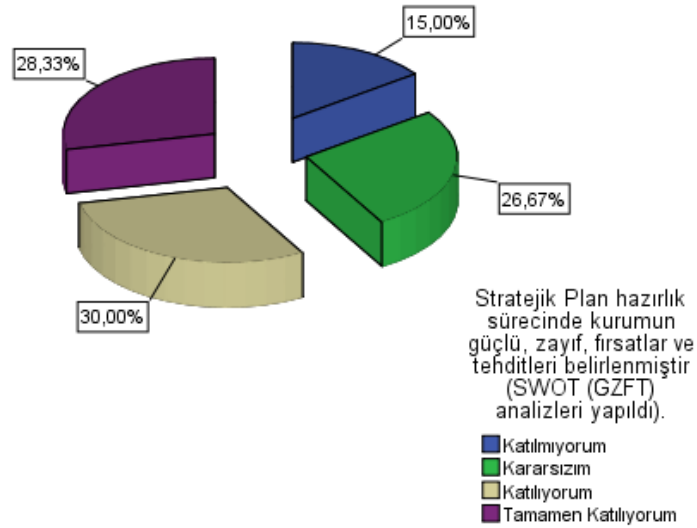
		Frekans	Yüzde (%)
Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?	Önemsiyorum	49	81,7
	Önemsemiyorum	1	1,6
	Yaygınlaştırılmalıdır	6	10,0
	İlk defa duydum	4	6,7
	Toplam	60	100
Son 5 Yıl İçerisinde Stratejik Yönetim konularının hangisinden eğitim aldınız?	Stratejik Yönetim ve Planlama	17	22,7
	Toplam Kalite Yönetimi	15	20,0
	Performans Yönetimi ve Bütçe	9	12,0
	İç Kontrol ve Raporlama	8	10,6
	Diğer	26	34,7
	Toplam	75	100

“Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %81,7’ sinin “önemsiyorum”, %10’ unun “yaygınlaştırılmalıdır”, %6,7’ sinin “ilk defa duydum” ve %1,6’ sının “önemsemiyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların önemli bir

çoğunluğunun bu soruya önemsiyorum şeklinde yanıt verdiği anlaşılmaktadır. Ayrıca bu sorunun seçeneklerinden olan “Gerekli değildir” yanıtını kimsenin işaretlediği görülmektedir. “Son 5 Yıl İçerisinde Stratejik Yönetim konularının hangisinden eğitim aldınız?” sorusunu yanıtlayan 60 kişinin soruda belirtilen eğitimleri alma oranları şu şekildedir: %34,67 “diğer” (26 kişi), %22,67 “Stratejik Yönetim ve Planlama” (17 kişi), %20 “Toplam Kalite Yönetimi” (15 kişi), %12 “Performans Yönetimi ve Bütçe” (9 kişi) ve %10,66 “İç Kontrol ve Raporlama” (8 kişi). Diğer seçeneğini işaretleyen iki kişi uygulama alanında eğitim aldıklarını belirtirken, diğer seçeneğini işaretleyen 24 kişi hangi alanda eğitim aldıklarını belirtmemişlerdir.

3.7.11.2 Ölçme soruları

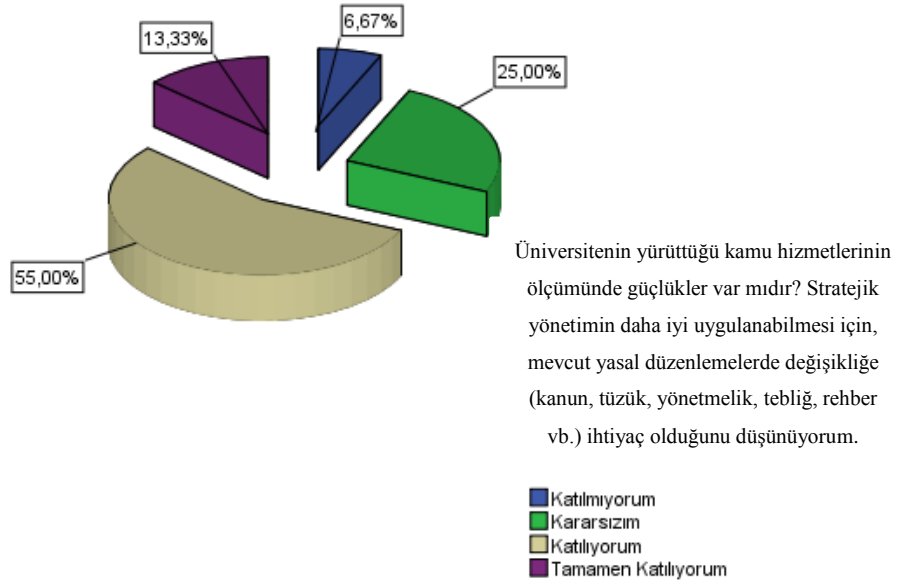
Soru 8) Stratejik Plan hazırlık sürecinde kurumun güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditleri belirlenmiştir (SWOT (GZFT) analizleri yapıldı).



Şekil 3.2: Katılımcıların SWOT (GZFT) analizlerine ilişkin görüşleri.

Şekil 3.2’ de “Stratejik Plan hazırlık sürecinde kurumun güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditleri belirlenmiştir (SWOT (GZFT) analizleri yapıldı).” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %30’ unun “Katılıyorum”, %28,33’ ünün “Tamamen Katılıyorum”, %26,67’ sinin “Kararsızım” ve %15’ inin “Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %58,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretmediği görülmektedir.

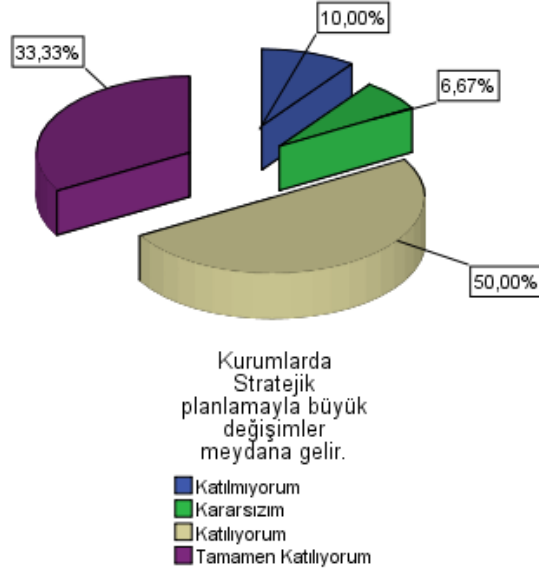
Soru 9) Üniversitenin yürüttüğü kamu hizmetlerinin ölçümünde güçlükler var mıdır? Stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi için, mevcut yasal düzenlemelerde değişikliğe (kanun, tüzük, yönetmelik, tebliğ, rehber vb.) ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.



Şekil 3.3: Katılımcıların stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi ile ilgili görüşleri.

Şekil 3.3’ da “Üniversitenin yürüttüğü kamu hizmetlerinin ölçümünde güçlükler var mıdır? Stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi için, mevcut yasal düzenlemelerde değişikliğe (kanun, tüzük, yönetmelik, tebliğ, rehber vb.) ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %55’ inin “Katılıyorum”, %25’ inin “Kararsızım”, %13,33’ ünün “Tamamen Katılıyorum” ve %6,67’ sinin “Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %68,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretlenmediği görülmektedir.

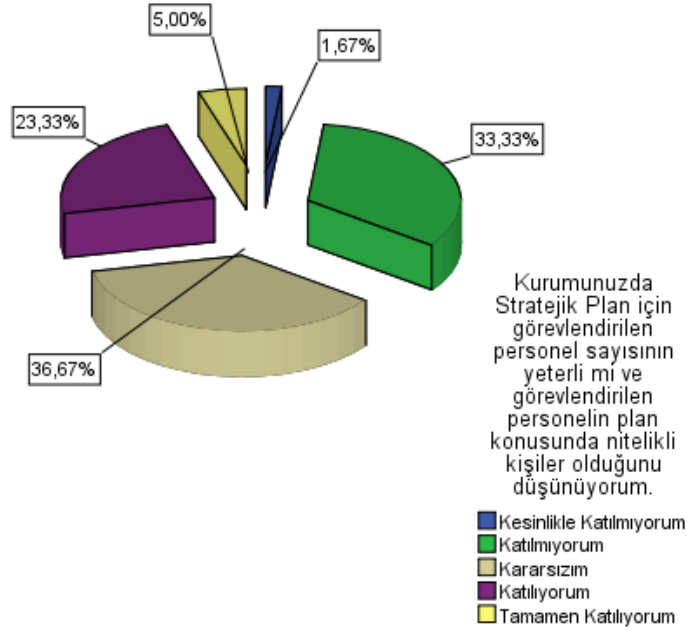
Soru 10) Kurumlarda Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir.



Şekil 3.4: Katılımcıların kurumlarda stratejik planlamayla ilgili görüşleri

Şekil 3.4’ da “Kurumlarda Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %50’ sinin “Katılıyorum”, %33,33’ ünün “Tamamen Katılıyorum”, %10’ unun “Katılmıyorum” ve %6,67’ sinin “Kararsızım” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %83,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretlemediği görülmektedir.

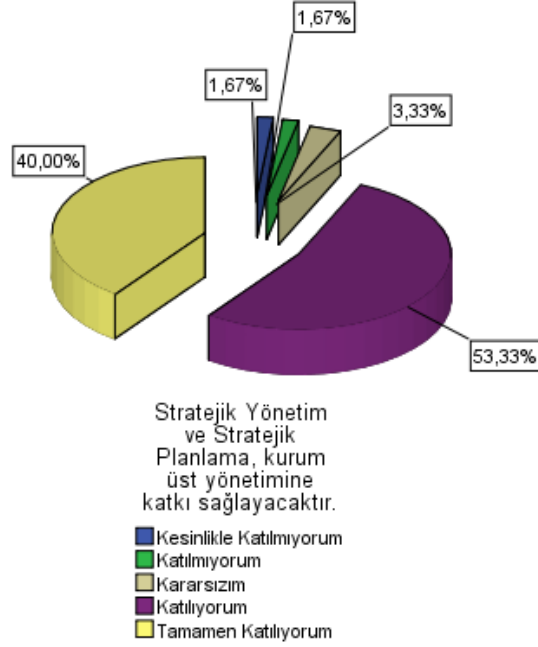
Soru 11) Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum.



Şekil 3.5: Katılımcıların stratejik plan için görevlendirilen personellere ilişkin görüşleri

Şekil 3.5’ de “Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %36,67’ sinin “Kararsızım”, %33,33’ ünün “Katılmıyorum”, %23,33’ ünün “Katılıyorum”, %5’ inin “Tamamen Katılıyorum” ve %1,67’ sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Bu soruya katılımcılar daha çok kararsız olduklarını ve katılmadıklarını beyan etmişlerdir.

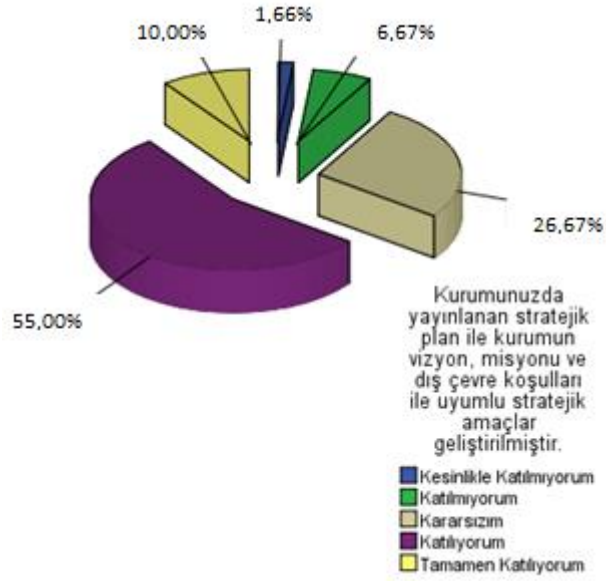
Soru 12) Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, kurum üst yönetimine katkı sağlayacaktır.



Şekil 3.6: Katılımcıların stratejik plan için görevlendirilen personellere ilişkin görüşleri

Şekil 3.6’ de “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, kurum üst yönetimine katkı sağlayacaktır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %53,33’ ünün “Katılıyorum”, %40’ının “Tamamen Katılıyorum”, %3,33’ ünün “Kararsızım”, %1,67’ sinin “Katılmıyorum” ve %1,67’ sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %93,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

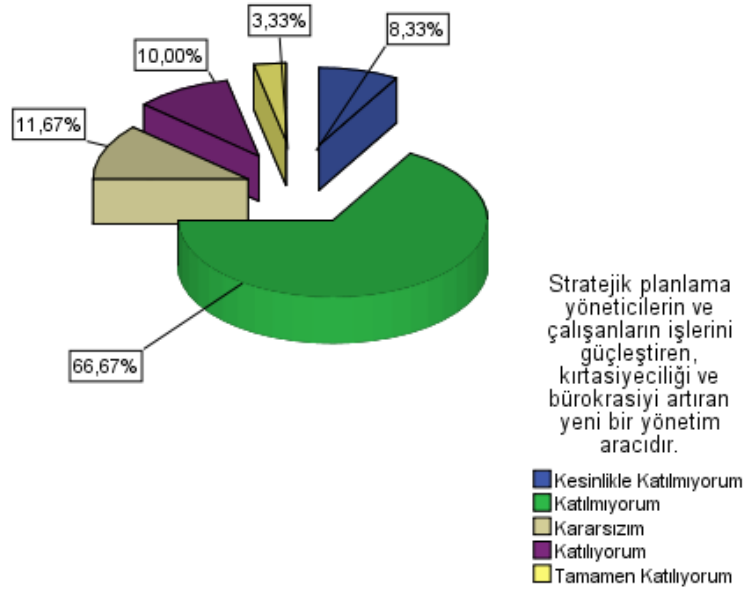
Soru 13) Kurumunuzda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.



Şekil 3.7: Katılımcıların kurumda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyonu, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlara ilişkin görüşleri.

Şekil 3.7’ de “Kurumunuzda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %55’ inin “Katılıyorum”, %26,67’ sinin “Kararsızım”, %10’ unun “Tamamen Katılıyorum”, %6,67’ sinin “Katılmıyorum” ve %1,66’ sının “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %65’ inin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

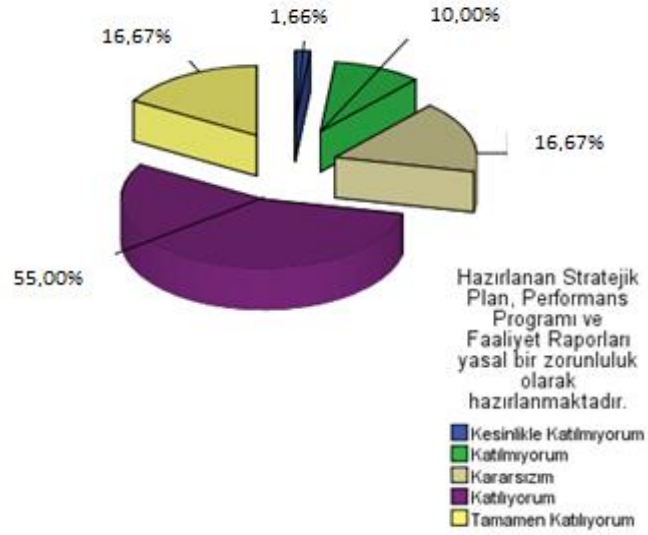
Soru 14) Stratejik planlama yöneticilerin ve çalışanların işlerini güçleştiren, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi artıran yeni bir yönetim aracıdır.



Şekil 3.8: Katılımcıların stratejik planlamanın yöneticilerin ve çalışanların işleri ile ilgili görüşleri.

Şekil 3.8’ de “Stratejik planlama yöneticilerin ve çalışanların işlerini güçleştiren, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi artıran yeni bir yönetim aracıdır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %66,67’ sinin “Katılmıyorum”, %11,67’ sinin “Kararsızım”, %10’ unun “Katılıyorum”, %8,33’ ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” ve %3,33’ ünün “Tamamen Katılıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %75’ inin bu soruya katılmadıkları (Katılmıyorum ve Kesinlikle Katılmıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

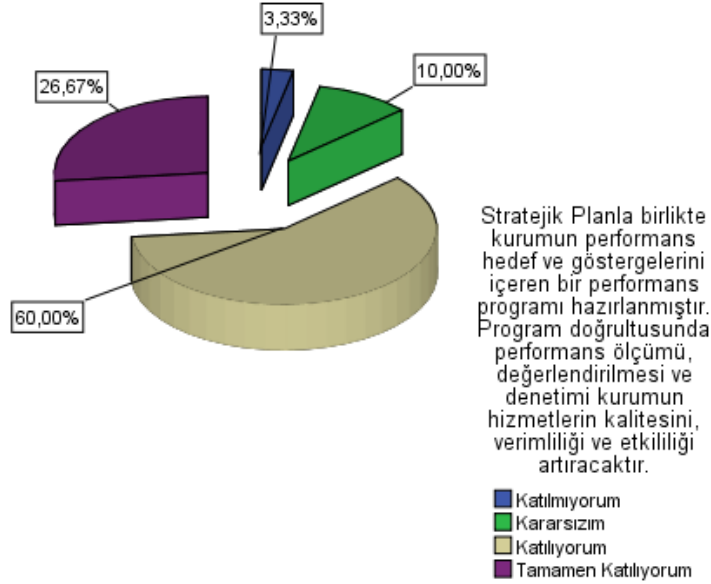
Soru 15) Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.



Şekil 3.9: Katılımcıların hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk algısı olarak hazırlanmasına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.9’ de “Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %55’ inin “Katılıyorum”, %16,67’ sinin “Tamamen Katılıyorum”, %16,67’ sinin “Kararsızım”, %10’ unun “Katılmıyorum” ve %1,66’ sının “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %71,67’ sinin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

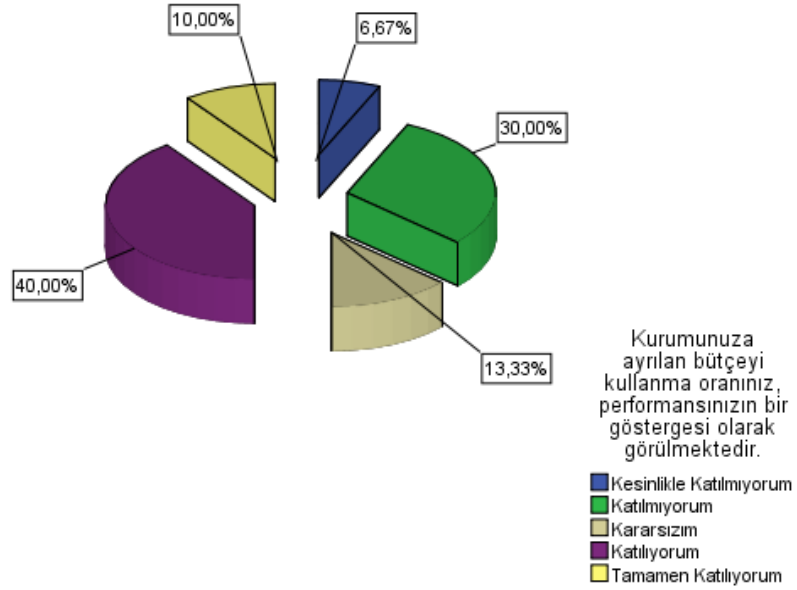
Soru 16) Stratejik planla birlikte kurumun Performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır. Bu program doğrultusunda performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumun hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.



Şekil 3.10: Katılımcıların performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumun hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiğine ilişkin görüşleri.

Şekil 3.10’ da “Stratejik planla birlikte kurumun Performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır. Bu program doğrultusunda performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumun hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %60’ının “Katılıyorum”, %26,67’ sinin “Tamamen Katılıyorum”, %10’ unun “Kararsızım” ve %3,33’ ünün “Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %86,67’ sinin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretlemediği görülmektedir.

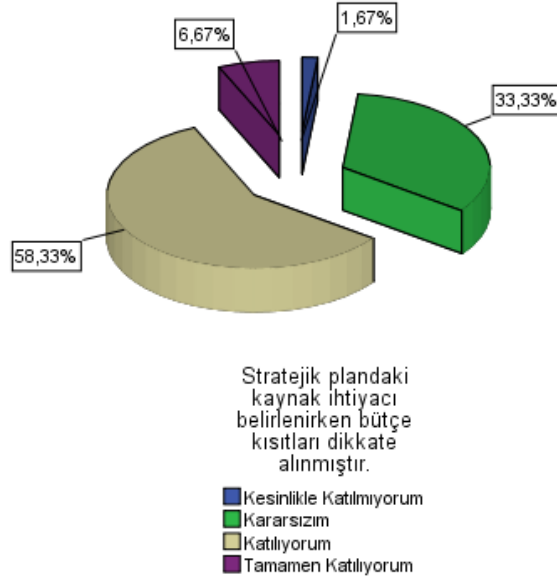
Soru 17) Kurumunuza ayrılan bütçeyi kullanma oranınız, performansınızın bir göstergesi olarak görülmektedir.



Şekil 3.11: Katılımcıların kuruma ayrılan bütçeyi kullanma oranı, ve kurum performansına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.11’ de “Kurumunuza ayrılan bütçeyi kullanma oranınız, performansınızın bir göstergesi olarak görülmektedir.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %40’ının “Katılıyorum”, %30’ unun “Katılmıyorum”, %13,33’ ünün “Kararsızım”, %10’ unun “Tamamen Katılıyorum” ve %6,67’ sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %50’ sinin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

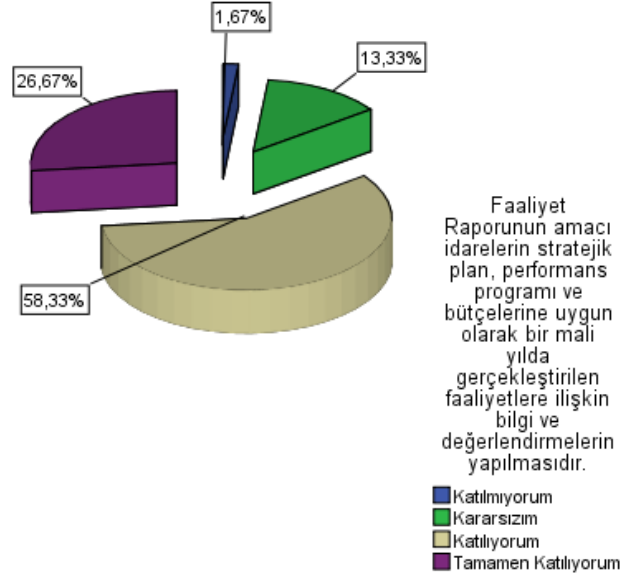
Soru 18) Stratejik plandaki kaynak ihtiyacı belirlenirken bütçe kısıtları dikkate alınmıştır.



Şekil 3.12: Katılımcıların stratejik plandaki kaynak ihtiyacı belirlenirken bütçe kısıtları dikkate alınıp alınmadığına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.12’ de “Stratejik plandaki kaynak ihtiyacı belirlenirken bütçe kısıtları dikkate alınmıştır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %58,33’ ünün “Katılıyorum”, %33,33’ ünün “Kararsızım”, %6,67’ sinin “Tamamen Katılıyorum” ve %1,67’ sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %65’ inin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretlenmediği görülmektedir.

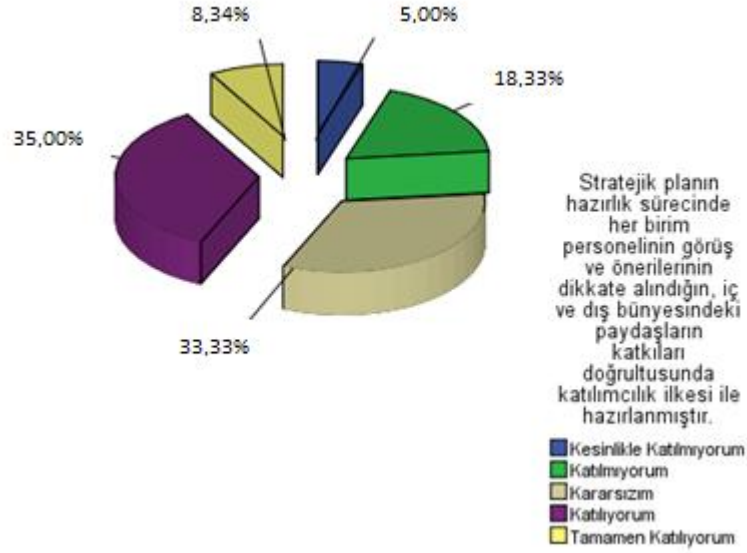
Soru 19) Faaliyet Raporunun amacı idarelerin stratejik plan, performans programı ve bütçelerine uygun olarak bir mali yılda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin yapılmasıdır.



Şekil 3.13: Katılımcıların faaliyet raporuna ilişkin görüşleri.

Şekil 3.13’ da “Faaliyet Raporunun amacı idarelerin stratejik plan, performans programı ve bütçelerine uygun olarak bir mali yılda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin yapılmasıdır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %58,33’ ünün “Katılıyorum”, %26,67’ sinin “Tamamen Katılıyorum”, %13,33’ ünün “Kararsızım” ve %1,67’ sinin “Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %85’ inin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır. Ayrıca “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneğini hiçbir katılımcının işaretlemediği görülmektedir.

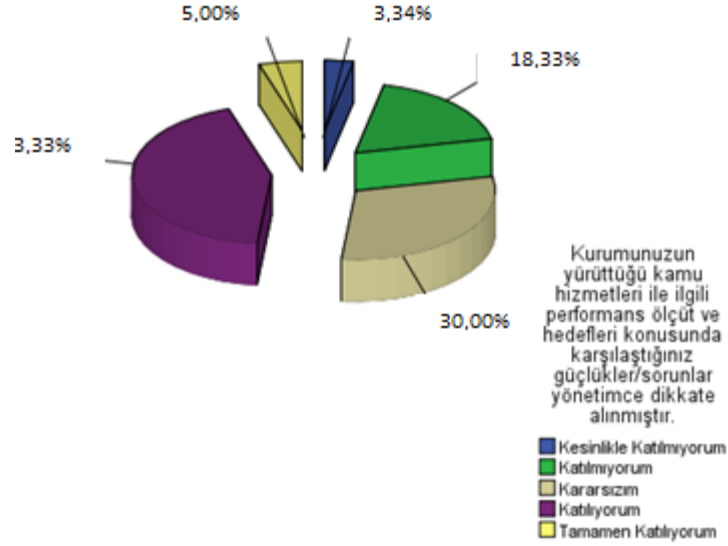
Soru 20) Stratejik planın hazırlık sürecinde her birim personelinin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, iç ve dış bünyesindeki paydaşların katkıları doğrultusunda katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır.



Şekil 3.14: Katılımcıların stratejik planın hazırlık sürecinde çalışan personelin görüş ve önerilerinin dikkate alındığına, paydaşların katkılarına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.14’ de “Stratejik planın hazırlık sürecinde her birim personelinin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, iç ve dış bünyesindeki paydaşların katkıları doğrultusunda katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %35’ inin “Katılıyorum”, %33,33’ ünün “Kararsızım”, %18,33’ ünün “Katılmıyorum”, %8,34’ ünün “Tamamen Katılıyorum” ve %5’ inin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %43,34’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

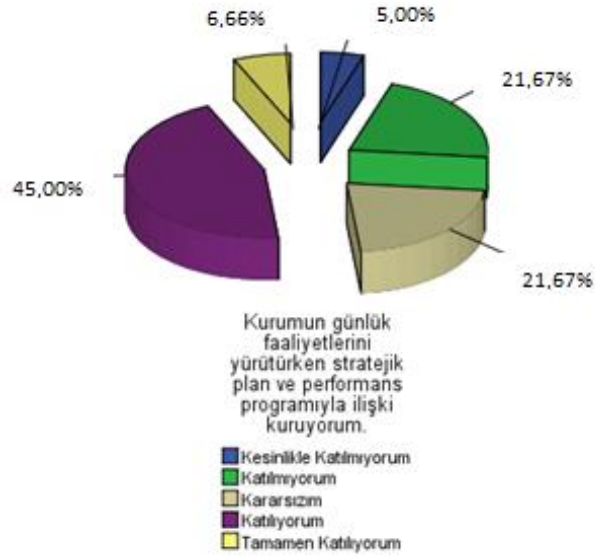
Soru 21) Kurumunuzun yürüttüğü kamu hizmetleri ile ilgili performans ölçüt ve hedefleri konusunda karşılaştığınız güçlükler/sorunlar yönetimce dikkate alınmıştır.



Şekil 3.15: Katılımcıların kurumun yürüttüğü kamu hizmetlerinde karşılaştığı sorunlara ilişkin görüşleri.

Şekil 3.15’ de “Kurumunuzun yürüttüğü kamu hizmetleri ile ilgili performans ölçüt ve hedefleri konusunda karşılaştığınız güçlükler/sorunlar yönetimce dikkate alınmıştır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %43,33’ ünün “Katılıyorum”, %30’ unun “Kararsızım”, %18,33’ ünün “Katılmıyorum”, %5’ inin “Tamamen Katılıyorum” ve %3,34’ ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %48,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

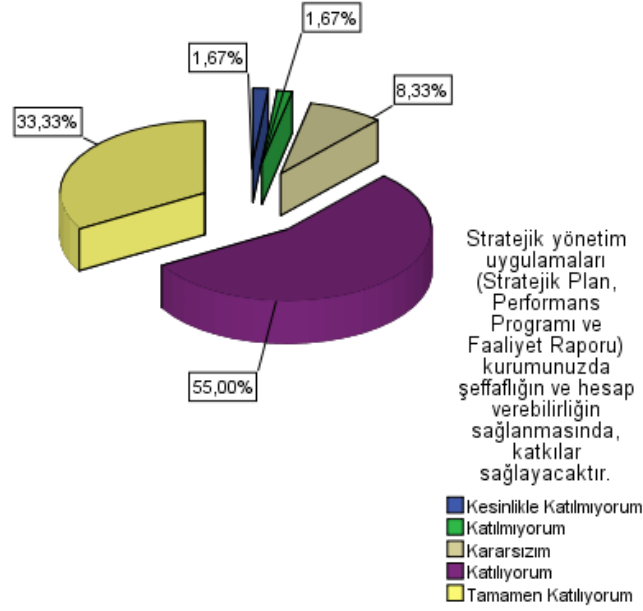
Soru 22) Kurumun günlük faaliyetlerini yürütürken stratejik plan ve performans programıyla ilişki kuruyorum.



Şekil 3.16: Katılımcıların kurumun günlük faaliyetlerini yürütürken stratejik plan ve performans programıyla ilişki kurulup/kurulmadığına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.16’ de “Kurumun günlük faaliyetlerini yürütürken stratejik plan ve performans programıyla ilişki kuruyorum.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %45’ inin “Katılıyorum”, %21,67’ sinin “Kararsızım”, %21,67’ sinin “Katılmıyorum”, %6,66’ sının “Tamamen Katılıyorum” ve %5’ inin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %51,66’ sının bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

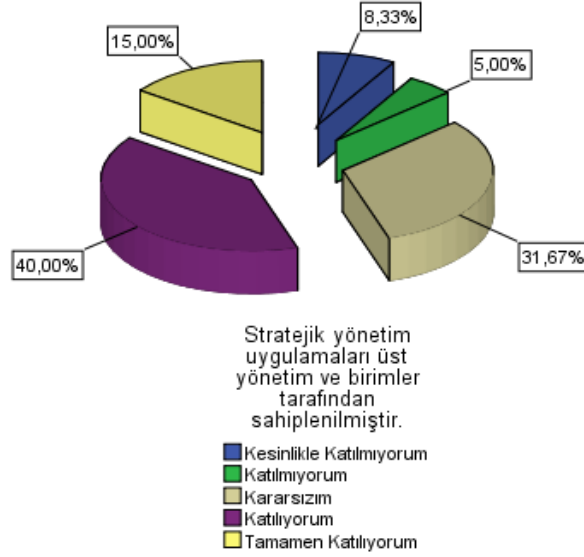
Soru 23) Stratejik yönetim uygulamaları (Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu) kurumunuzda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında, katkılar sağlayacaktır.



Şekil 3.17: Katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarının kurumda şeffaflığa ve hesap verebilirliğe etkisine ilişkin görüşleri.

Şekil 3.17’ de “Stratejik yönetim uygulamaları (Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu) kurumunuzda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında, katkılar sağlayacaktır.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %55’ inin “Katılıyorum”, %33,33’ ünün “Tamamen Katılıyorum”, %8,33’ ünün “Kararsızım”, %1,67’ sinin “Katılmıyorum” ve %1,67’ sinin “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %88,33’ ünün bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

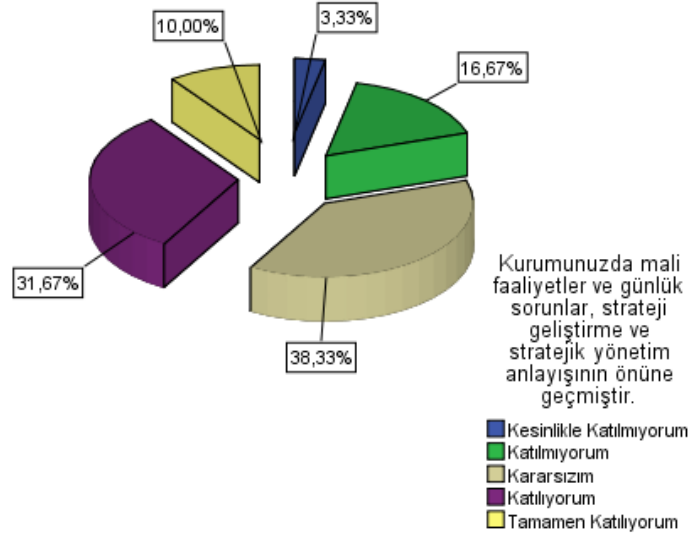
Soru 24) Stratejik yönetim uygulamaları üst yönetim ve birimler tarafından sahiplenilmiştir.



Şekil 3.18: Katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarının üst yönetimin yaklaşıma ilişkin görüşleri.

Şekil 3.18’ de “Stratejik yönetim uygulamaları üst yönetim ve birimler tarafından sahiplenilmiştir.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %40’ ının “Katılıyorum”, %31,67’ sinin “Kararsızım”, %15’ inin “Tamamen Katılıyorum”, %8,33’ ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” ve %5’ inin “Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %55’ inin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

Soru 25) Kurumunuzda mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.



Şekil 3.19: Katılımcıların kurumdaki mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışına ilişkin görüşleri.

Şekil 3.19’ de “Kurumunuzda mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.” sorusunu yanıtlayan 60 kişiden %38,33’ ünün “Kararsızım”, %31,67’ sinin “Katılıyorum”, %16,67’ sinin “Katılmıyorum”, %10’ unun “Tamamen Katılıyorum” ve %3,33’ ünün “Kesinlikle Katılmıyorum” dedikleri görülmektedir. Ankete katılanların %41,67’ sinin bu soruya katıldıkları (Katılıyorum ve Tamamen Katılıyorum) yönünde yanıt verdikleri anlaşılmaktadır.

3.8 Ki-Kare Bağımsızlık Testi Analizlerinin Sonuçları

3.8.1 Eğitim Durumu ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Eğitim durumu ile Soru (6) ile Soru (25) arasındaki sorular ile kurulan ikili çapraz tablolar sonucunda; eğitim durumunun bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisinin araştırılması için, kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : “Eğitim Durumunun Soru (X)’ i yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur (bağımsızlık vardır).”

H_a : “Eğitim Durumunun Soru (X)’ i yanıtlamada bir etkisi vardır (bağımsızlık yoktur).”

Yukarıdaki hipotezlerin sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p -değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p -değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez

şeklindedir. α değeri 0,05 olarak alınacaktır.

Bu hipotezler Ki-Kare Bağımsızlık Testi yönetimi ile SPSS’ de analiz edilmiş olup, eğitim durumunun bu aralıkta sorulara yanıt vermede etkisi olanlar bu bölümde verilmiştir.

Tablo 3.5: Eğitim durumu ile "stratejik yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunun çapraz tablosu.

		Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?				Toplam
		Önemsiyorum	Önemsemiyorum	Yaygınlaştırılmalıdır	İlk Defa Duydum	
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans/Doktora	Frekans	1	1	2	38
		Yüzde (%)	89,50%	2,60%	5,30%	100,00%
	Üniversite/Yüksekokul	Frekans	0	5	2	20
		Yüzde (%)	0,00%	25,00%	10,00%	100,00%
	Lise/Lise Dengi	Frekans	0	0	0	2
		Yüzde (%)	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%
Toplam		49	1	6	60	
		81,70%	1,70%	10,00%	100,00%	

Tablo 3.6: Eğitim durumu ile "stratejik yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2-sided)
Pearson Ki-Kare	8,967 ^a	6	,175
Olabilirlik Oranı	9,166	6	,164
Doğrusal Bağlantı	1,752	1	,186
Geçerli Olan Denek Sayısı	60		

a. 10 hücre (83,3%) 5'den küçük beklenen frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans, 03'tür.

Eğitim Durumu ile "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunun çapraz tablosu için yapılan Ki-Kare Bağımsızlık Testinin sonucunda gözedeki teorik frekanslardan 5' ten küçük olanların sayısı tüm gözelerin %20' sini geçtiği için (%83,3 5' ten küçük teorik frekans mevcut), uygun birleştirmeler yapılarak test yinelenmiştir. Bunun sonucunda;

Tablo 3.7: Stratejik yönetime bakış tablosu.

		Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?	
		Önemsemiyorum ve Yaygınlaştırılmalıdır	Önemsemiyorum ve İlk Defa Duydum
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans/Doktora	35	3
	Lise/Lise Dengi ve Üniversite/Yüksekokul	2	20

Tablo 3.8 Stratejik yönetime bakış tablosunun ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değer (2-sided)	P-değer (2 kuyruklu)	P-değer (Tek kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	40,619 ^a	1	0		
Süreklilik Düzeltmesi ^b	37,184	1	0		
Olabilirlik Oranı	45,486	1	0		
Fisher'in Kesin Testi				0	0
Doğrusal Bağlantı	39,942	1	0		
Geçerli Olan Denek Sayısı	60				

a. 0 hücre (0,0%) 5'ten küçük frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans 8,43.

b. Yalnızca 2x2 tipindeki tablolar için hesaplanır.

H_0 : “Eğitim Durumunun "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunu yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur.”

H_a : “Eğitim Durumunun "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.”

hipotezlerinin değerlendirilmesinde, p –değeri=0 < α =0,05 olduğundan H_0 hipotezi reddedilir. Yani katılımcıların eğitim durumunun "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.9: Eğitim durumu ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosu.

		Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.							Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum							
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum			
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans/Doktora	Frekans	0	6	9	18	5	38	
	Yüzde (%)	0,00%	15,80%	23,70%	47,40%	13,20%	100,00%		
Üniversite/Yüksekokul	Frekans	1	0	1	13	5	20		
	Yüzde (%)	5,00%	0,00%	5,00%	65,00%	25,00%	100,00%		
Lise/Lise Dengi	Frekans	0	0	0	2	0	2		
	Yüzde (%)	0,00%	0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	100,00%		
Toplam	Frekans	1	6	10	33	10	60		
	Yüzde (%)	1,70%	10,00%	16,70%	55,00%	16,70%	100,00%		

Tablo 3.10: Eğitim durumu ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri.

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2 kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	11,513 ^a	8	0,174
Olabirlik Oranı	14,643	8	0,066
Doğrusal Bağlantı	3,19	1	0,074
Geçerli Olan Denek Sayısı	60		

a. 11 hücre (73,3%) 5'ten küçük frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans ,03'tür.

Eğitim Durumu ile " Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosu için yapılan Ki-Kare Bağımsızlık Testinin sonucunda gzede ki teorik frekanslardan 5' ten kk olanların sayısı tüm gözelerin %20' sini geçtiği için (%73,3 5' ten kk teorik frekans mevcut), uygun birleştirmeler yapılarak test yinelenmiştir. Bunun sonucunda;

Tablo 3.11: Eğitim durumunun stratejik yönetime katkısının çapraz tablosu

		Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.	
		Katılmıyorum / Kesinlikle Katılmıyorum / Kararsızım	Katılıyorum / Tamamen Katılıyorum
Eğitim Durumu	Yüksek Lisans/Doktora	15	23
	Lise/Lise Dengi ve niversite/Yüksekokul	2	20

Tablo 3.12: Eğitim durumunun stratejik yönetime katkısının çapraz tablosu ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değer (2 kuyruklu)	P-değer (2 kuyruklu)	P-değer (Tek kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	6,334 ^a	1	,012		
Süreklilik Düzeltmesi	4,926	1	,026		
Olabilirlik Oranı	7,143	1	,008		
Fisher'in Kesin Testi				,017	,011
Doğrusal Bağlantı	6,229	1	,013		
Geçerli Olan Denek Sayısı	60				

a. 0 hücre (0,0%) 5'ten kk frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans 6,23.

b. Yalnızca 2x2 tipindeki tablolar için hesaplanır.

H_0 : “Eğitim Durumunun "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur.”

H_a : “Eğitim Durumunun "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.” Hipotezlerinin değerlendirilmesinde, p –değeri=0,012 < α =0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani katılımcıların eğitim durumunun " Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.

3.8.2 Cinsiyet ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Cinsiyet ile Soru (6) ile Soru (25) arasındaki sorular ile kurulan ikili çapraz tablolar sonucunda; cinsiyetin bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisinin araştırılması için, kurulan hipotezler aşığıdaki gibidir:

H_0 : “Cinsiyetin Soru (X)’ i yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur (bağımsızlık vardır).”

H_a : “Cinsiyetin Soru (X)’ i yanıtlamada bir etkisi vardır (bağımsızlık yoktur).”

Yukarıdaki hipotezlerin sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p -değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p -değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez

şeklindedir. α değeri 0,05 olarak alınacaktır.

Bu hipotezler Ki-Kare Bağımsızlık Testi yönetimi ile SPSS’ de analiz edilmiş olup, cinsiyetin bu aralıkta sorulara yanıt vermede etkisi olmadığı yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir.

3.8.3 Yaş ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Yaş ile Soru (6) ile Soru (25) arasındaki sorular ile kurulan ikili çapraz tablolar sonucunda; yaşın bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisinin araştırılması için, kurulan hipotezler aşığıdaki gibidir:

H_0 : “Yaşın Soru (X)’ i yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur (bağımsızlık vardır).”

H_a : “Yaşın Soru (X) i yanıtlamada bir etkisi vardır (bağımsızlık yoktur).”

Yukarıdaki hipotezlerin sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p-değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p-değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez

şeklindedir. α değeri 0,05 olarak alınacaktır.

Bu hipotezler Ki-Kare Bağımsızlık Testi yönetimi ile SPSS’ de analiz edilmiş olup, yaşın bu aralıkta sorulara yanıt vermede etkisi olanlar bu bölümde verilmiştir.

Tablo 3.13: Yaş ile "kurumunuzda stratejik plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunun çapraz tablosu.

		Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum.						Toplam
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum		
Yaş	18-25	0	5	1	0	1	7	
	Yaş Arası	0,00%	71,40%	14,30%	0,00%	14,30%	100,00%	
	26-35	0	9	6	4	1	20	
	Yaş Arası	0,00%	45,00%	30,00%	20,00%	5,00%	100,00%	
	36-45	1	4	11	10	1	27	
	Yaş Arası	3,70%	14,80%	40,70%	37,00%	3,70%	100,00%	
	46-55	0	2	3	0	0	5	
	Yaş Arası	0,00%	40,00%	60,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
	56 Yaş ve Üstü	0	0	1	0	0	1	
		0,00%	0,00%	100,00%	0,00%	0,00%	100,00%	
	Toplam	1	20	22	14	3	60	
		1,70%	33,30%	36,70%	23,30%	5,00%	100,00%	

Tablo 3.14: Yaş ile "kurumunuzda stratejik plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2 kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	18,321 ^a	16	0,305
Olabilirlik Oranı	21,355	16	0,165
Doğrusal Bağlantı	0,98	1	0,322
Geçerli Olan Denek Sayısı	60		

a. 20 hücre (80,0%) 5'ten küçük frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans, 02.

Yaş ile "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunun çapraz tablosu için yapılan Ki-Kare Bağımsızlık Testinin sonucunda gözeteki teorik frekanslardan 5' ten küçük olanların sayısı tüm gözelerin %20' sini geçtiği için (%80 5' ten küçük teorik frekans mevcut), uygun birleştirmeler yapılarak test yinelenmiştir. Bunun sonucunda;

Tablo 3.15: Stratejik plan için görevlendirilen personel sayısı tablosu.

		Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum.		
		Katılmıyorum / Kesinlikle Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum / Tamamen Katılıyorum
Yaş	18-35 Yaş Arası	14	7	6
	36 Yaş ve Üstü	7	15	11

Tablo 3.16: Stratejik plan için görevlendirilen personel sayısı tablosunun ki-kare testleri.

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2 kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	6,175 ^a	2	,046
Olabilirlik Oranı	6,247	2	,044
Doğrusal Bağlantı	4,047	1	,044
Geçerli Olan Denek Sayısı	60		

a. 0 hücre (0,0%) 5'ten küçük beklenen frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans 7,65.

H_0 : "Yaşın "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunu yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur."

H_a : “Yaşın "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.” Hipotezlerinin değerlendirilmesinde, p –değeri=0,046 < α =0,05 olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani katılımcıların yaşlarının "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.

3.8.4 Memuriyet Hizmet Süresi ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Memuriyet Hizmet Süresi ile Soru (6) ile Soru (25) arasındaki sorular ile kurulan ikili çapraz tablolar sonucunda; memuriyet hizmet süresinin bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisinin araştırılması için, kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : “Memuriyet Hizmet Süresinin (X)’ i yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur (bağımsızlık vardır).”

H_a : “Memuriyet Hizmet Süresinin Soru (X)’ i yanıtlamada bir etkisi vardır (bağımsızlık yoktur).”

Yukarıdaki hipotezlerin sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p -değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p -değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez

şeklindedir. α değeri 0,05 olarak alınacaktır.

Bu hipotezler Ki-Kare Bağımsızlık Testi yönetimi ile SPSS’ de analiz edilmiş olup, memuriyet hizmet süresinin bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisi olmadığı yapılan analizler sonucu tespit edilmiştir.

3.8.5 Unvan ile Yapılan İkili Karşılaştırmalar

Unvan ile Soru (6) ile Soru (25) arasındaki sorular ile kurulan ikili çapraz tablolar sonucunda; unvanın bu aralıktaki sorulara yanıt vermede etkisinin araştırılması için, kurulan hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_0 : “Unvanın Soru (X)’ i yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur (bağımsızlık vardır).”

H_a : “Unvanın Soru (X)’ i yanıtlamada bir etkisi vardır (bağımsızlık yoktur).”

Yukarıdaki hipotezlerin sonucuna karar vermede kullanılan kural:

p-değeri $\leq \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilir,

p-değeri $> \alpha$ ise H_0 hipotezi red edilemez

şeklindedir. α değeri 0,05 olarak alınacaktır.

Bu hipotezler Ki-Kare Bağımsızlık Testi yönetimi ile SPSS' de analiz edilmiş olup, unvanın bu aralıkta sorulara yanıt vermede etkisi olanlar bu bölümde verilmiştir.

Tablo 3.17: Unvan ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosu.

Unvan	Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.						Toplam
	Kesinlikle Katılmıyor	Katılmıyor	Kararsızım	Katılıyor	Tamamen Katılıyor	Toplam	
Frekans	0	4	8	11	2	25	
Yüzde (%)	0,00%	16,00%	32,00%	44,00%	8,00%	100,00%	
Yönetici Personel	1	1	1	9	2	14	
(Daire Bşk/Şube Müd.)	7,10%	7,10%	7,10%	64,30%	14,30%	100,00%	
Fakülte/Yüksek Okul/Enstitü Sekreteri	0	1	1	4	0	6	
Frekans	0,00%	16,70%	16,70%	66,70%	0,00%	100,00%	
Yüzde (%)	0,00%	16,70%	16,70%	66,70%	0,00%	100,00%	
Şef/VHKİ/Memur	0	0	0	9	6	15	
Frekans	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	100,00%	
Yüzde (%)	0,00%	0,00%	0,00%	60,00%	40,00%	100,00%	
Toplam	1	6	10	33	10	60	
Frekans	1,70%	10,00%	16,70%	55,00%	16,70%	100,00%	
Yüzde (%)	1,70%	10,00%	16,70%	55,00%	16,70%	100,00%	

Tablo 3.18: Unvan ile "hazırlanan stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosunun ki-kare testleri

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2 kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	20,916 ^a	12	0,052
Olabilirlik Oranı	23,719	12	0,022
Doğrusal Bağlantı	8,927	1	0,003
Geçerli Olan Denek Sayısı	60		

a. 17 hücre (85,0%) 5'ten küçük beklenen frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans ,10.

Unvan ile "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunun çapraz tablosu için yapılan Ki-Kare Bağımsızlık Testinin sonucunda gözeteki teorik frekanslardan 5' ten küçük olanların sayısı tüm gözelerin %20' sini geçtiği için (%85 5' ten küçük teorik frekans mevcut), uygun birleştirmeler yapılarak test yinelenmiştir. Bunun sonucunda;

Tablo 3.19: Unvan durumu ile stratejik yönetim unsurlarının çapraz tablosu.

		Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.	
		Katılmıyorum / Kesinlikle Katılmıyorum / Kararsızım	Katılıyorum / Tamamen Katılıyorum
Unvan	Akademik Personel ve Yönetici Personel (Daire Bşk/Şube Müd.)	15	24
	Fakülte/Yüksek Okul/Enstitü Sekreteri ve Şef/VHKİ/Memur	2	19

Tablo 3.20: Unvan durumu ile stratejik yönetim unsurlarının çapraz tablosunun ki- kare testleri.,

	Değer	Serbestlik Derecesi	P-değeri (2 kuyruklu)	P-değeri (2 kuyruklu)	P-değeri (Tek kuyruklu)
Pearson Ki-Kare	5,629(b)	1	0,018		
Süreklilik Düzeltmesi(a)	4,294	1	0,038		
Olabilirlik Oranı	6,350	1	0,012		
Fisher'in Kesin Testi				0,019	0,016
Doğrusal Bağlantı Geçerli Olan Denek Sayısı	5,535 60	1	0,019		

a. Yalnızca 2x2 tipindeki tablolar için hesaplanır.

b. 0 hücre (,0%) 5'ten küçük beklenen frekans içermektedir. Minimum beklenen frekans 5,95.

H_0 : “Unvanın "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada herhangi bir etkisi yoktur.”

H_a : “Unvanın " Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.” Hipotezlerinin değerlendirilmesinde, p –değeri= $0,018 < \alpha=0,05$ olduğundan H_0 hipotezi red edilir. Yani katılımcıların unvanlarının "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır." sorusunu yanıtlamada bir etkisi vardır.

3.8.6 Güvenirlilik Analizi ve Sonuç

Güvenirlilik analizi, toplam puanlar üzerine kurulu ölçeklere (likert ölçeği, Q-tipi ölçek) dayalı araçların güvenirliliğini ortaya koymaya çalışan bir istatistiksel analiz yöntemidir. Güvenirliliği ortaya koymada ise yaygın olarak Cronbach Alfa katsayısı kullanılır. Güvenirlilik analizinde temel varsayımlar, “Her soru toplam skorun bir doğrusal bileşeni olmalıdır” ve “Ölçekte toplanabilirlik özelliğinin bulunması gerekir” biçimindedir. Cronbach Alfa katsayısı, bireysel puanların k soru içeren bir ölçekte sorulara verilen cevapların toplanması ile bulunduğu durumlarda soruların birbirleri ile benzerliğini, yakınlığını ortaya koyan bir katsayıdır. Alfa katsayısı, ölçekte yer alan k sorunun türdeş bir yapıyı açıklamak ya da sorgulamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadıklarını sorgulamayı sağlar. Cronbach Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değişim gösterir. Eğer Cronbach alfa katsayısı;

$0 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değil,

$0.4 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçek düşük güvenirlilikte,

$0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenirlilikte,

$0.80 \leq \alpha < 1$ ise ölçek yüksek derecede güvenirlilikte şeklinde yorumlanır (Özdamar,2013:551-567).

5 soru demografik özellikleri, 20 soru ise mali yönetim kapsamında stratejik yönetimin tasarlanması ve uygulanmasına ilişkin sorunları ölçmek amaçlı olarak toplamda 25 soru olarak tasarlanan anket için güvenirlilik analizi yapılmıştır. Analiz beşli likert ölçeği kullanılan 8 ile 25 arasındaki sorulara uygulanmıştır. Yapılan analiz neticesinde elde edilen Cronbach Alfa değeri değerlendirilmiştir. İleri

değerlendirmeler (sorular arasında puan gruplaşmaları, vb.) anketin amacı neticesinde değerlendirilmemiştir. Analizler SPSS’ de yapılmıştır.

Tablo 3.21: Sorular arasında puan gruplaşmaları tablosu güvenilirlik istatistikleri		
Cronbach Alpha	Standartlaştırılmış Ögelere Bağlı Cronbach Alfa	Öge Sayısı
,766	,767	18

Yukarıdaki tablodan görülen 0.766 değeri Cronbach Alfa katsayısının değeri, 0.767 ise Cronbach Alfa Katsayısının sorular üzerinde standartlaştırma yapılarak hesaplanan değeridir. Cronbach Alfa katsayısı yaklaşık olarak 0.77 alındığında yapılan anket çalışmasında kullanılan beşli likert ölçeğinin oldukça güvenilirlikte olduğu görülmektedir. Ayrıca Cronbach Alfa katsayısı ankette yer alan soruların anlaşılabilirliğini de ifade etmekte olup, soruların anketin uygulandığı denekler tarafından anlaşıldığı görülmektedir.

Yapılan diğer analizler de değerlendirildiğinde; özellikle demografik sorular ile diğer ölçme soruları üzerine yapılan çapraz ilişkilere bakıldığında genel anlamda kişilerin demografik özelliklerinin sorulara yanıt vermelerinde etkili olmadığını ve dolayısıyla stratejik yönetimin tasarlanması ve uygulanmasına yönelik oluşturulan anket sorularının denekler tarafından anlaşıldığı ifade edilebilir. Demografik özelliklerin sorulara yanıt vermede etkili olduğu durumlar aşağıdaki gibidir:

- Eğitim durumu ile "Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?" ve "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır";
- Yaş ile "Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum";
- Unvan ile "Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır".

Cinsiyet ile memuriyet hizmet süresi demografik özelliklerinin sorulara yanıt vermede hiçbir etkisi olmadığı saptanmıştır.

3.9 Anket Değerlendirme ve Sonuç

Yapılan anket çalışması neticesinde, her yıl düzenli olarak kamu kurumlarında stratejik yönetimin tasarlanması ve uygulanmasına ilişkin sorunları tespit etmek amacıyla anketlerin yapılması faydalı olacağı görülmektedir. Ayrıca; ankete katılanların %81,67' si stratejik yönetimin kurumca önemli olduğunu ifade etmiştir. Çünkü örneklem kurumu idare eden üst yöneticilerin başarısı için de stratejik yönetim önemlidir. Stratejik yönetim yalnızca çalışanlar bakımından değil, aynı zamanda hizmetin kalitesi ve verimliliği açısından da çok önemlidir.

Ankete katılanların %58,33' nün; stratejik plan hazırlık sürecinde kurumun güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditlerinin belirlendiği (SWOT (GZFT) analizlerinin yapılması) konusunda olumlu görüş bildirdikleri görülmektedir. Bu tip çalışmaların kurumlarca yaygınlaştırılmasının ve kurum çalışanların bu hususta bilgilendirilmesinin önemli olduğu anlaşılmaktadır.

Ankete katılanların %55' inin stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi için, mevcut yasal düzenlemelerde değişikliğe (kanun, tüzük, yönetmelik, tebliğ, rehber vb.) ihtiyaç olduğunu düşündüklerini belirtmektedir. Yasal düzenlemeler konusunda çalışmaların yapılmasının faydalı olacağı görüşü ortaya çıkmaktadır.

Ankete katılanların %33,33' nün “Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısı yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum” sorusuna “Kararsızım” yanıtını verdikleri görülmektedir. Üniversite personelin bilgi ve becerisi, üniversitenin ihtiyaçları paralelinde sağlanmalı, bireysel gelişimin önü açılmalıdır. Başarılı bir stratejik yönetim için gerekli alt süreçler birbirleri ile entegre edilmeli ve bütün bunlar kurumun stratejik yönelimleriyle uyumlu olmalıdır. Görevli personelin nitelikleri ve yeterlilikleri konusunda kurum çalışanlarının güveninin sağlanmasının önemli olduğu görülmektedir.

Ankete katılanların %71,67' si; hazırlanan stratejik planın, performans programının ve faaliyet raporlarının yasal bir zorunluluk olarak oluşturulduğu yönünde fikir beyan etmişlerdir. Stratejik planın, performans programının ve faaliyet raporlarının yasal zorunluluk olmaları dışında; bu öğelerin kurum yönetiminde önemli araçlar olduğu konusunda, kurum çalışanlarının bilgilendirilmesine yönelik çalışmalar yapılmasında fayda olabileceği söylenebilir.

Ankete katılanların %43,34' ünün; stratejik planın hazırlık sürecinde her birim personelinin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı ve iç ve dış bünyesindeki paydaşların katkıları doğrultusunda katılımcılık ilkesi ile hazırlandığına katıldıklarını ifade etmişlerdir. %56,66' sı ise katılmadıklarını ve kararsız olduklarını belirtmişlerdir. Bu konuda farkındalığın artırılmasının önemli olduğu anket sonucunda söylenebilir.

Stratejik yönetim uygulamalarının (stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu) kurumda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında katkılar sağlayacağı görüşüne ankete katılanların %88' i katılmaktadır. Hesap verme sorumluluğunun güçlendirilmesi, kurum yöneticilerinin ve çalışanların politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesine, hizmetlerin sunumunda kalite anlayışının geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Ankete katılanların %41,67' si kurumlarında mali faaliyetlerin ve günlük sorunların, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçtiğini ifade etmiştir. Başarılı bir stratejik yönetim için uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri belirlenmelidir. Hızlı ve etkili kararlar alıp uygulamayı sağlayacak idari yapı ve kapasite oluşturulmalıdır. Sorun olarak görülebilecek bu durum hakkında da çalışmalar yapılmasında fayda olacaktır. Bu tez kapsamında yapılan anket bir pilot çalışma olarak kabul edilip anket formu geliştirilerek kurumlarca kullanılabilir.

Sonuç olarak; Stratejik Planlama adım adım hedeflerine yürüyen Yıldırım Beyazıt Üniversitesi için, nihai amaçlarını gerçekleştirebilmesi ve bunu yaparken her türlü kaynağını etkin kullanabilmesi bakımından önem arz edecektir. Üniversite açısından stratejik plan uygulamasının arzu edilen sonuçlar vermesi, kurumda stratejik yönetim zihniyetinin yerleşmesine bağlı olacaktır.

3.10 Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Stratejik Yönetim Uygulamasında Karşılaşılan Güçlükler ve Çözüm Önerileri

Yıldırım Beyazıt Üniversitesinin Stratejik yönetimin ve unsurlarının tasarlanması ve uygulanması esnasında yaşadığı sorunları mevzuat ve uygulama aşaması olarak ikiye ayırabiliriz. Uygulama aşamasında yaşanan sorunlar doğrudan doğruya stratejik yönetim süreci ile ilgilidir. Burada yapılacak öneriler verilecek kararlar ve atılabilecek adımlar ile kurum yönetimi çapında halledilebilecek iken

mevzuat kapsamındaki sorunlar çok daha önemlidir ve çözüm önerileri için kanun koyucunun yasa veya mevzuat değişikliği yapması gerekmektedir.

3.10.1 Mevzuat Kapsamında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Stratejik planlamayla ilgili ilk yasal düzenleme 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte 2006 yılında yapılmıştır. Bu yasal düzenleme sonrası 2006 yılında DPT tarafından stratejik plan çalışmaları için kılavuz yayımlanmıştır. Ancak, yayımlanan kılavuz güncel olmadığı için genel yönetim kapsamındaki tüm kamu kurumlarını kapsayacak şekilde oldukça geniş hazırlanmıştır. Bu durum uygulamaların standardizasyonunu engellemiştir. 2006 yılında düzenlenen mevzuatla stratejik planın etkin yürütülüp yürütülmediğini denetleyecek olan Sayıştay'ın mevzuatı, maalesef 2011 yılının sonunda Kanun ve mevzuat düzeyinde değiştirilmiştir. Yapılan değişiklikler kapsamında düzenlilik denetim rehberi yayımlanmış ama performans denetim rehberi henüz yayımlanmamıştır.

Kamu idareleri, yasal düzenlemelere tabi olan kuruluşlardır. Dolayısıyla kamu kurumu yöneticileri, sadece yetkili oldukları alanlarda karar alabilmektedirler. Kamu kurumları için Stratejik Yönetimin genel esaslarını çizen 5018 sayılı Kanun kapsamında Stratejik yönetimin unsurları olan Stratejik plan, Performans programı ve faaliyet raporlarıyla ilgili Maliye Bakanlığınca yönetmelikler çıkarılmıştır. Yapılan bu ikincil düzeydeki düzenlemelere karşın stratejik planın unsurlarının izlenmesi ve değerlendirilmesi konusunda mevzuat düzenlemesi hala yapılmamıştır. İzlemenin ve değerlendirmenin neye göre yapılacağı konusunda tam bir mevzuat olmadığı için stratejik yönetim konusunda bir eksiklik oluşturmaktadır. Stratejik yönetimin unsurlarından olan Performans Programı Hazırlama rehberi hakkındaki yönetmelik ve performans programı hazırlama rehberi 2007 yılında çıkarılmış. Daha sonra bazı değişiklikler yapılarak 2009 yılında revize edilmiştir. Ancak revize edilen bölümler kamu kurumlarının karşıladıkları sorunlara ve tavsiyelerine göre yapılmamıştır. Rehber bu konudaki ihtiyaca yeterince cevap verememiştir. Düzenlemelerde birim performans programından hiç bahsedilmemiş sadece idare performans programının hazırlanacağından bahsedilmiştir.

Kalkınma planları ile stratejik planlar 5 yıllık olarak hazırlanmaktadır. Hâlbuki uygulamada çok yıllık bütçeleme 3 yıllık bir perspektifi içermektedir. Sonuçta

performans esaslı bütçeleme ile bağlantılar daha önemli hal kazanacaktır. 5018 sayılı Kanunla gerekse bununla ilgili yönetmeliklerde stratejik plan ile performans esaslı bütçeleme arasında tam bir ilişki oluşturulması öngörülmüş olsa da çoğu kere bu ilişkinin kurulması mümkün olmamıştır. Burada aynı zamanı içerecek şekilde bir yenilenme öngörülmemiştir. Bu durumda da dokümanların nihai hedefleri arasında paralelliğin oluşması zor görünmektedir. Dokümanlar arasında tam paralelliğin kurulması için Maliye Bakanlığınca yönetmelik ya da yasal düzenleme yapılması gerekmektedir.

Diğer düzenleme gerektiren konu ise; Planlamadan sorumlu çok sayıda kurum ve kuruluş farklı konuda plan yapma, yaptırma, görüş bildirme, onama, önlem alma yetkilerine sahip olmasına rağmen, bu kurumlar arasında koordinasyonun olmamasıdır. Farklı plan aşamaları olması, kurumlar arasında gereken ilişkilerin kurulamamış olmasına, mevcut planlama süreçlerinin karmaşıklığına, katılımcılığı, stratejik planlamanın yapılmasını ve uygulanmasını güçleştiren mevzuatsal sorunlar olarak ortaya çıkmaktadır (Eke, 1998: 22). Planlamada ilişkiler tam kurulamamış, görev yetki ve sorumluluklar açıkça tanımlanmamış olduğu için uygulamada kimi zaman karmaşa, kimi zaman da yasal boşluklar yaşanmaktadır. Bu durum, planlamanın parçalı ve sektörel bir hal almasına neden olmaktadır. Bu alanda görev yetki ve sorumluluklar tam olarak tanımlanması gerekmektedir.

Stratejik planlama konusunu düzenleyen yasal metinler ve stratejik plan kılavuzları da kendi içinde sorunlar taşımaktadır. Öncelikle kamu reformunun temel dayanak noktasını oluşturan 5227 Sayılı Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun Tasarısı'nın henüz yasalaşmamış olması (Akdoğan, 2011:32), stratejik planlama konusunda kurumlara verilen yetkilerin temel bir dayanaktan yoksun kalmasına, görev ve yetki çakışmalarına yol açmaktadır.

Stratejik planlamayla ilgili yasal düzenlemeler içinde en çok Kalkınma Bakanlığı'nın hazırlamış olduğu taslak yönetmelik, tutarlık ve sürdürülebilirlik anlayışından uzak olduğu konusunda sürekli eleştirilmektedir. Beş yıllık zaman dilimi için hazırlanan stratejik planlar, özellikle üniversitelerde tam kurumsallaşmanın olmaması, kadroların çoğunluğunun rektörle değişmesi ya da yeni gelen yönetim tarafından görevlerinden uzaklaştırılmasından dolayı isleyişten uzak kalma tehlikesi ile karşı karşıyadır.

Çıkarılan yönetmelikte farklı stratejik planlar hazırlamakla görevli olan kamu kurumları arasında hesap verebilirlik, sorumluluk ilişkilerinin nasıl kurulacağına dair düzenlemeler bulunmamaktadır. Nitekim üniversiteler ve diğer kamu kurumları arasında stratejik plan hazırlık sürecinde kurumlar arası işbirliğinin, bilgi paylaşımının olmaması en çok karşılaşılan sorunlardandır. Dolayısıyla kamu kurumlarının Stratejik planları, çok karmaşık, parçalı, bütünlükten ve eşgüdümünden uzaktır. Hükümetlerin hazırlamış olduğu kalkınma planları ile ilişkisinin kurulamamış olması nedeniyle stratejik planların bağlayıcılığı, bütünlüğü zedelenmektedir.

3.10.2 Uygulama Kapsamında Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri

Yapılan araştırmadan ve literatür taramasından yola çıkarak kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışının oluşturulması, sahiplenilmesinin, sürdürülebilirliğin sağlanması adına uygulamada ortaya çıkan sorunlar ve çözüm önerilerini şu şekilde sıralayabiliriz:

1. Kamu kuruluşlarında stratejik plan hazırlık süreci mevzuat yönünden ve üst yönetimin desteğinin olmaması nedeniyle bu alanda farkındalık olmamıştır. Kamu kurumlarında stratejik plan hazırlık çalışmaları yasal zorunluluk kaygısıyla yürütülmektedir.
2. Üniversitenin ilk stratejik planının yapılma döneminde, stratejik planlama komisyonlarında yer alan personelin, stratejik plan hazırlama konusunda yeterli eğitim almamış olması ve kalifiye personel olmamasından dolayı birçok komisyonda aynı kişiler görev almaktadır. Bu durum ise kişilerin iş yoğunluğunu artırmaktadır. Bu konuda tüm yöneticilere ve stratejik planlamada çalışanlara kapsamlı eğitim verilmesinin sağlanması gerekmektedir. Değişik meslek gruplarından uzman personel tahsis edilmesi, planlama konusunda yetişmiş personelin sürekliliğini sağlayacak düzenleme yapılması ve yeni kurulan üniversitelerde en az 5 yıl belli bir akademik ve idari kadroya ulaşılmadan stratejik plan yapılmaması gerekmektedir.
3. İzleme ve değerlendirme komisyonlarında görevli olanların yaptırım uygulama gücü bulunmamaktadır. Yaptırım uygulama gücü verilir ise, izleme ve değerlendirmede tespit edilen olumsuzlukların giderilmesi konusunda gerekli önlemlerin alınması sağlanmış olur.

4. Stratejik planlamanın Strateji Geliştirme Başkanlığı'nın sorumluluğunda görülmesi ve Üniversitenin birimlerince sahiplenilmemesi. Üst yönetimin yeterli desteği vermemesinden dolayı, uygulayıcı birimlerin kendilerine düşen görev ve sorumlulukları yerine getirmemesine neden olmaktadır (Kırılmaz,2013:237). Bu alanda Stratejik Planlamanın başarıya ulaşması için, üst yöneticilerin katılımını içeren etkin bir sürecin başlatılması gerekmektedir.
5. Uygulama birimlerinde plan çalışmalarında yer almış personelin sürekliliğinin sağlanamaması nedeniyle sorunlar yaşanmaktadır. Çalışanların stratejik plan hazırlık sürecini gereksiz bir iş gibi görmeleri. Strateji Geliştirme Başkanlıklarında profesyonel çalışma ekiplerinin ve stratejik planlama konusunda uzman eksikliğinin olmasıdır. Yetişmiş personelin birimlerinde çalışmasını sağlayacak teşviklerin sağlanması gereklidir.
6. E-bütçe, EKAP, Say2000i, SGB-net, E-SGK ve KBS gibi çok sayıda otomasyon sistemi bulunmaktadır (Kırılmaz,2013:240). Bu sistemlerin bir kısmında aynı uygulamalar bulunmaktadır. Her sistemin ayrı kuralları, raporlaması, şifresi vb. bulunmaktadır. Tüm planlama sürecinin işleyişine ilişkin tek bir sistem olmaması süreci olumsuz etkilemektedir. 5018 sayılı Kanun kapsamında yürütülen tüm mali işlemleri içerecek bir otomasyon yönetim sistemi geliştirilmelidir.
7. Stratejik planlama süreci genel olarak iyi tanımlanmış olmakla birlikte uygulamada amacı unutulmaya başlamış, stratejik plan kapsamında hazırlanan dokümanlar sadece yasal bir zorunluluk olarak görülmüştür. Bu konuda üst yönetimin sahiplenmesi artırılmalıdır ve planın uygulanmasında cezai müeyyideler getirilmelidir. Amaç ve hedefler mutlak surette üst yöneticinin katılımıyla tespit edilmelidir.
8. Stratejik plan yapılırken karşılaşılan bir sorunda Kalkınma Bakanlığı rehberi ile Maliye Bakanlığı performans programı arasındaki örtüşmeyen konuların var olmasıdır. Ayrıca plan ve rehber hazırlanırken, genellikle birkaç kurum karar verici olduğu için katılımçılık zayıf kalmaktadır. Bu konuda Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığı uygulamaları arasında uyum sağlanması gerekmektedir. Plan ve rehberler oluşturulurken mutlaka kurumların katılımı sağlanmalıdır. Performans Programı ile birlikte Stratejik Planlarda TBMM Bütçe Plan Komisyonuna sunulmalıdır.

9. Diğer bazı mevzuatlar (Sayıştay Kanunu, KİK, 657, 5018 vs.) birbiri ile uyuşmamaktadır. Stratejik plan hedeflerinin izlenmesi ve değerlendirilmesiyle ilgili alt başlık belirsiz olarak durmaktadır. Stratejik plan izleme ve değerlendirme konularının yeterince açıklığa kavuşmamıştır. Bu alanda yönetmelik ile Stratejik Plan Rehberi güncellenmelidir. Dolayısıyla Kamu Yönetimi temel kanunlarıyla uyumlaştırılması gerekmektedir. Stratejik plan ve performans programı izleme ve değerlendirme konularının açıklığa kavuşturulması amacıyla, bu konularda yönetmelik ya da rehber hazırlanması iyi olur. Stratejik Planların uygulama süresinin anlamlılığı yeniden gözden geçirilmelidir.
10. Vizyon veya amaç/hedef belirlenmesi, çok basite alınmakta, plan çalışması kapsamında yapılması gereken Güçlü Yönler Zayıf Yönler Tehditler Fırsat Analizinden (GZFT Analizi), mevcut durum analizinden geleceğe yönelik sonuçlar çıkarılmıyor. Oysa geleceğe yönelik yapılacak amaç ve hedef belirlenmesi daha gerçekçi olması gerekmektedir.
11. Üniversitelerde ve Kamu Kurumlarında Stratejik Plan içinde olmayan ve öngörülemez durumlarda olabilmektedir. Örneğin; TOKİ tarafından yapılması planlanan kampus ihalesinin bürokratik engellere takılması gibi sebepler. Stratejik Planın daha esnek olması ve her yıl güncellenmesi gerekmektedir.
12. Stratejik plan çalışmalarında kullanılan kavramlar üniversite yönetimi tarafından yeterince anlaşılammış, kavram kargaşası ve kurulması gerekli ilişkiler kurulamamıştır. Örneğin, yapılan GZFT analizinden yararlanarak, hangi faaliyetleri yaparak güçlü yönlerini koruyacağını, hangisini yaparak zayıf yönlerini gidereceğini belirlenmemiştir.

Yukarıda sıralanan sorunlar ve çözüm önerileri araştırmamıza konu olan örneklem üniversitenin teşkilatının büyüklüğünden ve yerleşkelerinin dağınıklığından dolayı etkili bir stratejik yönetim anlayışı için bir dezavantaj olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Stratejik plan hazırlık süreci ekstra iş yükü ve stresi de beraberinde getirmektedir. Bu süreçlerde görev alanların profesyonellerden oluşmaması, gönüllülük esasına dayanan çalışma programının aksamasına, hatta programın başarısına da etki edebilmektedir. Kurumsal büyüme ve stratejik plan hazırlık süreci, üniversitede bütünsel bir hareketi oluşturmakta ve bu planlama anlayışının yerleşmesi başarı açısından önem taşımaktadır. Bunun için kurum içinde

atılacak adımların net olması gerekmektedir. Kurum içinden katılımın tam olması, özellikle daha ileriye yönelik çabaların desteklenmesi ve özendirilmesi gerekmektedir. Bunun için “bizim kurum zaten iyi Ankara’nın merkezinde” ve “bizden daha kötü durumda olan kurumlar var” yaklaşımından mümkün olduğunca uzak durmak gerekmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇLAR

4.1 Sonuçlar ve Değerlendirme

Türkiye’de ve dünyada hemen hemen her alanda hızlı bir teknolojik değişim yaşanmaktadır. Kamu kurum ve kuruluşları, ihtiyaç ve beklentilerini karşılayabilecek, mevcut ve gelecekteki değişimlere ayak uyduracak, düzgün kurgulanmış stratejik planlamalara ihtiyaç duyabilmektedir. Planlama öncesinde problemlerin çözümünde ve beklentilerin karşılanmasında kamu sektörü çok başarılı olamamıştır. Özellikle yönetimle ilgili problemler, kamu yönetiminin işlevsel faaliyetlerde bulunmasını engellemiştir.

İlk olarak özel sektör tarafından kullanılan stratejik yönetim, zamanla kamu için de vazgeçilmez olmuştur. Amerika’da esasen 90’lı yıllarda başlayan stratejik planlama Türkiye’de kamu kesiminde 2000’li yıllarda yaygınlaşmaya başlamıştır. Ülkemizde kamu yönetimi alanında başlatılan reform çalışmaları ve yapılan yasal düzenlemelerle birlikte kamuda stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme çalışmaları hız kazanmıştır. Oluşturulan yeni kamu mali yönetim anlayışı ile kamu kurumları, ürettikleri mal ve hizmetlerde kaliteyi, verimliliği, etkinliği, katılımcılığı, şeffaflığı ve hesap verilebilirliği önemser hale gelmişler. Bunun neticesinde kamu kurumları stratejik yönetim anlayışının, kendi kurumlarında etkinliğini anlamaya başlamışlardır.

Dünya’da son yıllarda hızlı bir şekilde değişen ve gelişen yönetim anlayışlarındaki yeni yaklaşımlar, genelde kamunun özelde Yıldırım Beyazıt Üniversitesi’nin bu dinamik sürece uyum göstermesini zorunlu kılmıştır.

Stratejik yönetimi uygulayan Yıldırım Beyazıt Üniversitesi’nin elde edebileceği faydalar belirli şartlara bağlı ve değişmekle birlikte, genel olarak stratejik yönetim unsurlarının uygulanmasını savunanları haklı çıkaracak kadar önemli olmaktadır.

Üniversitede stratejik yönetim aşamalarında birtakım sorunlar ortaya çıktığı ve sürecin çok ağır işlediği bir gerçektir. Uygulama kısmındaki sorunlar ve engeller sebebiyle stratejik yönetimden vazgeçilmemelidir. Stratejik yönetimden maksimum faydayı sağlamak isteyen üniversite yönetimi karşılaşılabilecek sorunların çözümünü kulak ardı etmemelidir.

Bu çalışmadaki incelemeler sonucunda ise Yıldırım Beyazıt Üniversitesi'nin hazırlamış olduğu stratejik planın içerik olarak zengin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Stratejik planın uygulama süreci içerisinde hazırlanan faaliyet raporları ve performans programları ile stratejik planın iyi bir uygulama sürecinden geçtiğini söyleyebiliriz. Yeni kurulan bir üniversite için gelişimine önemli bir etki yapan stratejik plan, günü değil geleceği hedeflemektedir. Ayrıca Yıldırım Beyazıt Üniversitesi hem akademik ve idari personeli hem de öğrencileri ile bu kavramın gerçekleşeceğine inanmıştır.

Bu çalışmadan elde edilen çıktılar/sonuçlar bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kamu yönetiminde hesap verilebilirliği sağlayacak stratejik planlama anlayışını yaygınlaştırmak için yasal düzenlemeler yeterli olmamakta bununla birlikte köklü zihinsel dönüşüm gerekmektedir.

Sonuç olarak Stratejik Yönetim anlayışının başarılı şekilde uygulanabilmesi için iki şart vardır. Birincisi kamu sektörünün yapısal sorunlarının olumsuz etkilerinin sisteme vereceği zararı en aza indirmek diğeri ise üniversitenin her birimindeki kurum çalışanına bu anlayışın anlatılarak onların ikna edilmesi ve benimsemesini sağlamaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, A. ve Sevinç, İ. (2010). Erişim Tarihi:15.02.2014. [http://www. researchgate .net/publication/26453456_1980_sonrası_trk_kamu_ynetmnn_merkez_rgtnde_yapılan_reform_alımları](http://www.researchgate.net/publication/26453456_1980_sonrası_trk_kamu_ynetmnn_merkez_rgtnde_yapılan_reform_alımları)
- Akdemir. A. (1992). *AT İşletmeleriyle Bütünleşmede Teknolojinin Stratejik Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Akdoğan, A. (2011). *Kamu Maliyesi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aksoy, A.(2002). Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 16(1),190.
- Aksu, M. (2002). *Eğitimde Stratejik Planlama Ve Toplam Kalite Yönetimi*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C.C. (1999). *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*. İstanbul: TÜGİAD Yayını.
- Aktan, C.C. (2006). *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Aktan, C.C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Çeis Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Dergisi*. Temmuz/Ağustos 4(1),4-18.
- Akyel, R. Köse, H.Ö. (2010). Kamu Yönetiminde Etkinlik Arayışı: Etkin Kamu Yönetimi İçin Etkin Denetimin Gerekliliği. *Türk İdare Dergisi*. Mart. 466(9),11-14.
- Alpugan, O. Demir, H. Oktay, M. Öner, N. (1995). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.

Altıntaş, A. ve Türkyener,C.M. (2012). *Kamu Yönetiminde Dönüşüm ve Sayıştay Mali Denetimi*. Ankara: Ankara Yayınevi.

Alyakut, B.(2007). Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim. Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi SBE. İstanbul.

Ansoff, I. H. (1988). *The New Corporate Strategy*. New York: John Wiley.

Arcagök, M. S. ve Erüz, E. (2006). *Kamu Mali Yönetim Ve Kontrol Sistemi*. İstanbul: Maliye Hesap Uzmanları Derneği.

Arslan, H. B. (2007). *Kamuda Stratejik Yönetim, Zayıf Halkalar*. Strateji Bülteni Maliye Bakanlığı. Ankara: SGB. Yayını. Nisan. 2(1),2-27.

Aşgın,S. (2006). *Kamuda Stratejik Planlama*. Ankara: T.C. İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayını. Mart.1(1),49-55.

Atıyas, İ. ve Sayın, Ş.(2000).Devletin Mali Ve Performans Saydamlığı. Erişim Tarihi:23.12.2013.Http://www.tesev.org.tr/Dosyalar/Kamu_Malियesi/Kamu_Malियesinde_Saydamlik.Zip.

Aykaç, B. (2003). *Yönetimin İyileştirilmesi ve Örgütsel Değişim. Türkiye’de Kamu Yönetimi*. (Ed.), B. Aykaç, Ş. Durgun, H. Yayman, Ankara: Yargı Yayınevi.

Bağdiğen, M. ve Murat, G. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Baraz B. İşletme Politikası. Erişim Tarihi 22.01.2014. http://barisbaraz.com/ISL_POL_2012_2.pdf

Barca, M. ve Balcı, A. (2006). Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Amme İdaresi Dergisi*. 39(2),29-50.

Barca, M.ve Nohutçu, A. (2008). *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar: 14.Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış*. Ankara: Seçkin Yayınları.

Barke, B. (1992). *The Concepts And Techniques of Strategic Managment*. Woodstock Publisher. Massachusetts.

Başkanlık.(2003). *Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*. Ankara.

Bircan, İ. (2002).Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. *Planlama Dergisi*. Ankara: DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı Özel Sayısı. 1(1),11-19.

Bozdoğan, T. Erişim Tarihi: 17.12.2013.<http://optimum.usak.edu.tr/index.php/arsiv/32-kamu-mali-sisteminde-mali-saydamligin-ve-hesap-verilebilirligin-saglanmasi>

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (2004). *Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar Işığında Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu*. Ankara.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü. Erişim Tarihi 18.02.2014. <Http://www.Bumko.Gov.Tr/Peb/Genel/Default.aspx?F6e10f892433cfaaf6aa849816b2efEb63b1f6541b1ab6>.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.(2006). Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik. <http://kontrol.bumko.gov.tr/Eklenti/4087,frpdf.pdf?0>. Erişim Tarihi: 01.03.2014.

Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü.(2009). Performans Programı Hazırlama Rehberi. Erişim Tarihi: 03.03.2014. <http://peb.bumko.gov.tr/Eklenti/4587,performansrehberfinalpdf.pdf?>

Bryson, J. M. (1995). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations: A Guide To Strengthening And Sustaining Organizational Achievement*. San Francisco, Ca: Jossey- Bass,.

Bryson, J.M. (2004). *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations, Third (Ed.)*, Ca: Jossey-Bass.

Candan, E. (2006). Eski ve Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminin Mukayeseli Olarak Değerlendirilmesi ve 5018 sayılı Kanun'la Öngörülen Esaslar ve Getirilen Yenilikler I. *Vergi Dünyası Dergisi*. Mart. 295(1),189.

- Canpolat, H. (2010). İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi. *Maliye Dergisi*. Ankara:159(1),1-20.
- Cebeci, A.U. ve Tosun, H. (2006). *5018 Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu Açıklamalı ve Karşılaştırılmalı*. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayınları.
- Çevik, H. ve Turkut,G. (2000). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*. Türk İdare Dergisi. Eylül. 428(1),85.
- Çiğdem, B.T. (2007). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama*. İTÜ Fen Bilimleri Ens. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.
- Çoban, H. (1997). *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*. İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Dalbay, Ö. (1999). *Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon ve Vizyon*. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi. Ankara: TODAİE Yayın No:296(1),97.
- David, F.R.(2007). *Strategic Management*. Concept and Cases. Prentice Hall. NY.
- Dedeoğlu, E. Erişim Tarihi: 23.12.2013. http://www.Tepav.Org.Tr/Upload/Files/12790303988.Mali_Kural_Nasil_Isler.Pdf
- Demirdöğen, O. (2004). *Küçük İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama*. Ankara: Bizim Büro Basımevi.
- Dinçer Ö., ve Fidan Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Doğru, M. (2009).Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlarla Alan Araştırması, Beykent Üniversitesi. SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

- DPT.(2000). *Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması ve Mali Saydamlık Özel İhtisas Komisyonu Raporu. 8. Beş Yıllık Kalkınma Planı*. Ankara.
- DPT.(2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: 2. Basım.
- DPT.(2007) *Kamuda İyi Yönetişim. Özel İhtisas Komisyonu Raporu. 9. Beş Yıllık Kalkınma Planı*. Ankara.
- Drucker, P. (1999). *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*. (Çev: İ.Bahçivangil) İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Durna, U. ve Eren,V.(2002). Kamu Sektöründe Stratejik Planlama. *Amme İdaresi Dergisi*. 35(1), 60.
- Eke,F.(1998). 75 Yıllık Cumhuriyetimizde İmar. Mimarlık. Erişim Tarihi: 21.03.2014. <http://dergi.mo.org.tr/dergiler/4/525/7684.pdf>.
- Ekici, K. M. ve Şahım, T. Z. (2013). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Erbay, Y. (1997). Bürokrasi, Bürokratizm ve Ülkemizde Bürokrat-Siyasetçi İlişkileri. *Yeni Türkiye Dergisi*.3(14),406.
- Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergin, H.ve Elmacı, O. (1999). Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Açılımlar: Stratejik Yönetim Muhasebesi, Dumlupınar Üniv. *Sosyal Bilimler Dergisi*. Kütahya: Kasım. 3(27),27.
- Ergun, T. (2004). *Kamu Yönetimi*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: DPT Yayın No:2759.
- Eryılmaz, B.(2007). *Kamu Yönetimi*. İstanbul: Erkam Matbaası.

- Fidan, Y. (1998). *İşletme Vizyonu ve Stratejisi*. Konya Ticaret Odası Yönetici Eğitim Merkezi. Konya: Yayın No: 10.
- Galloway, I. D, (1990). *Strategie Management in Public Sector Research Organisations: A Critical Review*. International Journal of Public Sector Management. Vol.3. No:1.
- Genç, F.N. (2009). Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 23(1),201-212
- Grove, A.S. (1997). *Yalnızca Paranoidler Ayakta Kalır*. İstanbul: Sabah Yayınları.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*. Ankara: 23(2), 1-25.
- Gülbey, E. (2010). 5018 Sayılı Kanuna Göre Kamu Geliri Kavramının Değerlendirilmesi ve Sorumluluk İlişkisi. *Dış Denetim Dergisi*. Temmuz-Eylül. 1,168-172.
- Gülşen, H. “2006a” *Genel Bütçe Kapsamındaki Kamu İdareleri İçin Devlet Muhasebesi*. ed: Erkan Karaaslan. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayınları. 11(1),14.
- Gülşen, H. “2006b” (*Güncel Mali Sorunlar 5018*) *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun Kapsamı*. (Ed.), Erkan Karaaslan. Ankara: Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını. 11(1),2-9.
- Güner, S. (2005). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*. 446(1),61-78.
- Hatiboğlu, Z. (1995). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Sedok Yayınları.
- Hinterhuber, H. H. (1984). *Stratejik İşletme Yönetimi*. Çev. Lale Uraz. İstanbul.
- Hunger, D. And Wheelen, T.L. (2007). *Essentials of Strategic Management*. Upper Saddle River. NJ.

- Jauch, L. And Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. Newyork: McGraw Com.
- Karaarslan, E. (2002). Tahakkuk Esaslı Muhasebede Yansıtma Hesapları ve Dönem Sonu İşlemleri. *Mali Kılavuz Dergisi*. Temmuz- Eylül.17,109.
- Karacan, E. (2010). Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye Uygulaması. Yayınlanmamış DPT Planlama Uzmanlığı Tezi. Ankara.
- Kesik, A. ve Canpolat, H.(2010). *Küresel Krizin Ortasında Stratejik Yönetimi Yeniden Düşünmek*. Kamu Maliyesinde Seçme Yazılar: Prof. Dr. Aytaç Eker'e Armağan. (Ed.), Saruç, N. T. Gürdal, T ve Altun, N. Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları. 1(1),63-82.
- Kesik, A. (2010).Türkiye’de Yeni Bütçeleme Süreci. *Dış Denetim*. Temmuz-Eylül.1,27-33.
- Kesik, A. “2005a” *Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması. Dünyadaki Gelişimler Işığında Türk Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: 5018 Sayılı Kanunun Değerlendirilmesi ve Yeni Bütçeleme Anlayışının Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Editörler: Balcı, A. Nohutçu, A. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kesik, A. “2005b” *Yeni Kamu Mali Yönetim Sisteminde Çok Yıllı Bütçelemenin Uygulanabilirliği*. 20.Türkiye Maliye Sempozyumu, Pamukkale Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü Yayın No:1. Ed: Falay, Nihat. Şahin, Mehmet. Kesik, Ahmet. Kamu Maliyesine Yeni Bakış. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Kılıç, M. ve Erkan, V. (2006). Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi? *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*. 2,(1),77.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Yönetimi Anabilim Dalı. Ankara.
- Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2012). *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi*. Ankara: 2. Baskı. Seçkin Yayınları.

Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*. 16(2)403-405.

Muhasebat Genel Müdürlüğü Genel Yönetim Mali İstatistikleri Genel Tebliği. Erişim Tarihi:15.08.2014 https://portal.muhasebat.gov.tr/mgmportal/faces/kurumsalMevzuat?_afLoop=22626897056876804&_afWindowMode=0&_af.ctrl-state=10wcni0qgm_44.

Mutluer, K. Öner, E. (2004). *Bütçe Hukuku*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayını. No:99/7.

Mutluer, M. K. Öner E. ve Kesik, A.(2007). *Teoride ve Uygulamada Kamu Maliyesi*. Birinci Baskı. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

Odabaş, Ç. (2004). Stratejik Yönetim ve E-Devlet. *Sayıştay Dergisi*. Ekim-Aralık. 55(1), 83.

Önal, A.(2012). *Kamu Yönetimi Anlayışındaki Değişim ve İç Denetim*. Erişim Tarihi: 25.12.2013. <http://icdenetim.sanayi.gov.tr/Files/Attachments/OtherFiles/kamuyonetimindeki-degisi-16032012110907.pdf>

Özalp, Ş.(1975). *İşletme Politikası-Metin ve Örnek Olaylar*. Ankara: Ankara Yayınevi.

Özdamar, K. (2013). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-1 SPSS-Minitab*. 4. Baskı. Ankara: Kaan Kitabevi.

Özen, A. (2008). *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*. Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayın No:2008/382.

Pamuk, G. Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.

PEBR (Maliye Bakanlığı Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi). (2004). Performans Esaslı Bütçeleme. Erişim Tarihi:12.12.2013. <http://www.bumko.gov.tr/Peb/Genel/Default.aspx?F6e10f892433cffaaf6aa849816b2efEb63b1f6541b1ab6>.

- Rabin, J., Miller, G.,J. And Hildert, W. B. (1989). *Handbook of Strategic Managment*. Dekker. New York.
- Sakınç, S. (2011). *Kamu Yönetimlerinde Saydamlık ve Hesap Verme Sorumluluğu, Kavramsal Açıklamalar*. Kamu Mali Yönetimi ve Denetimi Sempozyumu. Ege Üniversitesi. 25-27 Mart. İzmir.
- Saygılıoğlu, N. ve Arı, S. (2002). *Etkin Devlet Kurumsal Bir Tasarı ve Politika Önerisi*. İstanbul: Sabancı Üniversitesi Yayınları.
- Sezgin, Z. (2013) Avrupa Borç Krizi'nin İzini Sürmek: Mali Disiplin. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*. Bahar 23(1)81-90.
- Soylu, H. (2010). İç Denetimin Yeni Bir Yaklaşım Olarak Kamu Sektöründe Uygulanması ve Mevcut Uygulamaların, Verimlilik Ve Başarısı: Türkiye Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE. Karaman.
- Söyler, İ. "2007a". Kamu Mali Yönetim Sisteminin Denetim Tekniği ve Süreçleri Açısından Değerlendirilmesi. *Vergi Dünyası Dergisi*. Ocak. 305(1),102-109.
- Söyler, İ. "2007b". Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*. Ocak- Haziran. 152(1),112-114.
- Söyler, İ.(2012). Yeni Kamu Mali Yönetim ve Denetim Sistemi Çerçevesinde Sayıştayın Rolü. *Sayıştay Dergisi*. Ekim – Aralık. 87(1),63.
- Söyler, İ. ve Çolak, M. (2012). Yeni Kamu Mali Yönetim ve Denetim Sisteminde Raporlama. *Maliye Dergisi*. Ocak-Haziran. 162(1),146.
- Steiner, G.A. (1979). *Strategic Planning: WhatEvery Manager MustKnow*.
- Şahım, T. (2006). Bilgi Toplumu ve Bilgi Toplumunda İdeal Yönetici Olmanın Nitelikleri. *Polis Dergisi*. Nisan – Eylül. 12,(48-49),207
- Tekeli, İ. (1991). *Türkiye'de Fiziksel Planlama Olayına Genel Bir Bakış*. Kent Planlaması Konuşmaları. Ankara: TMMOB Yayınları. 1,1-9.

- TEPAV. (2007). İyi Yönetişim İçin Örnek Bir Model: Katılımcı Bütçeleme. Ankara. Erişim Tarihi: 16.03.2014. http://www.tepav.org.tr/tur/admin/dosyabul/upload/Katilimci_Butceleme.pdf
- Terkeşli, R. (2005). Stratejik Yönetim ve Planlama. *Polis Dergisi*. Temmuz-Ağustos- Eylül. 11(45),142. <Http://Notoku.Com/Stratejinin-Tanimi-Ve-Benzer-Kavramlarla-İliskisi/>,Erişim Tarihi: 02.01.2014.
- Toffler, A. (1996). Şok, Gelecek Korkusu. Çev: A. Selami Sargut. İstanbul: Koridor Yayınları.
- Tokat, B. ve Şerbetçi, D. (2000). İşletmecilik Bilgisi. İstanbul: Avcı Ofset Yayıncılık.
- Torlak, Ö. ve Uzkurt, C. (1999). Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş. Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Eylül. Ankara: TODAİE Yayın No:296(1),245-258.
- Tortop, N. İsbir, G.E. Özer, M.A. Aykaç, B. Yayman. (2007). H.Yönetim Bilimi. Ankara: 7. Baskı. Nobel Yayın Dağıtım.
- Tosun, K. (1992). İşletme Yönetimi-Genel Esaslar. Cilt:1. Ankara: Savaş Yayınları.
- Tosunoğlu, Ş. Moğol, T. Çakır, T. Dülger, C. Arslan, M.O. ve Taraktaş, A. (2013). Kamu Maliyesi. (Ed.), Tosunoğlu, Ş. ve Ergül, Y.T. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2570.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 3.Baskı. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2007). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. İzmir: Eylül Yayınları.
- Walker, J.(1980), Human Resource Planning. McGrawHill Publishing Company. USA.

Yardımcıoğlu, F. (2006). Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye’de Uygulanabilirliği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yerel Yönetim Araştırma Eğitim ve Yardım Derneği(YAYED). (2006). Stratejik Planlama Üzerine. *Memleket Mevzuat*. 2(17), 40-41.

Yıldırım, M. (2010). Türk Kamu Yönetimi Sorunlarının Halkla İlişkiler Açısından Bir Değerlendirmesi. Erişim Tarihi: 20.03.2014. http://www.dieweltdertuerken.org/index.php/ZfWT/article/viewFile/126/yildirim_mu.

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Performans Programı.(2014).

Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Stratejik Plan. (2014-2018).

Yılmaz, K. (2003).Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması. *Sayıştay Dergisi*. 50-51,67-85.

Yılmaz, O.(2006). *Stratejik Planlama ve Kamusal Örgütlerde Esneklik Arayışları. Kamu Maliyesine Yeni Bakış*. (Ed.), Falay, N. Şahin, M. Kesik, A. Ankara: Seçkin Yayıncılık.143-158.

Yılmaz, S. (2010). Uluslararası Uygulamalar Kapsamında Kamu Kesiminde Performans Değerlendirmesi. *Bütçe Dünyası Dergisi*. Sayı 34.

5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu. (2003).

6085 Sayılı Sayıştay Kanunu.(2010).

EKLER LİSTESİ

Ek- A: Anket Formu

Yükseköğretim Kurumlarında Yeni Kamu Mali Yönetim Sistemine Uygun Stratejik Yönetim Süreçlerinin Tasarlanması Ve Uygulanmasına İlişkin Sorunlar: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Örneğine Yönelik Anket Formu

Değerli Yıldırım Beyazıt Üniversitesi çalışanları;

Bu anket, kurumunuzda uygulanmakta olan stratejik yönetim ve unsuru olan stratejik planlama ve performans programının hazırlanmasında ve uygulanmasında karşılaşılan sorunlar hakkında görüş ve düşüncelerinizi, yüksek lisans çalışmasında değerlendirmek için hazırlanmıştır.

Anket bilgileri tamamen gizli tutulacak herhangi bir kişi ve makama verilmeyecektir. Anketin tarafsız ve nesnel bir şekilde doldurulması, bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından önemlidir.


Değerli katılımlarınız için teşekkürler.

Mustafa ARSLAN
Yüksek Lisans Öğrencisi

- 1- Eğitim durumunuz?
() Yüksek Lisans/Doktora
() Üniversite/Yükseköğretim
() Lise/Lise Dengi
() Orta/Orta Dengi
() İlköğretim
- 2- Cinsiyetiniz? Kadın Erkek
- 3- Memuriyet hizmet süreniz?
0-5
6-10
11-20
21-25
26 yıldan fazla
- 4- Yaşınız?
18-25
26-35
36-45
46-55
56 ve üstü
- 5- Unvanınız?
() Akademik personel
() Yönetici Personel (Daire Başkanı/Şube Müdür.)
() Fakülte/Yüksek Öğretim/ Enstitü Sekreteri
() Şef/VHKİ/Memur

- 6- Stratejik Yönetime bakışınız, sizce stratejik yönetim kurumca önemli midir?
- Önemsiyorum
 - Önemsemiyorum
 - Yaygınlaştırılmalıdır
 - Gerekli değildir
 - İlk defa duydum
- 7- Son 5 Yıl İçerisinde Stratejik Yönetim konularının hangisinden eğitim aldınız?
- Stratejik Yönetim ve Planlama
 - Toplam Kalite Yönetimi
 - Performans Yönetimi ve Bütçe
 - İç Kontrol ve Raporlama
 - Diğer (.....)

Ek-A1: Özgüven testi

		TAMAMEN KATILYORUM	KATILYORUM	KARARSIZIM	KATILMIYORUM	KESİNLİKLE KATILMIYORUM
		5	4	3	2	1
8	Stratejik Plan hazırlık sürecinde kurumun güçlü, zayıf, fırsatlar ve tehditleri belirlenmiştir (SWOT (GZFT) analizleri yapıldı).					
9	Üniversitenin yürüttüğü kamu hizmetlerinin ölçümünde güçlükler var mıdır? Stratejik yönetimin daha iyi uygulanabilmesi için, mevcut yasal düzenlemelerde değişikliğe (kanun, tüzük, yönetmelik, tebliğ, rehber vb.) ihtiyaç olduğunu düşünüyorum.					
10	Kurumlarda Stratejik planlamayla büyük değişimler meydana gelir.					
11	Kurumunuzda Stratejik Plan için görevlendirilen personel sayısının yeterli mi ve görevlendirilen personelin plan konusunda nitelikli kişiler olduğunu düşünüyorum.					
12	Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, kurum üst yönetimine katkı sağlayacaktır.					
13	Kurumunuzda yayınlanan stratejik plan ile kurumun vizyon, misyonu ve dış çevre koşulları ile uyumlu stratejik amaçlar geliştirilmiştir.					
14	Stratejik planlama yöneticilerin ve çalışanların işlerini güçleştiren, kırtasiyeciliği ve bürokrasiyi artıran yeni bir yönetim aracıdır.					
15	Hazırlanan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporları yasal bir zorunluluk olarak hazırlanmaktadır.					
16	Stratejik planla birlikte kurumun Performans hedef ve göstergelerini içeren bir performans programı hazırlanmıştır. Bu program doğrultusunda performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumun hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.					

Ek-A1 (Devam): Özgüven testi

17	Kurumunuza ayrılan bütçeyi kullanma oranınız, performansınızın bir göstergesi olarak görülmektedir.					
18	Stratejik plandaki kaynak ihtiyacı belirlenirken bütçe kısıtları dikkate alınmıştır.					
19	Faaliyet Raporunun amacı idarelerin stratejik plan, performans programı ve bütçelerine uygun olarak bir mali yılda gerçekleştirilen faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmelerin yapılmasıdır.					
20	Stratejik planın hazırlık sürecinde her birim personelinin görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, iç ve dış bünyesindeki paydaşların katkıları doğrultusunda katılımcılık ilkesi ile hazırlanmıştır.					
21	Kurumunuzun yürüttüğü kamu hizmetleri ile ilgili performans ölçüt ve hedefleri konusunda karşılaştığınız güçlükler/sorunlar yönetimce dikkate alınmıştır.					
22	Kurumun günlük faaliyetlerini yürütürken stratejik plan ve performans programıyla ilişki kuruyorum.					
23	Stratejik yönetim uygulamaları (Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu) kurumunuzda şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasında, katkılar sağlayacaktır.					
24	Stratejik yönetim uygulamaları üst yönetim ve birimler tarafından sahiplenilmiştir.					
25	Kurumunuzda mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.					

TEŞEKKÜR EDERİM.

Ek-B : İzin Onay Yazısı



T.C.
YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Genel Sekreterlik

Sayı : 75265783-650- 03
Konu : Mustafa ARSLAN.

02.01.2014

Sayın Mustafa ARSLAN
Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı Şube Müdürü

İlgi: 02.01.2013 tarihli Dilekçeniz.

İlgi dilekçenize istinaden, Yüksek Lisans tez çalışmasına katkı sağlaması açısından Üniversitemizin kamuoyuna yayınlanacak olan Stratejik Planın kullanılması ve Stratejik Planı hazırlayacak olanlarla anket çalışması yapmanız Rektörlüğümüzce uygun görülmüştür.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Metin DOĞAN
Rektör

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı Soyadı: Mustafa ARSLAN

Doğum Yeri: Aybastı

Mesleği: Şube Müdürü

Eğitim Durumu:

Lise: Aybastı Çok Programlı Lisesi (1993-1996)

Lisans: Cumhuriyet Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat Bölümü (1997-2001)

Yüksek Lisans: T.H.K. Üniversitesi Sos. Bil. Ens. İşletme Bölümü (2013-)

İş Deneyimi:

2001-2005: SSK Sivas Bölge Hastanesi –Memur

2005-2005: Sağlık Bakanlığı Sivas Devlet Hastanesi– Memur

2005-2012: Maliye Bakanlığı Sivas 4 Nolu D.S.S ve Muğla Datça Malmüd.-Uzman

2012- Yıldırım Beyazıt Üniversitesi SGB Muhasebe Kesin Hes. Şb. – Şube Müd.

İletişim:

E-Posta: musarslan1979@gmail.com