



ANKARA

HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞINDA TÜRKİYE'DE
STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ: BİR
BAKANLIK ÖRNEĞİ**

Oğuz AÇIKGÖZ

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet AKİF ÖZER**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

EYLÜL - 2019

ankara

IBM

**DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞINDA TÜRKİYE'DE STRATEJİK YÖNETİM
UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ: BİR BAKANLIK ÖRNEĞİ**

OĞuz AÇIKĐÖZ

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

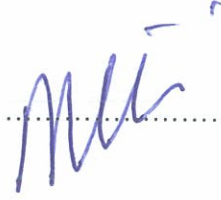
EYLÜL 2019

Oğuz AÇIKGÖZ tarafından hazırlanan “Değişen Yönetim Anlayışında Türkiye’de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Etkinliği: Bir Bakanlık Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

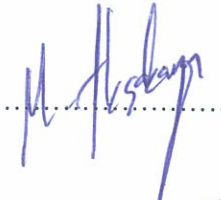
Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Başkan : Prof. Dr. Murat AKÇAKAYA

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Üye : Dr. Öğr. Üyesi İbrahim İRDEM

Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi, Polis Akademisi Başkanlığı

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum/~~onaylamıyorum~~



Tez Savunma Tarihi: 11/09/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

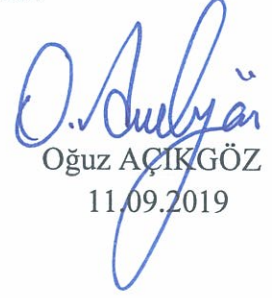


Prof. Dr. Figen ZAİF

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.


Oğuz AÇIKGÖZ
11.09.2019

DEĞİŞEN YÖNETİM ANLAYIŞINDA TÜRKİYE’DE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ: BİR BAKANLIK ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Oğuz AÇIKGÖZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Eylül 2019

ÖZET

Dünya üzerinde yaşanan birtakım değişiklikler ve gelişmeler neticesinde ortaya çıkan rekabet anlayışı, stratejik yönetim kavramının önemini artırmıştır. Bu rekabet anlayışının bir sonucu olarak günümüzde örgütler için stratejik düşünme ve stratejik planlamalar yapmak kaçınılmaz olmuştur. Örgütler stratejik yönetim anlayışı sayesinde, geleceğe yönelik vizyon oluşturmanın yanı sıra, organizasyon faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, koordine edilmesi ve uygulanmasını da sağlamış olma imkanına kavuşmuşlardır. Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının örgütler açısından bu denli öneminin anlaşılması neticesinde, kamu hizmetlerinin sunulmasında etkinlik ve verimlilik sağlamak amacıyla kamu yönetiminde de bu kavramların uygulanması gündeme gelmiştir. 2000’li yıllardan itibaren de Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim sistemi uygulanmaya başlanmıştır. Bu kapsamda çalışmanın esas amacını; Türk kamu yönetiminde, stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğinin ortaya konulması, stratejik yönetim uygulamalarının kamu yönetimi disiplinine katkıları ve kamuda stratejik yönetimin etkinliğinin artırılmasına yönelik önerilerin neler olabileceğini araştırmak oluşturmuştur. Bu amaç doğrultusunda; yönetim, kamu yönetimi, değişen kamu yönetimi, strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarının oluşturduğu kavramsal çerçeve ele alınmış ve nihayetinde stratejik yönetim uygulamalarına yönelik oluşturulan ölçekle Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nda stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği araştırılmıştır. Araştırmada Bakanlığın merkez teşkilatında hali hazırda çalışmakta olan 1867 kamu görevlisinden rastlantısal yöntemle, yüz yüze görüşme ve e-posta aracılığıyla 282 örneklem seçilmiştir. Yapılan faktör analizi sonucu üç boyutlu bir yapı ortaya çıkan araştırmada, veriler parametrik olmayan test tekniklerinden Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir. Araştırmanın sonucunda Bakanlığın stratejik eylem ve yönetim konusunda deneyim kazandığı, çalışanların stratejik yönetim uygulamaları algısının pozitif yönde olduğu görülmüş ve stratejik yönetim uygulamalarının sadece yasal birtakım prosedürleri yerine getirme kapsamında değerlendirildiği ve stratejik yönetim uygulamalarının üst yöneticilerin tekelden çıkarılarak tabana yayılması gerektiği anlaşılmıştır. Diğer taraftan katılımcıların demografik bulguları ile stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı da analiz edilmiştir.

Bilim Kodu : 111620
Anahtar Kelimeler : Strateji, yönetim, değişen yönetim, stratejik planlama, stratejik yönetim,
Sayfa Adedi : 137
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

VARYING EFFECTIVENESS OF MANAGEMENT APPROACH IN STRATEGIC
MANAGEMENT PRACTICE IN TURKEY: A MINISTRY EXAMPLE

(M.Sc. Thesis)

Oğuz AÇIKGÖZ

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

GRADUATE SCHOOL FOR ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY

September 2019

ABSTRACT

The understanding of competition arising because of some changes and developments in the World, has increased the importance of the concept of strategic management. As a result of this competitive understanding for organizations today, it is inevitable to make strategic thinking and strategic planning. Organization, thanks to the strategic management approach, as well as creating a vision for the future, they also have the opportunity to plan, organize, coordinate and implement the activities of the organizations. Because of understanding the importance of strategic management and strategic planning concepts for organizations, in order to ensure efficiency and efficiency in the provision of public services, the implementation of these concepts has come up in the public administrations. For this reason, strategic management system has been implemented in Turkish public administration since 2000s. In this context, the main purpose of the study; is to put forth the effectiveness of strategic management practices in Turkish public administration, contribution of strategic management practices to public administration discipline and to investigate the suggestions for increasing the effectiveness of strategic management in the public sector. In accordance with this purpose; has handled management, public administration, changing public administration, strategy, strategic planning and strategic management concept's conceptual framework and the effectiveness of strategic management practices in the Ministry of Industry and Technology was investigated with the scale developed for strategic management practices. In this study, 282 samples were selected with by random method, through face-to-face interview and e-mail from 1867 public officials who are currently working in the central organization of the Ministry. As a result of the factor analysis, a three-dimensional structure emerged and the data were analyzed by Mann Whitney and Kruskal Wallis tests. As a result of the research, it has seen that the Ministry gained experience in strategic action and management, and the employees' perception of strategic management practices was positive and it has understood that strategic management practices are only considered within the scope of fulfilling legal procedures and that strategic management practices should be disseminated to the base by removing the monopolies of top managers. On the other hand, there has been no statistically significant relationship between demographic findings and strategic management practices and sub-dimensions of the participants.

Science Code : 111620

Key Words : Strategy, management, changing management, strategic planning, strategic management

Page Number : 137

Supervisor : Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışması boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren, bilgi birikimi ve tecrübelerini hiç çekinmeden benimle paylaőan değerli hocam Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER'e, tezimin tamamlanmasında ve ilerlemesinde katkı sağlayan ve anketime katılarak bu çalışmaya destek olan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı çalıőanlarına, tezin tamamlanması konusunda bana her fırsatta yardımcı olan değerli kurumum Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı'na ve meslektaőlarıma teőekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca hayatım boyunca maddi ve manevi desteklerini her daim yanımda hissettiğim canım anneme ve babama, iyi ve kötü günümde, iş ve eğitim hayatımda bana her türlü desteği veren değerli eőim Sırma zlem AÇIKGÖZ'e ve biricik oğlum mer Mete AÇIKGÖZ'e sonsuz teőekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR	xiii
1. GİRİŞ	1
2. DEĞİŞEN YÖNETİM VE KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI	7
2.1. Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı.....	7
2.1.1. Yönetim Kavramının Tarihçesi.....	9
2.1.1.1. Bilimsel yönetim öncesi dönem	9
2.1.1.2. Bilimsel yönetim dönemi:	10
2.1.2. Yönetimin İşlevleri	12
2.2. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı.....	13
2.2.1. Kamu Yönetiminin Gelişimi	15
2.2.2. Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri	17
2.2.3. Kamu Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler.....	18
2.3. Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı.....	20
2.3.1. Yeni Kamu Yönetimi Modeli	20
2.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Modelinin Ortaya Çıkış Nedenleri	24
2.3.3. Yeni Kamu Yönetimi Modelinin Genel Özellikleri.....	27
2.3.4. Yeni Kamu Yönetimi Modeline Yönelik Eleştiriler	28
3. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI.....	33

3.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Kapsamı	33
3.1.1. Strateji Kavramının Özellikleri	34
3.1.2. Strateji Kavramının Önemi ve Yararları	35
3.2. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı	36
3.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	38
3.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri	39
3.2.3. Stratejik Yönetimin Görevleri ve Amaçları	40
3.2.4. Stratejik Yönetimin Öğeleri	41
3.2.5. Stratejik Yönetim Süreci	44
3.2.6. Stratejik Yönetim Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller	45
3.3. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı	47
3.3.1. Stratejik Planlama Süreçleri	48
3.3.1.1. Durum Analizi	49
3.3.1.2. Misyon	50
3.3.1.3. Vizyon	51
3.3.1.4. Stratejik Amaçlar ve Hedefler	52
3.3.1.5. Planların Uygulanması, Faaliyetler ve Projeler	52
3.3.1.6. İzleme ve Değerlendirme	53
3.3.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri	54
3.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları	55
3.3.4. Stratejik Planlama Aşamaları	56
3.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışı	57
3.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gelişimi	59
3.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları	62
3.4.3. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Güçlükleri	63
3.4.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Hukuksal Süreci ve Altyapısı	65
3.4.5. 5018 Sayılı Kanun'da Stratejik Yönetim ve Planlama	68

4.BİR BAKANLIK ÖRNEĞİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI	73
4.1. Genel Çerçeve.....	73
4.2. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	75
4.2.1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Kuruluşu ve Teşkilat Yapısı	75
4.2.2. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Planları	77
4.2.2.1. 2010-2014 Stratejik planı	77
4.2.2.2. 2013-2017 Stratejik planı	78
4.2.2.3. 2018-2022 Stratejik planı	80
4.2.2.4. Stratejik planlara ilişkin değerlendirme	80
4.3. Araştırmanın Amacı	82
4.4. Araştırmanın Evreni	83
4.4.1. Araştırmada örneklem seçimi ve veri toplama süreci.....	83
4.4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları.....	84
4.5. Araştırmanın Yöntemi	84
4.5.1. Parametrik Olmayan Testler	85
4.5.2. Açıklayıcı Faktör Analizi.....	85
4.5.3. Araştırmanın Güvenirlik Analizi	85
4.5.4. Verilerin Analizi	86
4.6. Araştırmanın Hipotezleri	86
4.7. İstatiksel Analizler ve Bulgular	87
4.7.1. Demografik Bulgular	87
4.7.2 Faktör Analizi Sonuçları	89
4.7.3. Normallik Analizi	93
4.7.4. Katılımcıların Stratejik Yönetim Uygulamalarını Kullanımına İlişkin Bulgular ...	93
4.7.5. Katılımcıların Stratejik Yönetime Yönelik İfadelere Katılım Düzeyine İlişkin Bulgular.....	95

4.7.6. Hipotez Bulguları.....	104
4.7.6.1. Hipotezlerin değerlendirilmesi	112
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	115
KAYNAKLAR.....	123
EKLER.....	129
EK-1. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu Onayı.....	130
EK-2. Anket Formu	132
ÖZGEÇMİŞ	137



ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Stratejik planların sayfa, amaç, hedef ve performans göstergesi sayıları	81
Çizelge 4.2. Stratejik planlarının stratejik planda yer alması gereken temel unsurları karşılama durumu	81
Çizelge 4.3. Stratejik planlarının stratejik yönetim sürecini karşılama durumu	82
Çizelge 4.4. Demografik bulgular	88
Çizelge 4.5. KMO ve Bartlett testi sonuçları	89
Çizelge 4.6. Faktör analizi sonuçları	90
Çizelge 4.7. Puanlara ait normallik testi	93
Çizelge 4.8. Stratejik yönetim uygulamaları kullanımı.....	94
Çizelge 4.9. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım düzeyi ve ortalaması.....	96
Çizelge 4.10. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi.....	105
Çizelge 4.11. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının yaş açısından incelenmesi.....	106
Çizelge 4.12. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının eğitim durumu açısından incelenmesi.....	107
Çizelge 4.13. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresi açısından incelenmesi	108
Çizelge 4.14. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının toplam çalışma süresi açısından incelenmesi	109
Çizelge 4.15. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumdaki görev açısından incelenmesi.....	111
Çizelge 4.16. Hipotezlerin değerlendirilmesi.....	112

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 3.1. Stratejik yönetim süreci	49
Şekil 4.1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşkilat şeması	76



SİMGELER VE KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış bazı simgeler ve kısaltmalar açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

Simgeler	Açıklamalar
n	Kişi Sayısı
p	Anlamlılık Değeri
x	Aritmetik Ortalama
α	Güvenirlilik Cronbach Alfa Katsayısı

Kısaltmalar	Açıklamalar
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
BSTB	Bilim Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
H	Hipotez
KMYKK	Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KOSGEB	Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
PFPSAL	Programmatic Financial & Public Sector Adjustment Loan
RG	Resmî Gazete
SB	Strateji ve Bütçe Başkanlığı
SP	Stratejik Plan
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
STB	Sanayi ve Ticaret Bakanlığı
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
TDK	Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Yönetimin ortaya çıkışı insanlığın var oluşuna kadar götürülebilecek bir süreçtir. İnsanların özellikle iş birliği yaparak yaşamaya başlamalarıyla birlikte ortak örgütlere ihtiyaç duyulmuş ve bunun neticesinde yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Bu nedendir ki insan yaşamının çoğu alanında yönetim kavramı ile karşılaşılacak şekilde birlikte yönetimin gerçekleşmesi için araç-gereçler olmasa bile insanın varlığı yeterli kabul edilmektedir.

Yönetim kavramının bu denli tarihi geçmişe sahip olmasının yanında kamu alanında ortaya çıkışı da bir o kadar eskiye dayanmaktadır. Nitekim kamu yönetimi, yönetim kavramının belirmesi ve uygarlıkların ortaya çıkmasıyla birlikte karşılaşılabileceğimiz çok eski bir tarihe sahip olmuştur. Öyle ki Eski Mısır'dan, Çin Uygarlığına, Eski Yunan'dan, Roma İmparatorluğu'na, Osmanlı'dan Avrupa'ya kadar birçok medeniyet ve uygarlık içinde belirlenmiş kural ve usuller çerçevesinde kamu yönetimi kavramı varlığını sürdürmüştür. Bu denli tarihi bir geçmişe sahip yönetim sistemlerinin gelişmesi, günümüz modern devletlerinin oluşmasına zemin hazırlamış, aynı zamanda bu süreç içerisinde kamu yönetimi anlayışında da yeniden yapılandırma ihtiyacı çerçevesinde birtakım değişimler yaşanmıştır.

Dünyanın tarihsel sürecini bir bütün olarak ele aldığımızda yeniden yapılandırma en temel örgüt yapılanmasından devlet olarak nitelendirilen en büyük örgüt yapısına kadar, her zaman ihtiyaç duyulan bir olgu olmuştur (Özer: 2013:99). 20'inci yüzyıl öncesine kadar siyasal iktidarlar, sorunların çözüm mercii olarak düşünülmekte iken, özellikle 1970'lerin ortasından itibaren yaşanan ciddi ekonomik krizler siyasal iktidarları zor duruma düşürmüş nitekim yeniden bir yapılanma ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu çerçevede tüm dünyada devletin verimlilik esaslı çerçevesinde yeniden örgütlenmesi ve özel sektör yönetim felsefesini kullanılması gibi yeni düşünceleri gündeme getirmiştir (Özer 2005:4).

Bu değişim ve dönüşüm ihtiyacı ile birlikte, kamu yönetimi ile işletmecilik kavramları birbirlerine yaklaşmış ve nihayetinde kamu işletmeciliği ya da Türkiye'de kullanıldığı şekliyle yeni kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmıştır. Bu yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkması her ülke için farklı argümanlar nedeniyle olsa da ekonomik gelişmelerin yanında, yönetim, politik ve sosyal alanlarda meydana gelen değişimler bu yönetim felsefesinin ana eksenini oluşturmuştur.

Kamu yönetimi alanında işletmecilik kavramının bu kadar etkin bir hale gelmesi neticesinde strateji kavramı da kamu yönetimi uygulamalarında yerini almaya başlamıştır. Yönetim

alanında 1960'lı yıllarda kullanılmaya başlayan kavram, ilk olarak askeri alanda tanımlanmış, daha sonra organizasyonların globalleşmesi ile birlikte şirketler için de kendine yer edinmiştir. Bu çerçevede strateji kavramının iş dünyasına getirilmesiyle birlikte, yürütülen bilimsel çalışmaların çoğunda, iş dünyası bir “savaş alanı” olarak tanımlanmış ve işletme yöneticileri askeri komutanlar olarak gösterilmiştir (Güçlü, 2003: 66-67). Her ne kadar böyle bir yaklaşım yönetimde arzu edilen bir olgu olan katılımı engellese de, stratejinin hayatımızın tüm alanlarına getirilmesiyle birlikte strateji kavramı yerini daha kurumsal bir yaklaşımla değiştirmiş ve kurumsal stratejiler adını almıştır. Bunun neticesinde vizyon ve misyon gibi kavramlar hayatımıza girmiştir. Bu kavramların kurumlar açısından önemi ise göz ardı edilmemelidir.

Örgütlerin varlığının nedenini ortaya koymak ve örgütleri gelecekte yöneticilerin ve çalışanların gözünde nerede olmak istediğine dair yazılı bir ifadeyle açıklamak gerekir. Kuşkusuz, stratejik yönetimin en önemli unsuru stratejik yönetim sürecidir. Stratejilerin belirlenmesinden başlayarak elde edilen sonuçların değerlendirilmesine kadar birçok aşamayı içeren bu süreç iyi yönetilmeli ve kontrol edilmelidir.

Günümüzün yoğun rekabet ortamında, stratejik yönetim sürecinin her aşamasının önemi gittikçe daha fazla algılanmaktadır. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, hem stratejilerin belirlenmesi hem de örgütün dış ve iç ortamında neler olup bittiğinin analiz edilmesi ile örgütün çevresel koşullara iç ve dış adaptasyonunun ne durumda olduğunu ve tüm bunların kontrol derecelerinin ne kadar mümkün olduğunu ortaya çıkarmaktadır. Tüm bu süreçlere değer veren bir yönetim anlayışının stratejik yönetimi benimsediğini iddia etmek yanlış olmaz. Özellikle değişen kamu yönetimi anlayışında stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğinin artırılması, kurumların gelişmesi ve devamlılığının sağlanması açısından çok büyük önem arz etmektedir.

Stratejik yönetim faaliyetlerini daha etkin bir şekilde yürütmek için stratejiyi geliştirirken yöneticiler ve yönetilenler koordineli bir şekilde çalışmalıdır. Sadece üst yönetim kararlarda etkiliyse, başarılı olma stratejilerinin etkinliği azalacaktır. Bu nedenle, sadece uygulama aşamasında değil, planlama aşamasında da yöneticiler ve yönetilenler arasında tam koordinasyonun sağlanması önerilmektedir. Stratejik yönetimde başarıya ulaşmak için ulaşılabilir hedefler belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yol haritası çizilmelidir. Ayrıca, gelecekteki projeyi stratejik yönetim ile yaparken iç-dış çevre değişkenlerinin dikkatle gözlenmesi önerilmektedir. Stratejik yönetim sürecindeki stratejilerin uygulama sonuçlarının optimal ve periyodik olarak analiz edilmesi, stratejik planların başarısının zamanında ölçülmesini sağlayabilir ve gerekirse stratejiyi değiştirebilir.

Faaliyetlerde bulunan organizasyonların hedeflerinin belirlenmesinde, amaçlarının oluşturulmasında ve hedeflerine ulaşmalarında önemli bir yer tutan stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramlarının önemi dikkat çekmektedir. Kurumlar arasında gelişen hizmet etme anlayışı kurumları, hizmet sunmada başarıya ulaşmak amacıyla yeni stratejik teknikler denemeye ve stratejik yönetimi bir araç olarak kullanmaya yönlendirecektir. Bu nedenle yeni stratejik tekniklerin geliştirilmesi, faaliyet gösteren tüm kurumların ayakta kalabilmesi ve devamlılığı için bir zorunluluk haline gelmiştir.

Dünya, tarih boyunca belirli aşamalar geçirerek birçok değişime tanıklık etmiştir. Özellikle siyasal, ekonomik, teknolojik ve sosyo-kültürel disiplinlerdeki değişim ve gelişimler kurumların yönetim anlayışlarını değiştirerek yeni yönetim anlayışları oluşturmuş veya var olan yönetim anlayışını geliştirmiştir. Bu anlayışla birlikte genel olarak yurttaşın refah düzeyinin artırılması ile istek ve arzularının karşılanması konularında aşamalar kat edilmeye çalışılmıştır. Bu alanda da stratejik yönetim anlayışı dikkat çeken bir yaklaşım olarak ortaya çıkmakta ve yurttaş odaklı hizmetlerin gelişmesi açısından önemli bir yer tutmaktadır.

Tüm bunların bir yansıması olarak dünyada ve Türkiye özelinde 1980'li yıllardan itibaren yaşanan ekonomik değişimler ve gelişmeler kamu yönetim sistemlerinde bir takım yapısal reformları zorunlu hale getirmiştir (Özer 2005:3). Bu çerçevede kamu yönetimi sistemlerinde değişim ve dönüşüm etkisini kamu mali yönetim sistemlerinde de göstermiştir. Türk kamu yönetiminde var olan hantallık, bürokratik yönetim geleneği ve verimsizlik gibi birçok sorunla birlikte kamu yönetimi işlemez duruma gelmiş, verimli ve etkin bir yapı kurulması için yeni anlayış arayışları başlamıştır. Özellikle Türkiye'de 1990'lardan sonra kendini iyiden iyiye gösteren kamu kaynaklarının kullanımında yaşanan sorunlar, kalkınma programlarının da sadece kâğıt üzerinde kalması gibi bir gerçeği gün yüzüne çıkarmıştır. Bunun neticesinde strateji odaklı mali yönetim sistemlerinin uygulamaya konulmasına yönelik çalışmalar hızlanmış ve nihayetinde 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile birlikte stratejik yönetim sistemleri Türk kamu yönetiminde yasal alt yapısına kavuşmuştur. 5018 sayılı Kanun ile birlikte kamu mali yönetim sistemi alanında 1927 yılından beri kullanılan ve günümüz Türkiye'sinin beklentilerine cevap veremeyen 1050 sayılı Muhasebe Umumiye Kanunu yürürlükten kalkmıştır. 5018 sayılı KMYKK ile birlikte performans bütçeleme sistemi, çok yıllık bütçe, verimlilik, etkinlik, misyon, vizyon, sistem analizi, stratejik yönetim ve planlama, performans yönetimi, şeffaflık, sürdürülebilir kalkınma, mali disiplin gibi kavramlar mali sistemimizde yerini almıştır.

Bu çalışma, değişen kamu yönetimi anlayışının Türk kamu yönetimi sistemindeki yansımaları neticesinde ortaya çıkan stratejik yönetim uygulamaları ile bu uygulamaların etkinliğinin hangi aşamada olduğunu, kamu yönetimi disiplinine katkılarının neler olduğunu ve kamuda stratejik yönetim etkinliğinin artırılmasına yönelik olarak hangi önerilerin getirilebileceğini araştırmak ve konuyla ilgililerin ve uygulayıcıların paylaşımına sunmak amacıyla hazırlanmıştır.

Bu amaçla hazırlanan çalışma üç bölüm üzerinden oluşmaktadır. Çalışmanın “Değişen Yönetim ve Kamu Yönetimi Anlayışı” başlıklı ilk bölümünde yönetim kavramının ortaya çıkışından yeni kamu yönetimi anlayışına kadar geçen sürece ilişkin kavramsal ve kurumsal çerçeve ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümü “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Uygulamaları” başlığı altında hazırlanmış ve bu bölümde strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi kavramlar açıklanarak, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim olgusu ve hukuki alt yapısı irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşkilatı ve Bakanlığın stratejik planları kısaca tanıtılmış ve Bakanlık örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği araştırması yapılarak sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir. Bu çerçevede tarihi 1880’li yıllara dayanan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı bugün ki teşkilat yapısını 10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle almıştır. Bakanlık sanayide ve ekonomide verimlilik, kalkınma, stratejiler geliştirme, ürün güvenliği gibi birçok konunun yanında teknoloji, yatırım teşvikleri, ar-ge gibi önemli konularda da görevlendirilmiştir. Bunun yanında Bakanlığın ilk stratejik planı 2010-2014 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlanmış, daha sonra ise 2013-2017 ve 2018-2022 dönemlerini kapsayan iki adet stratejik plan daha hazırlanmıştır.

Kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulamaları üzerine birçok çalışma yapıldığı görülmektedir. Henüz Türk kamu yönetimi sisteminde kendini geliştirme safhasında bulunan stratejik yönetim sistemi, yapılan bu çalışmalar ve ortaya çıkarılan sorunlar üzerinde gelişimini ve değişimini devam ettirecektir. Stratejik yönetim uygulamaları kapsamında merkezi idarelerde yapılan çalışmaların sayısının oldukça kısıtlı olduğu da dikkat çekmektedir. Diğer taraftan Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı nezdinde stratejik yönetim uygulamalarını değerlendiren herhangi bir çalışmaya da literatürde rastlanılmamıştır.

Çalışmaya, Türk kamu yönetiminde hali hazırda var olan bir takım yapısal sorunların bir neticesi olarak stratejik yönetim uygulamalarında da eksiklerin ve aksaklıkların bulunduğu, 2003 yılında mevzuatsal alt yapısı tamamlanmış olan stratejik yönetim sisteminin uygulanmasına yasal zorunluluklar nedeniyle başlanıldığı ve Sanayi ve Teknoloji

Bakanlığı'nda stratejik yönetim süreçlerine yönelik belirli bir tecrübe kazanımının söz konusu olduğu varsayımlarıyla başlanılmıştır.

Çalışmanın teori kısmı hazırlanırken yerli ve yabancı çok sayıda kitap ve makalenin yanı sıra çalışmaya katkısı olacağı düşünülen Yüksek Lisans ve Doktora tezleri etraflıca okunup bunlarda ifade edilen hususlar değerlendirilmiştir. Ayrıca teori kısmı için internet üzerinde detaylı bir araştırma yapılmış sonucunda çok sayıda yararlı olacağı düşünülen elektronik dokümana ulaşılmıştır. Diğer taraftan konuyla ilgili mevzuat taraması da yapılarak meri mevzuat çerçevesinde çalışmada yer alan konular değerlendirilmiştir.

Çalışmada Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı merkez teşkilatında hali hazırda görev yapan kamu personellerinin stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutlarına yönelik ölçek hazırlanmış ve bu çerçevede katılımcıların demografik bulguları ile stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin söz konusu olup olmadığına ilişkin hipotezler test edilmiştir. Bakanlık çalışanlarının stratejik yönetim algısı ve stratejik yönetim anlayışı araştırmada yer alan ifadelerle sınırlı kalmıştır.

Bu itibarla; bu çalışma ile Türkiye'de Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği hakkında yorum yapabilme şansı ortaya çıkmıştır. Bakanlığın hizmetlerinin halka ulaştırılmasının başarısı, iyi bir stratejik plan ve yönetim sürecinden geçmektedir. Netice itibariyle bu çalışma, merkezi idari bir teşkilatta stratejik yönetim uygulamalarının etkililiğini araştırmayı amaçlaması nedeniyle iyi bir stratejik yönetimin başarılması açısından önem arz etmektedir.

2. DEĞİŞEN YÖNETİM VE KAMU YÖNETİMİ ANLAYIŞI

2.1. Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Yönetim kavramının tanımı üzerine birçok araştırmayla karşılaşılabildiği gibi birçok tanımın da mevcut olduğu bir gerçektir. Tanımların farklılık göstermesinin nedeni ise araştırma yapan kişilerin yaklaşımlarının farklı olmasıdır. Örneğin ekonomistler, yönetimi toprak, sermaye ve iş gücünden yola çıkarak üretim fonksiyonu olarak tanımlarken, yönetim bilimciler ise bir otorite düzeni olarak ifade etmektedir. Bu tanımla beraber yöneten ve yönetilen olmak üzere iki grupta karşılaşılmaktadır. Bu iki grup arasındaki ilişki ise bir otorite ilişkisi olarak dikkat çekmektedir. Sosyologlar, yönetimi saygınlık düzeni ve bir sınıf olarak görmektedirler. Birçok tanımın olmasıyla beraber yönetimin tanımlarında ortak olan görüş ise amaçlar doğrultusunda kişilerin gayretleriyle bir başarı süreci olmasıdır. Genişletmek gerekirse bir öğrencinin sınıfı geçmesi için derslerinde başarılı olması gerektiği örneği verilebilir. Okulunu bitirmesi ile birlikte diğer bir amaç olan iyi bir iş olanağı bulma durumunun gerçekleşmesi yakınlaşmış olmaktadır. Görüleceği üzere her bir amaç diğer bir amacı doğurmaktadır. Bu örneğe örgütlerde de karşılaşılabilmektedir. Üretimde hedeflenen her hedef diğer bir hedefi doğurmaktadır (Saticı, 1998: 1).

İnsan yaşamının çoğu alanında da yönetim kavramı ile karşılaşmaktadır. Örneğin okullarda bulunan oryantasyon ve öğretmenlerin öğrencilere liderlik etmeleri bir yönetim örneğidir. Bu örnekte bir üretim faaliyeti yoktur ancak, belirlenen bir amaç doğrultusunda yürütülen bir faaliyet vardır. Anlaşılacağı üzere yönetimin gerçekleşmesi için araç-gereçler olmasa bile insanın varlığı yeterli olabilmektedir. Yönetim sürecinin oluşması planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetleme ile gerçekleşebilmektedir. Genel olarak yönetimin amacı örgütsel amaçların gerçekleşebilmesidir. Bu örgütsel amaçları ise 3 kategori altında görebilmekteyiz (Paşaoğlu, 2013: 3-4):

Düzen Amacı: Örgütsel amaçlardan ilki düzen amacıdır. Bu amaç örgütte istenilen sonuçlara ulaşmak için örgüt çalışanlarının davranışlarının sonuç odaklı olmasını ifade etmektedir.

Kültürel Amaçlar: Bir diğer örgütsel amaç olan kültürel amaç, her örgütün gerçekleştiği ortama bağlı olarak bir kültüre sahip olma isteğinden ileri gelmektedir. Bu kültür, örgüt çalışanlarının her türlü özelliklerini karşılayabilmeli ve bu duruma uygun olmalıdır.

Ekonomik Amaçlar: Örgütlerin amaçlarından sonuncusu ise ekonomik amaçtır. Örgütlerin kurulmalarının altında ekonomik kazanç yatmaktadır. Yani her örgüt kar sağlamak amaçlı kurulmaktadır.

Yönetim kavramına ilişkin olarak yapılan tanımlara baktığımız zaman, bu tanımlar arasında ortak birçok nokta dikkati çekmektedir. Bu ortak noktalar, yönetimle alakalı belirli birtakım özellikleri ortaya çıkarmaktadır. Bu kapsamda yönetimin tanımından çıkarılan ortak özellikleri aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Paşaoğlu, 2013: 4-5):

Amaç Özelliği: Örgütün devamlılığının sağlanması için örgüt çalışanları tarafından benimsenmiş olan örgütün bir amacının olması gerekmektedir. Yönetimin tanımında bir amaca hizmet etmek ve bir hedef belirlemek ifadeleri ortak bir özellik olarak dikkat çekmektedir.

İş bölümü: Örgüt içerisinde amacın belirlenmesinden sonra hedeflenen şeylerin gerçekleşmesi için örgüt çalışanlarının arasında seçimler yapılması gerekir. Bu seçimler yapılırken örgüt çalışanlarının özellikleri ve yetenekleri dikkate alınarak iş bölümü gerçekleştirilmeli ve belirlenen işler çerçevesinde uzman kişiler uzmanlık alanlarına göre belirlenmelidir.

Yaratıcılık: Bir örgütte yöneten pozisyonunda bulunan kişilerin, yönetimi altında bulunan kişileri yönlendirmekle birlikte motive etmesi gerekir. Bu sayede örgüt çalışanlarının işteki başarı oranları daha da artacak ve yaratıcılıkları ortaya çıkacaktır.

Hiyerarşi Özelliği: Bir örgütte yöneten pozisyonunda olan kişiler, örgütün amaçları doğrultusunda yönetilenleri yönlendirmek ve denetleme mekanizmalarını kullanırken, yönetilen pozisyonunda olanlar ise örgütün amaçları doğrultusunda çalışmaktadırlar. Bu düzen içerisinde yöneten, yönetilenin üst konumunda bulunmaktadır. Diğer bir deyişle yönetimde ast-üst ilişki yani bir hiyerarşi söz konusudur.

Demokratik Özellik: Yönetim, araç-gereç olmadan da sadece insanın varlığı ile birlikte de gerçekleşebilmektedir. Amaçlar doğrultusunda yönetim oluşurken karar almada ve uygulamada çalışanların da fikirlerinin alınması gerekmektedir. Yani diğer bir deyişle yönetimde birlikte çalışmak ortak bir özellik olarak dikkat çekmektedir.

Grup Özelliği: Yönetim örgüt içerisinde iki ya da daha fazla kişilerin faaliyetlerini barındırır. Bu yüzden diğer bir ortak özellik, yönetimin grup faaliyeti olarak dikkat çektiğidir.

İletişim Özelliği: Bir örgüt içerisinde yönetenin yönetilenle ve yönetilenlerin de kendi arasında iletişiminin iyi olması gerekmektedir. Çünkü bu iletişimlerin üst düzeyde olması ile birlikte

örgütteki bütün çalışan ve yöneticilerin birbirlerini daha iyi tanımasını sağlamakla birlikte, sorunlar daha kolay hallolur ve örgüte bağlılık artar.

Görülebileceği üzere yönetim kavramına ilişkin net bir tanım yapmak kolay değildir. Ancak buraya kadar ele alınan yönetim tanımlarının ortak özelliklerinden yola çıkarak yönetimin kısaca bir tanımını yapmak gerekirse; bir gruba herhangi bir şekilde bağlı kişilerin göstermiş oldukları şahsi çabalarının ortak bir amaç için planlaması, örgütlenmesi, yöneltmesi, denetlemesinin sağlanmasıdır diyebiliriz.

2.1.1. Yönetim Kavramının Tarihçesi

Yönetim insanlığın var oluşundan beri görülmektedir. İnsanların özellikle iş birliği yaparak yaşamaya başlamalarıyla birlikte, ortak örgütlere ihtiyaç duyulmuş ve yönetim kavramı var olmuştur. Bu nedenle tarihini insanlığın var oluşuna kadar götürebileceğimiz yönetimin tarihi gelişim sürecini bilimsel yönetim öncesi ve bilimsel yönetim olarak iki ayrı başlık altında irdeleyebiliriz.

2.1.1.1. Bilimsel yönetim öncesi dönem

Bilimsel Yönetim öncesi dönem 1880 yılı öncesi dönemi kapsamaktadır. Bu dönemdeki örgütlerin sayısının az olması nedeniyle kuruluşlar kendi yönetim anlayışlarını oluşturup kendi anlayışlarına göre yönetim kavramının devamlılığını sağlamışlardır. Bu dönemde genel olarak köle-sahip ilişkisiyle karşılaşmamızla birlikte bir korku imparatorluğunun yaratıldığı yönetim anlayışından bahsetmek zor olmayacaktır. Örneğin Mısır piramitlerinde çalışanlar zorla kırbaçlanarak çalıştırılmışlardır. Bu yönetim anlayışı yönetim kavramı üzerine 2 katkıda bulunmuştur. Birincisi alt-üst sınıflarının varlığı iken ikincisi ise gelir-gider kayıtlarının da saklandığı görülmüştür. Başka bir örnek olarak ise Roma yönetimi karşımıza çıkmaktadır. Roma da ticaret ve askerliğin önemi büyüktür. Roma'da askeri alanda organizasyonların olması ve görev dağılımlarının yapılması bugüne dair iş bölümü ve organizasyon alanlarında katkılarda bulunmuştur. 1880'den önceki döneme bakıldığında genellikle köle-sahip ilişkisine dayanan bir toplum yapısı görülmektedir. Köleler el işleri ile uğraşmak zorunda kalırlarken onların sahipleri ise sanat, felsefe ve edebiyat gibi disiplinlerle ilgilenirlerdi (Zambak, 2016: 2).

Bilimsel yönetim öncesi dönemde de örgütlerde yönetim çok önemli bir fonksiyon üstlenirken o gün bulunan toplumsal yapı nedeniyle günümüz dünyasında var olan örgütsel yapılarda edindiği önem kadar dikkate alınmıyordu. Ancak iş bölümü, hiyerarşi, organizasyonel yapının

kurulması, kayıtların tutulması gibi yönetime yapılan katkı sayesinde bugünün yönetim anlayışın temelleri oluşmuştur.

2.1.1.2. Bilimsel yönetim dönemi:

1880 yılında ortaya çıkan bir yönetim hareketidir. Endüstrileşmeden sonra yönetim üzerine birçok görüş ve fikir oluşmuştur. Bilimsel olarak yönetim 1880 yılından sonra düşünülüp tartışılmaya başlanmıştır. Bilimsel yönetim döneminde yönetim kronolojik olarak geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım, modern yaklaşım ve post modern yaklaşım olarak sıralanabilmektedir (Zambak, 2016: 2).

a) Geleneksel Yaklaşım: 1880-1930 yılları arası dönemi ifade eden geleneksel yaklaşımın diğer adları yapısalcı ya da klasik yönetim anlayışı olarak anılmaktadır (Coşkun, 2010: 28) Geleneksel yaklaşım, örgütlerde etkinlik ve verimlilik temel hedefli, insanı bir robot, örgütü kapalı bir sistem kabul eden görüştür. 19'uncu yüzyılın sonlarına kadar yöneticiler, özellikle etkin ve verimli çalışan, büyük bir işletmeye sahip olmayı hedeflemişlerdi. Bu çerçevede geleneksel yaklaşım, etkinlik ve verimliliğin artırılmasını sağlayacak bilimsel ve yönetsel tekniklerin araştırılması sonucunda ortaya çıkmıştır. Taylor'un Bilimsel Yönetim Kuramı, Weber'in Bürokratik Yönetim Kuramı ve Fayol'un Yönetim Süreci Kuramı geleneksel yaklaşım içerisinde yer almaktadır (Koçel, 1996:41).

Bilimsel Yönetim Kuramı: Taylor'un bu kuramına göre verimliliğin artması ve çalışanlar ile işletmenin daha fazla kar elde etmesi için işlerin düzenlenmesi ve iş yapılma biçimlerinin mühendislik açısından bilimsel olarak tekrardan düzenlenmesi gerekmektedir. Taylor ortaya attığı kuramda bireysellikten daha çok yardımlaşmanın önemine vurgu yapmaktadır. Diğer yandan başıbozukluk ilkesi yerine uyum ve ahenk ile herkesin üstün bir verimlilik sağlaması için eğitime fazlaca önem atfetmiştir. Literatürde Taylorizm olarak karşımıza çıkan bu anlayışa göre, bir iş bölümlere ayrılmakta ve çalışanlar bu bölümlere göre uzmanlaştırılmaktadır. Bununla birlikte belirli bir işten bir çalışan sorumlu tutulmaktadır. Bilimsel Yönetim Kuramında, bir organizasyonda yetki ve sorumluluklar yöneticilerde toplanmaktadır. İşlerin fikir aşamasında, tasarımında ve uygulanmasında ayrı kişiler ya da üniteler görevlendirilmektedir. Bu görevlendirme sırasında bilimsel ilkelere özellikle dikkat edilmelidir. Yani personellerin bilimsel tekniklerle birlikte seçilmesine dikkat edilmelidir. Taylor'a göre bu yönetim uygulamaları sayesinde verimlilikte artış sağlanmış olacaktır.

Bürokratik Yönetim Kuramı: Endüstrileşme ve kentleşme ile birlikte Weber, toplumun ne tür bir örgüte ihtiyaç duyduğu üzerine araştırmalar yapmış ve bürokratik yönetim kuramını en ideal yönetim anlayışı olarak kabul etmiştir. Bu kurama göre basit ve anlaşılır bir şekilde hiyerarşik yapı önem kazanmıştır. Bu hiyerarşik düzende her kademenin görevlerinin belirgin bir şekilde belirlenip ilkelerinin ve kurallarının ortaya konulması gerekmektedir. Weber'in araştırmaları sonucu ortaya koyduğu bu kuramda terfi sisteminin ortaya çıkmasıyla beraber işlevsel bir şekilde uzmanlaşma ile birlikte iş bölümünün yapılması gerektiği vurgulanmıştır. Weber'in söz konusu kuramında hiyerarşik yapılanma ve komuta zinciri, kurallar ve yönetmelikler, iş bölümü ve uzmanlaşma, yöneticilerin alt bölümlerle ilişkilerinin profesyonel olması, iş atamalarında liyakatli olunması gibi başlıklar önemlidir. Hiyerarşik yapılanma, bir organizasyonda kişiler arasındaki ilişkilerin alt/üst temeline dayanmasını ifade etmektedir. Bütün yönetim düzeni belirli kurallar ve yönetmeliklere göre tanımlanmaktadır. Buna göre iş yerindeki personeller uzmanlaştığı alana göre dağıtılır ve belirli bir iş bölümü sağlanır. Yöneticiler, iş yerindeki çalışan ile kişisel ilişkilere girmemelidir. Ancak arkadaş olunmaması gibi bir durum da yaratılmamalıdır. Burada yöneticiler iş ilişkisi ve arkadaşlık kavramlarının ayrımını iyi bir şekilde yönetmelidir. Bir organizasyonda en önemli faktörlerden birisi de hemen hemen her şeyin raporlanmasıdır. Organizasyonda atılan her adım ve daha sonra ulaşılan sonuçlar tek tek kayıt altına alınmalı yani raporlanmalıdır.

Yönetim süreci kuramı: Yönetim süreci yaklaşımı ile Fayol yönetimi bütün yönleri ile ele alarak yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır (Aydın, 2007:48). Fayol bir örgütü yönetmede gerekli faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklayarak örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışmış, işletmenin psiko-sosyal yönünü incelemiştir. İşletme faaliyetlerini, ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı ana grupta toplamış, yönetsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde uyulması gereken ilkeleri açıklayarak yönetimi, planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarından oluşan bir süreç olarak ele almıştır (Eren, 1998: 13-14).

b) Davranışsal Yaklaşım: Diğer adıyla neo-klasik yaklaşım olarak ifade edilen ve klasik yönetim anlayışının kavramlarına ve ilkelerine dayanan davranışsal yaklaşım 1930-1950 yılları arasındaki dönemi ifade etmektedir. Ancak bu dönemde, klasik dönemin ilke ve yaklaşımlarından farklı olarak eksik olan insan ögesinin inceleme konusu yapılmasıyla farklılık yaratmaktadır. Klasik dönem anlayışında insan ögesi pasif olarak karşımıza çıkmaktadır. Fakat neo-klasik dönem düşüncesi organizasyon yapısının etkinliğinin gelişmesinde insan ögesinin

önemini ortaya koymuştur. Bu dönem anlayışında, kişilerin farklı şekillerde güdülenmelerinin nedenleri, grupların özellikleri ve liderlerin çalışanlara ya da üst liderlerine davranış şekilleri incelenmiştir (Bayrakçı, 2017: 11-12).

c) Modern Yaklaşım: 1950-1970 yılları arasındaki dönemi ifade etmektedir. Bu dönemde sistem yaklaşımı ile birlikte durumsallık yaklaşımı önem kazanmıştır. Buna göre (Coşkun, 2010: 67):

Sistem Yaklaşımı: Bu yaklaşıma göre farklı bakış açılarını görmek, bütünü görmek ve belli bir metotla ilerlemek gibi ilkeler önemli bir yer tutmaktadır. Bu anlayış, sorunları olabildiğince küçük parçalara bölüp, amaçlanan hedef doğrultusunda parçaları yeniden birleştirme ilkesine dayanmaktadır. Bu anlayışta önemli olan bütündür. Parçalar ise bütüne ne ölçüde katkı sağladığıyla birlikte önemlidir.

Durumsallık Yaklaşımı: Bu anlayış, bir örgütün iç ve dış yapılarının arasındaki ilişkilerine göre şekillenen bir yaklaşımdır. Yani organizasyon, iç ve dış koşullara göre değişkenlik gösteren bir yapıda olmalıdır. Bu yaklaşıma göre en iyi ya da her koşulda geçerli olan bir organizasyon yapısı yoktur. İç ve dış koşullara göre değişkenlik göstermesinden dolayı en iyi, durumdan duruma göre değişmektedir.

2.1.2. Yönetimin İşlevleri

Bir süreç olarak görüldüğünde yönetim, bazı işlevlerle birlikte etkili ve başarılı bir hale gelebilmektedir. Oluşturulan yapının büyüklüğü, faaliyet alanı ve hukuki yapısı gibi özelliklere bakılmadan bu belirtilecek olan işlevlerin yerine getirilmesi, başarı oranını artırma da önemli bir yer tutmaktadır. Genel olarak yapılan literatür çalışmalarında yönetimin planlama, organizasyon, sevk ve idare, koordinasyon ve kontrol işlevleri dikkat çekmektedir. Buna göre (Arslan, 2018: 10):

Planlama İşlevi: Bu işlev bir örgütün ilk olarak planlı bir şekilde kuruluş faaliyetini ifade etmektedir. Örgütün ileride ulaşmayı hedeflediği başarıların ve amaçların ortaya konulması ve bu amaçlar doğrultusunda gerekli işlerin ve araç-gereçlerin belirlenmesi planlama sürecini oluşturur. Plan, belirli amaçlar doğrultusunda önceden alınan önlemlerle, gerekli olan işlerin detaylı bir şekilde hazırlanması süreci olarak da ifade edilmektedir.

Organizasyon İşlevi: Planlama işlevinden sonra organizasyon işlevi gelmektedir. Amaçlar doğrultusunda belirlenen plan sonrasında bu hususlara göre gerekli olan yapı oluşturulur.

Organizasyon, amaçlara ulaşmak için gerçekleştirilecek işlerin belirlenmesi, bu gerçekleştirilen işlerin personellere göre iş bölümünün yapılması ve gerekli olan ortamın kurulması sürecini kapsamaktadır.

Sevk ve İdare İşlevi: Planlama sonrası organizasyon kurulmasından sonra ortak bir amaç için harekete geçirme süreci sevk ve idare işlevidir. Bu işlevde yöneticinin liderlik etmesi önemlidir. Yönetici, amaçlar doğrultusunda çalışanları motive etmelidir. Yönetici emir vererek işlerin iyi yapılması için kesin, açık ve eksiksiz bir şekilde çalışana liderlik etmektedir. Çalışanların cezalandırma ve ödüllendirme kavramlarıyla birlikte uyumlu çalışmaları sağlanmaktadır.

Koordinasyon İşlevi: Organizasyonun amaçları doğrultusunda çalışanların iş üzerine düşmelerini ortaklaştırmak ya da uyumlu hale getirmek için ve birbirlerini tamamlaması için gerekli olan işlevler koordinasyon işlevi olarak ifade edilir. Diğer bir deyişle, koordinasyon işlevinde iş birliğiyle bir işletmenin devamlılığı için hedefler, organlar ve faaliyetler ile kişilerin arasındaki adaptasyon önemlidir.

Kontrol İşlevi: Kontrol diğer bir adıyla denetleme ya da teftiş etmektir. Bu işlevle, oluşturulan yapının belirtilen amaçlarına ulaşip ulaşmadığını araştırmak ve amaçlardan sapma gibi durumların oluşup oluşmadığını kontrol etme süreci ifade edilir. Yönetimin son işlevi olan kontrol işlevinde bir sapma olduğu anlaşılır ise düzeltici çalışmalar yapılmalıdır.

Yönetim süreci planlama süreci ile başlayıp kontrol işlevi ile sona erer. Yönetimin bu süreçlerinin herhangi birinde ortaya çıkan aksaklık ya da eksiklik yönetim işlevinin kesintiye uğramasına neden olabileceği gibi başarısız bir yönetim sürecini de doğurabilir. Yönetim yapılarının başarıya ulaşmalarında sırasıyla bu belirtilen işlevlerin amaçlar doğrultusunda gerçekleştirmeleri başarı oranını arttırmaktadır.

2.2. Kamu Yönetiminin Tanımı ve Kapsamı

Kamu yönetimi kanunların belirttiği faaliyetler ile kamu politikası hükümlerini uygulamakla alakalı olan süreci ifade etmektedir. Genel olarak kamu yönetimi, kamunun ya da halkın temel olarak görülen ihtiyaçlarının karşılanması için mal ve hizmet üretimi olarak tanımlanabilir. Diğer bir deyişle kamu yönetimi halka hizmetlerin sunulmasında kanunlara göre yönetim, siyaset ve hukuk teorilerinin uygulanma sürecini de ifade etmektedir. Yapısal bir kavram olarak düşünüldüğünde ise kamu yönetimi, devletin yürütme kolunun örgütsel biçimini temsil eder. Bu çerçevede her devlet kanunlarla belirlenen fonksiyonlarını yerine getirmek amacıyla çeşitli örgütlenmeler geliştirir. Yine akademik bir disiplin olarak bakıldığında kamu yönetimi, siyaset

bilimi, sosyoloji, işletme bilimi ve hukuk gibi alanlarda kamusal sorunların çözüme ulaştırılmasında uygulanan hizmetlerin tamamını ifade etmektedir. Son olarak ise kamu yönetimi, kamu politikalarının planlamasında, organizasyonunda, koordinasyonunda sevk ve idaresi ile birlikte denetlemesinde yöneticiler tarafından bir meslek olarak görülmektedir (Saklı, 2011: 99).

İlgili literatür taraması ile birlikte kamu yönetimi ile ilgili birçok tanımla karşılaşabilmekteyiz. Polatoğlu'nun "Türk Kamu Yönetimi" adlı metninde belirtildiği üzere bazı kuramcılara göre kamu yönetimi tanımları şöyle ifade edilmektedir (Polatoğlu, 2009: 12):

- Wilson'a göre; "Kamu yönetimi, hükümet etmenin uygulama ya da işletme yönüdür. Çünkü amacı kamuya ilişkin işleri mümkün olduğu kadar halkın arzuları ve zevkleri doğrultusunda verimli bir şekilde yerine getirmektir."
- White' a göre; "En geniş anlamda tanımlanması ile kamu yönetimi kamu politikasının icra edilmesi ya da yürütülmesi amacıyla gerçekleştirilen işlemlerin tümüdür."
- Pfiffner ve Presthus'a göre; "Kamu yönetimi bir ilgi alanı olarak politik değerleri uygulama araçları ile ilgilidir."
- Nigro'ya göre; "Kamu yönetimi bir kamusal düzenleme çerçevesinde işbirliği içinde olan grup çabasıdır. Üç organı (yasama, yürütme ve yargı) ve aralarındaki, ilişkileri kapsar. Kamu politikalarının oluşturulmasında önemli bir rolü vardır ve bu nedenle siyasi sürecin bir parçasıdır. Özel yönetimden önemli ölçüde farklıdır ve çeşitli özel gruplar ve bireyler ile yakından ilişkilidir."
- Simon'a göre; "Kamu yönetimi kavramı ile merkezi ve yerel yönetimlerin yürütme organlarının ve bunlarla ilişkilendirilmiş örgütlerin etkinlikleri anlatılmak istenmektedir".

Kamu yönetiminin kapsamının belirlenmesi için öncelikle iyi bir şekilde tanımının yapılması gerekmektedir. Fakat yapılan çalışmalara bakılacağı zaman, tam anlamıyla kamu yönetiminin tanımına basit ve anlaşılır bir şekilde rastlanılmamaktadır. Polatoğlu'na göre, kamu yönetimi üzerine yapılan birçok tanımlama dikkate alınarak, kamu yönetiminin kapsamını şu şekilde sıralamak olanaklı gibi durmaktadır (Polatoğlu, 2009: 11):

- Kamu yönetimi, yürütme organı gibidir. Fakat unutulmamalıdır ki kamu yönetimi, yasama ve yargı organlarıyla da ilgilidir.

- Kamu yönetimi, kamu politikalarının belirlenmesi ve uygulanması ile benzerdir. Bu yüzden kamu yönetimi, değişen toplumsal yaşamda ve siyasi ortamda hedeflenen amaçlar doğrultusunda kaynakların geliştirilmesi ile ilgilidir.
- Kamu yönetimi hem insanın davranış ve tutumlarıyla hem de grupların iş birliğiyle ilgilidir.
- Kamu yönetimi, halkın ihtiyaçları doğrultusunda mal ve hizmetlerin üretimi ile benzerdir.
- Kamu yönetimi, özel olan yönetimlerden de farklı bir alandır.

Bu tanımlamalardan yola çıkıldığında, kamu yönetiminin kapsamının bir hayli geniş olduğu açıkça görülmektedir. Öyle ki kamu yönetimi, kamu hizmetlerinin üretim ve dağıtımından, kaynakların geliştirilmesine kadar birçok konuyu içinde barındıran bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.2.1. Kamu Yönetiminin Gelişimi

Kamu Yönetimi, yönetim kavramının belirmesi ve uygarlıkların ortaya çıkmasıyla birlikte karşılaşılabileceğimiz uzun bir maziye sahiptir. Eski Mısır'a baktığımız zaman, Nil nehrinden gelecek sel baskınlarından kurtulmak için ya da piramitleri inşa etmek için kendilerine has yönetim düzenleri oluşturmaları dikkat çekmektedir. Diğer taraftan Konfüçyüs'ün fikirleriyle Çin'de yönetim sistemi içerisindeki yöneticinin yetenekli ve bilgili olması gerektiği ile ilgili çeşitli değerlendirmeler yapılmıştır. Avrupa'da ise Osmanlı, Eski Yunan, Roma gibi devletler de belirlenmiş kural ya da usullere göre yönetilmiştir. Tüm bunlara bakıldığında, özellikle yönetim sistemleri içerisinde bürokratik inşaların en iyiye ulaşması modern devletlerin oluşmasını sağlamaktadır (Hughes, 1994: 18).

Genel anlamda 1850 yılından sonra kamu yönetimi Avrupa ve Amerika Birleşik Devletleri'nde modern olarak yapılan düzenlemelerle gelişmeye başlamıştır. Bu düzenlemelerle bürokrasinin profesyonelleşmesinin sağlanması ile günümüzdeki kamu yönetimi sisteminin bu hali almasında önemli yer tutmuştur. Günümüzde kamu yönetiminin ilk adımları eleştirilse de eleştirilen söz konusu kamu yönetimi fikirleri günümüzdeki modern kamu yönetimi sisteminin özünü oluşturmaktadır. Kamu yönetiminin bir bilim dalı olarak görüldüğü tarih olan 19'uncu yüzyılda kuramcılar kamu yönetiminin hangi ülkede ya da coğrafyada ortaya çıktığıyla alakalı birçok tanımlarda bulunmuşlardır. Avrupa'ya göz atıldığında, Fransa'da Charles Jean Bonnin tarafından kaleme alınan "Kamu Yönetimi İlkeleri" adlı kitap, 1812'de yazılmıştır. Söz konusu kitap, kamu yönetimi konusu altında yazılan ilk kitap olarak görülmektedir. Almanya'da ise

Lorenzvon Stein, kamu yönetiminin siyaset bilimi, sosyoloji, kamu maliyesi gibi alanlarla desteklenmiş bir yeni alan olduğunu savunarak, kamu yönetimi kavramının gelişmesine olanak sağlayan bir başka düşünür olarak ön plana çıkmıştır (Eryılmaz, 2013: 58).

Amerika Birleşik Devletleri'nde 1887 yılında yazılan "İdarenin İncelenmesi" makalesi önemli bir makaledir. Söz konusu makalenin yazarı olan Woodrow Wilson, kamu yönetim biliminin siyaset ve hukuk alanlarından farklı bir alan olduğunu savunmuştur. Wilson'a göre yönetim, bir iş alanıdır. Bu yüzden siyasetin bir ögesi olmasıyla, ilkeleri açısından da farklılık göstermektedir. Wilson'a göre kamu yönetimi, yetenekli olma prensipleriyle görev yapan bir yönetimin parçasıdır. Bu düşünceleriyle Wilson, kamu yönetimi kavramının gelişmesine katkılarda bulunmuştur. Özellikle kamu yönetimini siyaset ve hukuk alanlarından ayrı tutması en dikkat çekici görüşüdür (Kalfa, 2011: 406).

Avrupa'da kamu yönetiminin gelişmesi idare hukukçularının yönetim bilimi alanına geçmesiyle gelişme göstermiştir. Çünkü Avrupa'da kamu yönetimi alanında uzmanlar bulunmamaktaydı. Fakat bu durum hukuk alanındaki sertlikler ve katılıkların oluşmasına zemin hazırlamıştır. Örnek olarak Fransız ihtilaline bakıldığı zaman, dominant bir hukuk anlayışı dikkat çekmektedir. Genel olarak yönetim bilimi kıta Avrupa'sında sosyo-ekonomik şartlara bağlı olarak şekillenmiş ve gelişmiştir. Diğer bir yandan vatandaşın hakkını araması için hukuk alanı gerekirken, yönetim bilimleri ile hukuk disiplinleri birbirlerine karıştırılmıştır. Söz konusu durumlarla Avrupa'da, yönetim bilimlerinin gözden düşmesiyle birlikte alandaki üstünlük Amerika Birleşik Devletleri'ne geçmiş ve sonradan Avrupa'da yönetim bilimlerinin değeri anlaşılmıştır (Fedai, 2018: 123-124).

ABD'ye bakıldığı zaman, kamu yönetimi içerisinde hukuk alanının küçültülerek yönetim bilimi alanının genişletilmesi, kamu yönetiminin gelişmesine fayda sağlamıştır. Bu yüzden ABD, Avrupa'nın yönetim bilimine katkısından daha çok katkı sağlamıştır diyebiliriz. Şirket yönetimi ile Devlet yönetimini birbirinden ayırmak düşüncesiyle yönetim bilimleri desteklenmiştir. Devleti bir şirket gibi yönetim, anlayışı vatandaşı da müşteriye benzetmek demektir. Bu anlayışla birlikte de büyük bir aşama kat edilerek kamu yönetimi, özel-kamu ayrımını düşünmeden faydacı olması amacıyla ele alınmıştır. Buradan yola çıkılarak Amerika'nın dünya üzerinde gücünün büyümesiyle pragmatizm fikri arasında bir ilişkinin olduğu söylenebilmektedir. Genel olarak Amerika Birleşik Devletleri'nde, kamu yönetiminin bilim ya da sanat olma tartışmalarından uzak durulmuş ve özellikle hukuk ile kamu yönetimi kavramını baskılamamışlardır (Fedai, 2018: 125).

2.2.2. Kamu Yönetiminin Genel Özellikleri

Kamu yönetimi, birçok disiplinde olduğu gibi ekonomik, siyasi, teknolojik ve sosyal yaşamda gelişen gelişmelerden etkilenmiş ve şekillenmiştir. Bu şekillenmeler ve gelişmelerle birlikte kamu yönetimi, birçok ilkelere sahip olmuş ve sahip olunan ilkelerin değişime uğramasına neden olabilmıştır.

Kamu yönetimi üzerine birçok tanımla karşılaşabileceğimizi görmüştük. Örneğin, Waldo'ya göre, kamu yönetimi, hem bir disiplin hem de bir etkinlik alanı olarak görülüp, hedeflerinin yükseltilmesine yöneliktir. Bu gibi tanımlara bakıldığında zaman, kamu yönetiminin tek bir tanıma sahip olmayacağı gibi geniş bir anlam içerdiğini anlayabilmekteyiz. Osborne, kamu yönetiminin birçok ilkelerinin bulunduğunu söylemekle beraber birkaç anahtar ilkenin kamu yönetimini bizlere açıkladığını ifade etmiştir. Buna göre bu ilkeler (Osborne 2006: 378);

- Kanunlar üzerine hakimiyet kurmak,
- İdari usulleri uygulamak,
- Kamu politikalarını sağlamakla beraber uygulanmasında aktif rol oynamak,
- Kamu kurumlarında siyaset ile yönetim farklılığını ortaya koymak,
- Bütçe konusunda sorumluluk sahibi olmak,
- Kamu alanında mal ve hizmet dağıtımında aktif rol oynamak,

şeklinde sıralanmıştır.

Diğer taraftan Kaya'ya göre, genel olarak geleneksel kamu yönetimi anlayışları ile ilgili dikkat çeken çalışmalardan elde edilen verilere göre kamu yönetiminde 20 ilke şöyle sıralanabilmektedir (Kaya, 2017: 750):

1. Alınan kararlar merkeziyetçilik prensibine bağlı kalarak merkezce alınır.
2. İdarede gizlilik ilkesi önemlidir.
3. Hiyerarşik düzen uygulanır.
4. Yönetim otoriter anlayışa göredir.
5. Rasyonellik ilkesi dikkat çekmektedir.
6. Kontrol mekanizması üstten alta doğrudur.
7. Kamu personelleri, bireyleri ihmal edebilmektedirler.
8. Fazlaca kuralcılık hakimdir.
9. Kamu yöneticileri, kamu politikalarını geliştirir ve uygularlar.
10. Hizmetler, devlet kurumlarınca vatandaşlara iletilmektedir.

11. Yöneticiler, kanunlara ve kurallara kenetli bir haldedirler.
12. Yönetimde en ideal yapının bürokratik yapı olduğu bilinmektedir.
13. Yöneticiler, siyasi tarafça ortaya konulan politikalara göre hareket ederler.
14. Kamu personelleri, mal ve hizmetlerin ulaştırıldığı birer araç konumundadırlar.
15. Devlet, vatandaştan gelen istek ve arzulara karşı olumlu ya da olumsuz karşılık verebilme hakkına sahiptir.
16. Personel sayısı, bütçe ve sahip olunan mallar gibi girdiler önemlidir.
17. Halk içerisindeki bireyler pasif bir konumdadır.
18. Yönetim bağlamında bireyler yalnızca halk olarak dikkate alınır.
19. Yöneticiler, söyleyen konumundadır.
20. Siyasi tarafa karşı hesap verebilirlik kavramı görülmektedir.

Esasında kamu kavramı, resmiyeti ve genelliği ifade ettiği kadar açıklığı, halka ait oluşu ve şeffaflığı da ifade etmektedir. Kamu yönetimi ise işlev, idari yapı, akademik disiplin ve mesleki olarak farklı yönleri ihtiva eden bir kavramdır. Bu nedenle kamu yönetiminin genel özelliklerini ortaya koyarken, genel bir sınıflandırma yapmak yerine kavramın hangi yönden ele alınarak incelendiği büyük önem taşımaktadır. Örneğin işlev olarak kavramı ele aldığımızda yasaların öngördüğü işler ile kamu politikası kararlarının uygulaması ile ilgili bir sınıflandırma yapmak doğru olacak iken, mesleki bir bakış açısıyla tanımlama getirdiğiniz kamu yönetimi ise özellik olarak personel ve personel rejimiyle alakalı bir takım özellik sınıflandırması yapmak bizleri daha doğru bir sonuca götürecektir. Bu açıdan bakıldığında, kamu yönetimini hangi yönden ele aldığımız yapılacak özellik sınıflandırması nedeniyle önem taşımaktadır.

2.2.3. Kamu Yönetimi Anlayışına Yönelik Eleştiriler

Kamu yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerde ilk akla gelen isimler Janet V. Denhardt ve Robert B. Denhardt'dır. Denhardt'lar, kamu yönetiminin işletme disiplinine yakınlığı konusundaki düşünceleriyle birlikte, kendi orijinallliğini oluşturma sıkıntılarını ve verimlilik, aktiflik, rasyonellik ve kar elde etme gibi konuların odaklanılmasının sonucunda yurttaşlık gibi kavramlardan uzaklaşmanın ortaya çıktığını savunmuşlardır. Denhardt'lar, bu söz konusu yöneltilen eleştiriler ile birlikte yeni kamu hizmet yaklaşımının temellerini atmışlardır (Kantarcıoğlu, 2016: 44).

Kamu yönetimi eleştirileri perspektifinde, eleştirel kuram denildiğinde akla gelen Frankfurt Okulu akademisyeni olan diğer önemli bir isim Box'tur. Box'a göre, yönetim sistemi olumlu

yaklaşılabilecek bir sistem değildir. Genel olarak paraya ve güce sahip olan kişilerce kullanılır. Box, mevcut olan yönetim sisteminde vatandaşın pasifliğinin karşısında olup yasaların, prosedürlerin, karar alma ve uygulama metotlarının etkinliği konusunda güce ve paraya sahip olan kişilere hizmet edilmesini olumsuz bir durum olarak görmektedir (Box, 2005: 115-119).

Yurttaşların pasifliği konusundaki görüş üzerine Denhardt'lar, gelişen kamu yönetiminin yurttaşları bir müşteri gibi görmesi üzerine eleştirilerde bulunmuşlardır. Büyük oranda siyasi partilerin seçimleri kazanması için oy kullanan kişileri bir müşteri perspektifinde görmesi neticesinde, vatandaşlarda siyasi partilere oy vermeleri nedeniyle kendi çıkarları doğrultusunda bir hareket beklentisi oluşturmaktadır. Yani aslında vatandaşlık, politik olarak görülmekteyken, ekonomik olarak görülür. Diğer bir deyişle vatandaşlar, devletin sahibi olması gerekir iken, devlet karşısında sadece müşteri olarak görülmektedir (Denhardt ve Denhardt, 2007: 58-59).

Genel olarak Denhardt'lar ve Box, mevcut olan toplumsal yapının karşısında durmakta iken toplumsal yapının piyasa hedefli bir anlayışla hareket etmesi ile insan kapasitelerinin daraltıldığını düşünmektedirler. Söz konusu insanları etkileyen ve eşitsizliğin yaratıldığı toplumsal yapı önce devleti, bürokrasiyi ve sonra dolayısıyla kamu yönetimini etkilemektedir. Bu yüzden hem toplumsal yapının hem de kamu yönetimi alanının değiştirilmesi konusunda hemfikirdirler. Bu değişim anlayışı kökten değildir. Özünün korunarak yönteminin değiştirildiği bir yeni kamu anlayışından söz etmektedirler. Onlara göre kamu idarecileri, hiyerarşiden, katı kurallardan ve baskıcı bürokratik yapıdan kurtularak vatandaşlar için hareket etmeye ve düşünmeye başlamalıdır. Kamu yöneticileri, vatandaşların isteklerine ve arzularına karşılık verebilmeli ve elde ettikleri bilgileri ya da birikimleri vatandaşa aktarmalıdır. Bu şekilde vatandaşların yönetime dahil edilmesi sağlanabilmektedir (Zengin, 2008: 35).

Politika denildiğinde akla ilk gelen kişilerin siyasi liderler ya da bürokratların olması eleştirilen diğer bir noktadır. Söz konusu iktidar politikasında yurttaş olmamaktadır. Bu düşünceye karşı olarak vatandaşlık olgusunun üzerine gidilmeli ve vatandaşın yönetime dahil edilmesi düşüncesinin gerçekleşmesi sağlanmalıdır. Aristocu tanıma göre yurttaşlık, kamusal işlerde aktif rol oynayan, kendi çıkarlarını bir kenara bırakarak toplumun çıkarlarını düşünen ve toplum içerisinde yaşayan bir görev kazanmalıdır. Demokratik bir yönetimin gerçekleşmesi için yurttaşın devlete katılması gerekmektedir. En demokratik sistem sayılabilen ülkeler incelendiğinde yurttaşın hangi oranda devlete katıldığıyla doğru orantılı bir durum tespit edilebilmektedir (Kantarıcıoğlu, 2016: 46).

Kamu yönetimine yönelik olarak eleştirilerin toplandığı en büyük husus güçlü olan taraf ile zayıf tarafın arasındaki sistemsal bir sorundur. Burada yer alan temel mesele, politika yapanların toplumda güçlü karakterler olmalarının yanında maddi olarak da refah düzeylerinin ortalamanın üzerinde olması nedeniyle ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucunda kamu yönetimi belirli bir toplumsal kesimin eline bırakılarak daha güçsüz konumda olan toplumsal kesimler üzerinde tahakküm kurmasına vesile olunmaktadır. Kamu yönetimi denildiğinde katı ve hiyerarşik bir yönetim anlayışının toplumda tezahür etmesi de bir başka eleştirel odak noktası olmaktadır. Ancak demokrasinin geliştiği ve toplumsal olarak refah düzeyinin yükseldiği toplumlarda, gelirin eşit dağıtılmasıyla birlikte kamu yönetiminde görülen aksaklıklar diğer az gelişmiş toplumlara göre daha az görülmektedir.

2.3. Değişen Kamu Yönetimi Anlayışı

Yeni kamu yönetimi kavramı hakkında net bir tanım yapmak pek mümkün değildir. Bunun nedeni bu kavramın tek bir yönetim programı ya da belirli bir yönetim teorisini barındırmamasıdır. Bu kavram küresel anlamda yaygın hale gelen kamu yönetimi düzenlemeleri için oluşturulmuş bir başlangıç amacıyla kullanılmaktadır (Shedler ve Proeller, 2002: 163).

Kamu yönetimi anlayışının değişmesiyle birlikte ortaya çıkan yeni anlayışı, büyük oranda etkinlik ve ekonomi üzerine kurulmuş olan pozitivist kaynaklı klasik/geleneksel kamu yönetimi düşüncesinin değerlerinin yetersiz ve eksik kaldığını savunan kişilerin daha çok normatif bir anlayışı temel almak istemeleri ve sosyal eşitliği/adaleti de kamu yönetiminin temel yapı taşları arasında yer alması için verdiği çabalar sonucunda oluşturulmuştur (Özgür, 2003: 184).

Değişen kamu yönetimi anlayışı, devletin hizmet kalitesini arttırmayı, devleti girişimci bir model almasını sağlamayı, sosyal alanda yapılacak olan çalışmaların daha nitelikli hale gelmesi için devletin diğer devletlerle, özel sektörlerle ve hükümet dışı kar amacı gütmeyen kurum ve kuruluşlarla birlikte çalışmasını amaçlayan, kamu çalışanlarının ve vatandaşların güçlendirilmesi için çabalayan, kamu yararına karşı açık bir şekilde davranan ve gelecek için de çalışan bir yönetim anlayışı olarak adlandırılabilir (Nicolas, 2004: 179).

2.3.1. Yeni Kamu Yönetimi Modeli

20. yüzyılın sonlarına gelinirken ilk olarak Anglo-Amerikan bölgede ve ardından gelişmiş ülkelerin pek çoğunda kamu yönetimi alanında geleneksel anlayıştan uzaklaşarak yeni

uygulamalar ortaya çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetimi ile işletmecilik kavramlarının neredeyse birlikte anılmaya başlandığı bu yönetim modeli “piyasa temelli kamu yönetimi”, “yeni kamu işletmeciliği”, “girişimci idare” ya da Türkiye’deki kullanım şekliyle “yeni kamu yönetimi” olarak adlandırılmaya başlanmıştır (Eryılmaz, 2008: 42).

Yeni kamu yönetimi modeli, siyasal ve ekonomik açıdan Yeni Sağ düşünce ve işletmecilik anlayışıyla hareket eden bir yapıdadır. Başka bir ifadeyle; özel sektör yönetim, ilke, teknik ve anlayışının kullanılması, devletin küçültülmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda mevcut yapının yeniden düzenlenmesi şeklinde açıklanmaktadır. Bu şekilde piyasa odaklı, özel sektör kültürüne bağlı, vatandaşların denetimini ve katılımını esas alan müşteri eğilimli yeni bir kamu yönetimi kültürünün oluşturulması amaçlanmaktadır. Bu tanımdan yola çıkılarak görüleceği gibi yeni kamu hizmeti modeli, kamu hizmetlerinin sunulması ve üretilmesi çalışmalarının kesinlikle birbirinden ayrılması gerektiğini savunmaktadır. Devletin birinci sırada yer alarak her durum hakkında söz sahibi olduğu, kamu politikalarını oluşturan ve bütün kararları alan birincil konumunun aksine, paydaşlarla beraber karar almayı, yönetmeyi ve kamu politikası yaratmayı amaçlayan, bu doğrultuda hizmetlerin başkaları tarafından yapılabilir olmasını sağlayan, hizmetleri satın alan bir devlet yönetimi haline geçilmesi sağlanmıştır (Okçu, 2012: 14).

Yeni kamu yönetimi modeli; kamu hizmetlerinin uygulanmasında verimliliğin, etkinliğin, piyasa tipi mekanizmaların politik ortamda yer edindiği, sosyal adaletin, politik ve yönetsel ilişkilerde de ekonomik piyasa modellerinin temel olarak görüldüğü, ayrıca performans temelli sözleşmelerin, rekabetin, müşteri memnuniyetinin, alternatif hizmet uygulama modellerinin, deregülasyon uygulamalarının ve pazar teşviklerinin esas alındığı bir yönetim modeli olarak açıklanabilir (Savaş, 2011: 1734).

Yeni kamu yönetimi anlayışı piyasalaşma, üretkenlik, desantralizasyon, hizmet odaklılık, hesap verebilirlik ve politika kavramları çerçevesine Donald Kettl tarafından şu şekilde açıklanmıştır (Kettl, 2000: 1):

Üretkenlik: Yeni kamu yönetimi hükümetin vatandaşlardan nasıl daha az vergi alıp daha fazla kamu hizmeti verebilir oluşu üzerine eğilmektedir. Bunun nedeni ise halkın daha az vergi vermeyi istemekle birlikte, kamu hizmetlerinden yararlanma oranlarının düşmemesini talep etmelerinden kaynaklanmaktadır. Hükümetlere düşen görev ise daha fazla üretken olmaları olmaktadır.

Desantralizasyon: Desantralizasyon politikaları, yeni kamu yönetiminin bir başka yaklaşımını oluşturmaktadır. Bu politikalar bağlamında devletin, programlarının cevap verebilir ve etkin olması gerekli görülmüştür. Bu şekilde oluşturulacak desantralizasyon politikaları için hükümetlerin kamu yöneticilerine belirli yetkiler vererek halkın ihtiyaçlarının karşılanması yolunda çalışmalar yürütmeleri düşünülmüştür.

Hizmet Odaklılık: Hükümetlerin vatandaşlarıyla nasıl iletişim kuracağı yeni yönetim anlayışının esas aldığı noktalardan birisidir. Vatandaşlarla iletişime odaklanılmasının sebebi ise yeni kamu yönetimi anlayışının ortaya çıkmasının ardından halkın kamu kurum ve kuruluşlarına güvenlerinin giderek azaldığı sonucunu gösteren kamuoyu yoklamalarıdır. Bu doğrultuda hükümetler, hizmet sunum sistemini tersine çevirerek vatandaş taleplerine cevap verebilmeyi amaçlamışlardır. Buradan da anlaşılacağı üzere yeni kamu yönetimi modeli, hizmet sunumlarının kamu görevlileri tarafından oluşturulup, bürokratik bir şekilde halka sunulması anlayışı terk edilerek, halkın taleplerinin ön plana çıkarıldığı bir anlayış güdülmeye başlanmıştır.

Hesap verebilirlik: Eski kamu yönetimi anlayışının hükümetleri, taahhütlerinin gerçekleştirilmesine yönelik kapasitelerini artırmak amacıyla kural bağımlı süreç ve yapı odaklı hesap verilebilirlikten vazgeçerek, yeni kamu yönetimi modeline uygun olarak çıktı ve sonuçlara bağlı hesap verebilirlik anlayışına geçmişlerdir.

Politika: Yeni kamu yönetimi modeli kendisine, hükümet politikalarının uygulanması ve planlanması konusunda daha verimli bir şekilde kapasite elde etmelerinin nasıl olması gerektiğini sormaktadır. Bu şekilde kamu çalışmalarının daha etkin bir şekilde uygulanmasını sağlayarak yönetim kapasitesinin geliştirilmesini ön plana çıkarmaktadır.

Yeni kamu yönetimi modelinin teorik kısmında kamu tercih teorisyenlerinin kamu sektörü hakkındaki kuramları geniş yer tutmaktadır. Bu bağlamda oluşturulmuş olan kamu tercihi, genel anlamda politika biliminin ekonomik analizi olarak adlandırılmaktadır. Bununla birlikte politikada alınmış olan uygulama ve kararlarla iktisat biliminin kullanmakta olduğu metot, varsayım ve araçlara dayalı olarak açıklanmasını sağlayan bir disiplin olmuştur (Aktan, 1997: 16).

Klasik kamu yönetiminde mevcut kaynaklarla nasıl daha verimli hizmet sunulabilir ve az bütçeyle hizmetin kalitesi nasıl korunur soruları önem kazanırken, yeni kamu yönetiminde kamu hizmetlerinde sosyal eşitlik sağlanabilir mi sorusu önem kazanmıştır. Değişmeyen

kurallar yerine yol gösterici kılavuzların kullanılması, merkezi kontrol noktası gibi bir durumda uzak durması, gelire yönelik amaçların uygulanması ve esnek çalışma sistemlerinin geliştirilmesi gibi işlevler ile yeni kamu yönetimi, sosyal eşitliği sağlayabilme amacına ulaşmaya çalışmaktadır. Bu süreçler ile birlikte şu ilkelerden faydalanılmaktadır (Özer, 2005: 19-21):

Küçülmek: Bu ilke ile birlikte yönetimin faaliyet alanlarının azaltılması öngörülmektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışında bu durum yönetimin verimlilişmesi, masraf kalemlerinde azaltmalar yapılması ve yönetimin yükümlülüklerinde genelleştirmeler ile birlikte var olmaktadır. Söz konusu durum ise klasik kamu yönetimi kültürünün değişimi ile gerçekleşmelidir.

Yönetim ideolojisi teorisini (managerialism) kamu yönetimine uyarlamak: Bu teori, özel sektör tekniklerinin kamu sektörüne uyarlanmasını öngörmektedir. Amaçlanan bu durum performans ölçümlerine yönelik düzenler kurmakta ve çeşitli göstergeler kullanmaktadır.

Girişimci yönetimler mantığını kamu yönetimine aktarmak: Bu ilke ile birlikte hizmet yapan kuruluşlar arasında rekabet istenmektedir. “*Toplumda vatandaşlar bürokrasinin kontrolü dışına yönlendirilerek güçlendirilmekte, kurumların performans girdileri üzerinden değil çıktıları üzerinde odaklaşmakta, kurumların kurallarıyla ve düzenlemeleriyle değil misyonlarıyla ve hedefleriyle ilerledikleri ve çalıştıkları kişileri müşteri olarak görerek onlara tercih alternatifini sundukları öngörülmektedir*” (Özer, 2005: 20).

Yerelleşmek: Bu ilke ile birlikte karar alma durumu hizmeti görenlere yakınlaşmakta iken, rekabet teşvik edilmekte ve yenileştirme söz konusu olmaktadır. Bu durum için yöneticilere esnek hareket etme yetkisinin verilmesi gerekmektedir.

Bürokrasiyi azaltmak: Hiyerarşi ve katılma süreçleri yerine sonuçlara daha çok vurgu yapılmaktadır. Bu nedenle yönetimin yapısı değiştirilmekte iken kamu sektöründe var olan kuruluşlara esneklik hakkı verilmektedir. Bununla birlikte ise yeni kamu yönetiminde kuruluşların müşteri odaklı hale getirilmeleri sağlanmaktadır.

Özelleştirmek: Bazı özel durumlarda kuruluşlar, mal ve hizmet sunumunu dışarıdan özel sektördeki kuruluşlara yaptırabilmektedirler. Bu özel sektör kuruluşları kâr amaçlı olabildiği gibi kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda olabilmektedirler. Bu şekilde yeni kamu yönetiminde piyasa mekanizmasının iyi kullanılması ve maliyetlerde de etkinliğin oluşması beklenmektedir.

Yeni kamu yönetimi modelinde işletme yönetiminin özel yönetim tekniklerinin kamu alanında uygulanmaya başlanmasıyla birlikte, yönetim anlayışında bir takım ilkesel farklılıkları da beraberinde getirmek durumunda kalmıştır. Kamunun daha çok bir özel sektör işletmesi çerçevesinde düşünülmesi neticesinde, bürokrasinin azaldığı, adem-i merkeziyetçiliğin ön planda tutulduğu, piyasa yönelimli, daha yumuşak hiyerarşik sistemli, daha esnek bir örgüt yapısının söz konusu olduğu bir yönetim felsefesi oluşturulmuştur.

2.3.2. Yeni Kamu Yönetimi Modelinin Ortaya Çıkış Nedenleri

Yeni kamu yönetiminin ortaya çıkmasının en önemli nedenleri arasında gelişen teknoloji ile birlikte küreselleşen dünyada bilgi çağının gerektirdiği gelişim ve değişim ihtiyacını, sanayi çağının örgütlenme ve yönetim anlayışının ilk akla gelen isimlerinden olan Weberyen, Taylorist ve Fordist değerlerin bu yeni dönemde yaklaşım ve ilkelerle karşılamakta yetersiz olduğunun anlaşılması etkili olmuştur (Saran, 2004: 111).

Büyük çoğunlukla kamu yönetimi konusunda yapılan yeniliklere neden olan faktörler her ülkede farklı olmaktadır. Bu yeniliklerin yapılmasına neden olan ve de kabul gören üç bileşen performans açığı, güven açığı ve bütçe açığı unsurlarıdır. Performans açığı; kamu büyüklüğüne ve devletin bütçe açıklarına bağlı olarak gelişen kamunun verimsiz ve pahalı olduğu şeklindeki düşünceleri oluşturmaktadır. Güven açığı; performans ve bütçe açıklarının neden olduğu memnuniyetsizlik olarak adlandırılmaktadır. Bütçe açığı ise refah devleti uygulamalarının neden olduğu açığı ifade etmektedir. Böylece genel olarak göz önüne alındığında yeni kamu yönetimi modelinin ortaya çıkmasının nedenleri; siyasi, sosyal ve ekonomik nedenler olarak açıklanabilir (Koçoğlu, 2009: 32).

Yeni sağ politikalar yeni kamu yönetimi modelinin ortaya çıkmasında etkili olmuştur. İlk olarak kapitalist sistemlerde son otuz yıl içerisinde ortaya çıkan ekonomik dönüşümler ve 1970 yılındaki petrol krizi bu yeniden yapılanma döneminin başlamasında etkili olmuştur. Ortaya çıkan bu yeniden yapılanma döneminin etkileri yalnızca ekonomik alanda değil yönetsel, politik ve sosyal alanlarda da değişimlerin olmasına neden olmuştur. Ekonomik kalkınma stratejisinin serbest piyasa ekonomilerine uygulanarak kalkınma dinamizminin özel sektöre yansıtılması, dönüşüm sürecinin temel ögesi olarak belirlenmiştir. Ekonomik, siyasal, sosyal ve yönetsel dönüşümün ana eksini oluşturulan Yeni Sağ kavramıdır (Aksoy, 1995: 159).

Yeni sağ hükümetlerinin uygulamaları ile yeni kamu yönetimi anlayışı birbirine benzer özellikler içermektedir. Fakat şöyle bir gerçekte vardır ki yeni sağ politikalar yalnızca

muhafazakâr ve sağ hükümetlerin uygulamak istediği bir konumda değillerdir. Her ne kadar muhafazakâr ve sağ hükümetler tarafından ortaya çıkarılmış olsa da zamanla sol hükümetlerin de bu politikalarından yararlandıkları bir gerçektir. Böylece geleneksel kamu yönetimi uygulamalarıyla refah devleti anlayışı nasıl uyum içinde çalışıyorsa, yeni sağ uygulamaları ile yeni kamu yönetimi modelinin de paralel hareket ettiğini söyleyebiliriz. Yeni sağ politikalarda uygulamalar ve farklı anlayış biçimleri olsa da asıl amaç; devletin küçültülmesi, deregülasyon, piyasanın koşulsuz egemenliği ve özelleştirme (Al, 2002: 225).

Yeni Liberalizm, kamusal tercih okulu ve yeni-muhafazakarlık, Yeni Sağ hareketinin üç temel ögesini oluşturmaktadır. Liberal yönleri klasik liberalizmden alınan Yeni Liberalizmin temel öğeleri şu şekilde özetlenebilir (Eryılmaz, 2008: 19):

- Liberalizm devletin başat konumunun yerine birey, inanç ve serbest piyasayı temel almaktadır.
- Kolektivizm, liberalizmin bakış açısına göre özsaygıyı azaltırken bireysel inisiyatifi kısıtlamaktadır.
- Liberalizmin düşünce temelinde “kamu sektörü kötü, özel sektör iyi” anlayışı vardır yani devletçilik karşıtıdır.
- Liberalizm, karma ekonomi, planlı ekonomi, Keynesçi fikirlere ve kamu mülkiyetine karşı bir tutum sergiler.
- Liberal düşünce yaklaşımında bireyler kendi çıkarları doğrultusunda rasyonel tercih yapma imkanına sahipken, bireylerin kendilerine güvenmeleri gerekmektedir.
- Devlet, liberal düşünceye göre özgürlüğün yer almadığı ve zor kullanmanın olduğu bir alan olarak görülür.
- Ekonomi alanında liberal düşünceye göre asıl önemli olan “talep” yerine “arz”dır. Bu nedenle devletler tüketicileri tüketime özendirmek yerine üreticileri üretime yöneltmelidir. Bu koşulların sağlanması devlete bağlıdır. Devlet bunları elde edebilmek için ekonomi üzerinde devlet müdahalelerini ortadan kaldırmalı ve vergi oranlarını düşürmelidir.

Kamu tercihi teorisyenlerinin görüşlerine göre bireylerin çıkarlarına göre hareket etmeleri sorunlu değildir. Asıl sıkıntılı olan şey kamunun, elindeki gücü bireylerin demokrasisini engellemek yoluyla kendi istekleri doğrultusunda kullanmasıdır. Kamu tercih teorisyenleri devlet tarafından demokrasinin bu şekilde sömürülmesinin önüne geçilmesi için hükümetlerin faaliyet alanları konusunda katı kurallar oluşturulması gerektiğini savunmaktadırlar. Devletin

uygulanması gereken en önemli rol ise mülkiyet haklarının korunması üzerinde yaptığı çalışmalardır (Clark, 1991: 50).

Yeni Muhafazakârlık anlayışı ise liberalizmin yukarıda belirtilen temel politikalarının ortaya konmasında sorun oluşturabilecek durumları yumuşatmak amacıyla kurum önerisinde bulunmaktadır. Liberaller gibi muhafazakârlar da sosyal hakların devlet güvencesi altında bulunmaması gerektiğini düşünmektedirler. Muhafazakârlar için eşitsizliğin neden olduğu problemleri çözmek için bireylerin birbirleriyle olan ilişkileri gereklidir. Dini kuruluşlar, yakın toplum, komşuluk ilişkileri ve de en önemlisi aile bu ilişkilerin başında gelmektedir (Aksoy, 1998: 7).

Yeni kamu yönetimi modelinin ortaya çıkmasını hazırlayan sosyal nedenler özellikle küreselleşme döneminin insanlar üzerindeki etkileri ile devletin iktidarına ve otoritesine, siyasal sisteme, temel hak ve özgürlüklere ve ayrıca devlet yönetimine olan güvensizliklerin artmasına neden olmuş ve kişilik haklarıyla insani değerler sorgulanmaya başlanmıştır. İnsanların görüşlerindeki bu değişiklik kamu hizmetlerine yönelik beklentilerinin değişmesine neden olurken kamu örgütlenmesinin topluma hizmet amacıyla kurulduğunu, devletin bundan sonra başat güç olmadığını düşünmeye başlamışlardır. Bu düşüncelerin ardından da devletin varlık sebebinin esas amacının vatandaşları mutlu etmek olduğunu ve kamu hizmetlerinin bir görev olduğunun farkına varmış ve savunmuşlardır (Saran, 2004: 116).

Yeni kamu yönetimi modelinin ortaya çıkma nedenlerinden biri olan ekonomik nedenler özellikle 1970'lerde ortaya çıkan ekonomik sıkıntıların ardından ekonomi teorisinde Keynesyen yaklaşım ve geleneksel refah devleti anlayışı yıkılarak liberal politikalar önemli hale gelmiştir. Nitekim enflasyon, durgunluk ve artan bütçe açıkları işsizliğin büyük oranda artmasına neden olmuş ve küresel rekabet ortamı su yüzüne çıkmıştır. Böylece klasik refah devleti yaklaşımı Keynesyen ekonomi teorisinin taleplere cevap vermediği anlaşılmıştır (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 21).

Netice itibarıyla, toplumlarda yaşanan değişimler ve gelişimler, ekonomilerde ortaya çıkan krizler, kamu hizmeti anlayışının değişmesiyle beraber kamu hizmeti üretiminde de meydana gelen anlayış farklılıkları, devletler arasında var olan rekabet ortamı ve küreselleşme gibi birçok sebep kamu yönetimi anlayışında birtakım değişikliklerin olmasına neden olmuş ve bu durum yeni kamu yönetimi kavramının temellerini oluşturmuştur.

2.3.3. Yeni Kamu Yönetimi Modelinin Genel Özellikleri

Bürokratik Örgüt Modelinin Eleştirisi: Yeni kamu yönetimi modelinin ortaya çıkmasıyla beraber geniş ölçekli, katı, merkeziyetçiliği temel alan, hiyerarşik şekilde örgütlenmiş, yoğun ve yerine getirilmesi zorunlu kuralların yer aldığı, çalışanların katılımına engel olan, emir-komuta zincirine bağlı, vatandaşların görüşlerini önemsemeyen bürokratik şekilde işleyen klasik kamu yönetimi modeli eleştirilerek onun yerine yetki devri ilkesine bağlı, merkeziyetçiliğe dayanan, esnek bir biçime örgütlenmiş, rekabete dayalı yönetimi benimseyen, sonuç odaklı, yetki devri ilkesine dayanan, vatandaşların isteklerini önemseyen, çalışanların etkin katılımını destekleyen ve vatandaşları müşteri gibi gören bir yapılanma süreci başlamıştır (Ömürgönülşen, 2003: 16).

Sorumluluk Anlayışında Değişme: Klasik kamu yönetimi anlayışındaki kamu yönetiminin ve çalışanlarının sadece siyasilere karşı sorumlu olması durumu değiştirilerek halka karşı da sorumlu olması ve gerektiğinde hesap vermesinin gerekliliği üstünde durulmuştur. Siyaset ve yönetimin birbirinden ayrı olduğu düşüncesine göre şekillenmiş olan klasik kamu yönetiminde, karar alan ve kararları uygulayan kişiler arasında statü farkının oluşmasına neden olmuş böylece kararları uygulayanlar kararları alanlara karşı sorumlu duruma gelmişlerdir. Fakat yetkinin gerçek kaynağını halk oluşturmaktadır. Bu yüzden sorumluluk siyasilere karşı değil halka karşı olmalıdır (Nacak, 2015: 73).

Devletin Küçültülmesi: Geleneksel kamu yönetimi modelinin ana eksenlerinden birini oluşturan müdahaleci devlet anlayışını reddeden yeni kamu yönetimi anlayışı, devletin küçülerek gerçek görevlerine geri dönmesini ve piyasa merkezli yeni yaklaşımların kabul görmesi gerektiğini savunmaktadır. Nitekim devletin küçültülmesi burada yok edilmesi ya da güçsüzleştirilmesini değil küçük bir örgüt halinde hızlı hareket etmesinin sağlanmasıdır. Devletin küçültülmesi için özelleştirme, devletin bir kısım görevlerinin vakıf, dernek gibi kâr amacı gütmeyen kurumlara devredilmesi ve kamusal hizmetlerin yerinden yönetim kuruluşlarına yetki ve görev aktarımı aşamalarının gerçekleşmesi gerekmektedir (Yüksel, 2004: 3).

Serbest Piyasa Mekanizması: Yeni liberal politikaların da etkisiyle Yeni Sağ düşünce çerçevesinde oluşturulan yeni kamu yönetimi modeli her türden devlet müdahalesinin yok sayıldığı serbest piyasa ekonomisine geçiş talebinde bulunmaktadır. İşletme yönetiminin teknik ve ilkelerinin kamu yönetiminde kullanılmasını gerekli görmektedir (Eryılmaz, 2011: 50).

Yönetimde Açıklık: Yeni kamu yönetimi modelinde yönetimde açıklık ilkesinin benimsenmesinin nedeni, toplumun gerçek ihtiyaçlarının farkına varılmak istenmesidir. Bunun yanında, vatandaşların kamu politikalarının oluşturulması ve kararların alınması sırasında yönetimin sorumluluğunu paylaşması amaçlanmıştır. Dış etkilere açık olan yönetimin verimli ve etkin hizmet sunmasını sağlamak önemli bir etken haline gelmiştir (Yüksel, 2004: 5).

Müşteri Odaklı Yönetim: Yeni kamu yönetimi modelinde müşteri/vatandaş odaklı yönetimin belirlenmesinin nedeni hizmetlerde kalite standartlarının oluşturulmasını, kişilerin taleplerine duyarlı olunmasını, sonuçlanan hizmetlerde iş akış sürecinin hazırlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu şekilde kamu yönetiminin sorumluluğunu yöneticilerden halka kaydırmak, vatandaşların yönetimde aktif yer almasını sağlamak ve halkın güvenini tekrar kazanmak önem arz etmektedir (Nacak, 2015: 76).

Nitekim yeni kamu yönetimi geleneksel kamu yönetimi anlayışından farklı olarak vatandaş odaklı, performans hedefli, yönetim kavramının önemli olduğu, yetkilendirilmiş girişimci vasfına sahip yöneticilerin olduğu, hizmetlerde kalitenin arandığı, şeffaf, vizyon sahibi, esnek, çıktı ve sonuç odaklı, ekip yönetimine uygun, enformasyona değer veren, yetkinin paylaşıldığı bir yönetim anlayışı olarak karşımıza çıkmaktadır.

2.3.4. Yeni Kamu Yönetimi Modeline Yönelik Eleştiriler

Yeni kamu yönetimi için eleştiriler, yeni yönetim anlayışına yöneltilmektedir. Bürokratların öznel çıkarlarını yükseltmeye çalışmayacakları, yönetim alanında gelişen problemlerin sadece ekonomik yöntemlerle incelenmesinin olabirliğinin düşük olması ve günlük yaşamda kişilerin rasyonel hareket etmeyecekleri konuları yeni kamu yönetimi anlayışına yapılan eleştirilerin başında yer almaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışına yapılan eleştiriler ekonomik bakış açısı, özel sektör yönetim anlayışı, yeni Taylorizm, politikleşme, sorumluluğu azaltma, sorunların çözümü ve gereklerinin yerine getirilmesi, belirgin olmayan koşullar, ayrımcılık, evrensellik, sosyal devlet ve piyasa ve rekabet başlıkları ile ele alınabilmektedir (Özer, 2005: 28-32):

Ekonomik bakış açısı: Söz konusu eleştiri kapitalist sistemin ve ekonominin varlığından beri devam etmektedir. Ekonomik düzen ile birlikte özel sektör için ekonominin geçerliliği bulunmakta iken, yönetim söz konusu olduğunda bir sorun göze çarpmaktadır. Kamu sektöründe tüketen ve tedarik eden kişilerin ilişkisi normal piyasalara göre daha karmaşık bir yapıdadır. Bununla birlikte kamu sektöründeki tüketiciler normal piyasalardaki tüketici gibi görülmemelidir. Kamu sektöründeki kurumlar tarafından sunulan hizmetlerin ötekilerde

olanından daha sınırlayıcı olması, kamu sektöründe tüketici ile temin eden arasındaki ilişkinin ötekilerde olanından daha kompleks yapıda olması, söz konusu hizmetten yararlanan bireylerin normal piyasa tüketicisi olarak görülmesi sonucu eşitsizliğin oluşabileceği düşüncesi, yurttaşların sadece oy ve protesto gibi eylemlerine sahipmiş gibi davranılma ortamının yaratılması konuları eleştirilen noktalardandır.

Özel sektör yönetim anlayışı: Kamu kuruluşları için belirgin, açık ve sınırlı amaçlar, istikrarlı ve kesin öncelikler, ender olarak karşılaşılan durumlardandır. Söz konusu kamu kuruluşlarında amaçların belirlenmesi ve sonuçları tahmin etmenin zor olması, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki farklardandır. Bununla birlikte özellikle kamuya sunulan hizmetlerin açıklık ve sınırlı amaçlar ilkelerine uymadan gerçekleştirilmesi, yeni kamu yönetimi ile birlikte amaçların belirlenmesinde ve sonuçlarının tahmin edilmesinin zor olması, tek amaç olarak kar ya da performans ölçümünün olmaması eleştirilen konulardan bazılarıdır. Ayrıca yeni kamu yönetimi anlayışına yapılan eleştirilerden birisi de özel sektörden alınan teori ve tekniklerdir. Sektörler arasındaki farklılıklar gayet normal iken, kamu sektörünün özel sektörden teknik ve teoriler ödünç alması eleştirilerin nedenini oluşturmaktadır.

Yeni Taylorizm: Bilimsel yönetim anlayışının mimarı Taylor'un görüşlerine bakıldığı zaman, örgütsel davranışın dikkate alınmadığı görülmektedir. Pollitt'in aktardığına göre Taylor, denetim konusuna dikkat çekmektedir. Fakat yönetsel yaklaşım ile beraber denetim elde edilebilirken bu konu göz ardı edilmiştir. Bir hizmet sunulurken ya da bir iş yapılırken, Taylor'a göre, "en iyi yol" ile birlikte belirlenen aşamalar dikkatlice yapılan denetlemelerle süslenmelidir.

Politikleşme: Yeni kamu yönetimi anlayışında siyaset sahnesindeki liderler, iletişim kuracakları yöneticilerin kendi görüş ve fikirlerine benzer düşüncelerde olmasını istemeleri konusu eleştirilen noktalardan birisidir. Siyasi liderler genellikle çalışacakları yöneticileri titizlikle seçmeye çalışmaktadırlar. Söz konusu titizlik içerisinde kendi siyasal amaçlarına karşı bir tavır takınmamaları hususu dikkat çekmektedir. Politikleşme ile birlikte kamu çıkarının yok olması önemli bir noktadır. Diğer yandan kamu görevlilerinin politik olmayı sürdürmeleri politikleşmenin potansiyel bir problem olarak devamlılığını sürdürmektedir.

Sorumluluğu azaltmak: Yeni kamu yönetimi anlayışı sorumluluk düzeni ile adaptasyon içerisinde. Bu konu üzerine birçok karşıt görüşler olabilmektedir. Yurttaş hizmet verenin yönetim açısından sorumluluğu oluşuyorsa, bir sorumlu siyasetçi de olmalıdır. Ancak bu

durumda ise yurttaşın hesap sorma eyleminin karşısında kimin olacağı tartışma konusu olabilmektedir.

Sorunların çözümü ve gereklerinin yerine getirilmesi: Yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber yöneticiler basit çözümler için istekli olmaktadır. Yöneticilerin, zor ve riskli olan çözümlere uzak olması ile beraber kamu hizmet anlayışının etkinliği azalmakta ve kamu hizmetinin dağılım dengesini bozmaktadır.

Belirgin olmayan koşullar: Yeni kamu yönetimi anlayışıyla beraber birçok teknik ortaya çıkmış ve uygulanmaya başlanmıştır. Fakat bu ortaya çıkan tekniklerin tanımlarının tam anlamıyla yapılmaması bazı aksaklıklar yaratabilmektedir.

Ayrımcılık: Yeni kamu yönetimi anlayışı ile beraber genel olma iddiası bulunmakta, fakat bazı yöneticilere daha çok fayda sağladığı saptanmaktadır. Bu bazı yöneticilerin özellikle elit grup olması eleştirilerin bu yönde çoğalmasına neden olmaktadır.

Evensellik: Yeni kamu yönetimi anlayışının bir diğer önemli iddiası, evrensellik ilkesidir. Fakat bu yönde yapılan çalışmalarla beraber bu anlayışın her dönemde geçerli olmadığı ortaya konulmuş ve evrensellik ilkesi hakkında tartışmalar ortaya çıkmıştır.

Sosyal devlet: Tıpkı politikada olduğu gibi vaat edilen olumlu şeylerin gerçekleşmeme tehdidi yeni kamu yönetimi anlayışında eleştirilen diğer bir noktadır.

Piyasa ve rekabet: Söz konusu yeni anlayışta kamu yönetimi alanının salt kamu politikalarıyla sınırlandırılması piyasa ve rekabet sınırlarının yanlış tahminini yaratmıştır. Eleştirilen bir diğer nokta ise; piyasa sisteminde mevcut olan yaklaşımların kamu alanına uyarlanması olumsuz sonuçlar oluşturabilmektedir.

Özelleştirme: Toplumsal ihtiyaçların yok olması için kamudan daha çok özel sektöre güvenilmesi durumu özelleştirme olarak adlandırılmaktadır. Şimdiki yaşanan dönemde özelleştirme ile birlikte kamu sektörünün dönüşeceği ve bir ruh kazanacağı anlayışı yaygınlaşmaktadır. Özel sektördeki mal ve hizmetler, eğer piyasaya uyum sağlayabiliyorsa özelleştirme mantıklıdır ancak Özer' göre;

“bir malın piyasada üretim maliyeti bir işletme için daha düşükse ve eğer bu malı iki işletme üretmekteyse, bunlardan sadece birisi hayatta kalabilecektir. Bu işletmelere müdahale edilmediği takdirde mal, kârı artıran fiyattan satılacaktır. Böyle durumlar için kamu işletmeleri kurulmakta, tekel durumlarında kamu işletmeleri özel işletmelerden

daha kolay yönetilebilmektedirler. Bu tür durumlarda doğal olarak özelleştirme mantıklı görülmemektedir” (Özer, 2005: 32).





3. STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞI VE UYGULAMALARI

3.1. Strateji Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Strateji kavramı dilimize Fransızcadan geçmiştir. Söz konusu kavramın kökeni ise eski Yunancaya dayanmaktadır. Genel olarak bilindiği üzere strateji kavramı, ordu anlamına gelen “stratos” ve yönetmek, anlamına gelen “ago” kelimelerinin birleşmesi ile birlikte oluşmuştur. Bazı dilbilimcilere göre ise strateji kavramı, Latincece yol, çizgi, nehir yatağı anlamına gelen “statum” kelimesinden türetilerek oluşmaktadır. Strateji kavramı genel olarak daha çok savunma alanında kullanılmaktadır. Strateji kavramı özellikle eski Yunanlı General Strategos’un savunma alanındaki bilgi ve birikimini ifade etmekle beraber söz konusu Generalin adına atıfla kullanılmaktadır (Aktan, 2008: 5).

Türk Dil Kurumuna göre strateji kavramının tanımı, “bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı” şeklindedir. Diğer bir anlamıyla strateji ise, “önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yolların ve uygulanan yöntemlerin tümü” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 17.03.2019).

Strateji kavramı ilk olarak askeri alanda tanımlanmış, daha sonra organizasyonların globalleşmesi ile birlikte şirketler için de bir kavram olarak yer etmiştir. Organizasyon açısından strateji, bir örgütün amaçlarının ve vizyonlarının belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşma eyleminin gerçekleşmesi için gereken materyallerin elde edilmesi için kullanılan metotlar olarak söylenebilmektedir. Bu tanımdan yola çıkılarak, stratejinin gerçekleşmesi için belirli bir amacın olması gerektiğinin önemi anlaşılmaktadır. Başka bir deyişle, stratejinin gerçekleşmesi için ileriye dönük bir örgüt gereklidir. Stratejinin gerçekleşmesi için diğer bir şart ise hedefe ulaşmada kullanılacak materyallerin sınırlı olması gerektiğidir. Çünkü sınırsız kaynaklar ile birlikte bir strateji belirlenemez. Sınırlı kaynaklar ile birlikte en başarılı şekilde amaca ulaşmanın yolları belirlenebilmektedir. Stratejinin doğru belirlenmesi organizasyonun devamlılığı açısından önemli bir faktördür. Stratejinin yanlış belirlenmesi sonucunda organizasyonun yok olması gerçekleşebilir. Aynı şekilde bir savaşta stratejinin doğru belirlenmesi ile zafer elde edilebilirken, stratejinin yanlış belirlenmesi sonucunda mağlubiyet elde edilebilmektedir (Güçlü, 2003: 66-67).

Diğer bir anlam arayışı olarak strateji, organizasyonların arasındaki yarış ortamında şirketlerin amaçlarının gerçekleştirilmesi ve hedeflerine ulaşmasında üst düzey yönetenlerin ortaya

çıkardığı davranış ve tutum olarak belirlenebilmektedir. Özellikle günümüzde strateji değil de stratejiler kavramının kullanıldığı gerçeği diğer bir dikkat çeken noktadır. Şirketlerin amaç ve hedeflerinde birçok stratejinin olabileceği gibi o şirketi oluşturan küçük birimlerin de ayrı ayrı birden çok stratejisi olabilmektedir. Başka bir deyişle, şirketler, devamlılığını sürdürebilmeleri için strateji kavramını irdelemeye başlamalarıyla birlikte birden çok strateji de kullanarak diğer şirketlerle arasındaki farkı arttırma çabaları içerisine girebilmektedirler. Özellikle strateji kavramının askeri alandaki öneminin görülmesi ve yönetim alanına da bu kavramın dâhil olmasıyla birlikte stratejik planlama ve stratejik yönetim disiplinlerinin doğmasına neden olmuştur (Özer, 2015: 73).

Strateji kavramının kamu yönetimine etkisi özellikle değişen kamu yönetimi anlayışıyla birlikte bir hayli fazla olurken, buna paralel olarak ortaya çıkan stratejik planlama ve stratejik yönetim disiplinleri kamu yönetiminde de uygulanmaya başlamıştır. Öyle ki günümüz dünyasında yönetim anlayışı içinde önemli bir paya sahip hale gelmiştir.

3.1.1. Strateji Kavramının Özellikleri

Kökene askerlik alanına dayanan strateji kavramı yaratılan rekabet ortamında önemli bir yer tutmaktadır. Dünyada gerçekleşen hızlı değişimler ve globalleşmelerle birlikte strateji kavramı, ülke, bölge, işletme ve kurumlarla alakalı olmaktadır. Strateji kavramı anlayışındaki ilkeler şöyle sıralanabilmektedir (Bircan, 2002: 13):

- İleriye yönelik, yani uzun süren politikalar üretmek,
- Güçleri birleştirme ve güç sahibi olma,
- Belirlenen amaç için kullanılacak araç uygunluğu sağlama,
- Sahip olunan güçleri etkin bir şekilde kullanma,
- Esnek ve tedbirli olma.

Genel anlamda yönetsel olarak strateji kavramını diğer kavramlardan ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Buna göre strateji kavramının genel olarak özelliklerini şöyle sıralayabiliriz. (Güçlü, 2003: 74):

- Strateji, işletmenin geleceğine yönelik olduğu için üst düzeyde bulunan yönetimin bir işlevi olarak değerlendirilmelidir.
- Uzun bir süreçte amaca ulaşmak ve belirlenen hedeflere ulaşmak için nelerin yapılması gerektiğini düşünür. Diğer bir deyişle işletmenin vizyonunu ilgilendirmektedir.

- Bütün-parça ilişkisine bağlı kalarak işletmeyi bir bütün olarak düşünür. Yani, bütünü oluşturan parçalar da önemli bir yer tutmaktadır.
- Çevre oldukça yakından izlenmekte ve bununla birlikte işletme açık bir sistem haline gelmektedir.
- Karşı toplulukların da çıkarlarını dikkate alır. Bu anlamda strateji bir sosyal sorumluluk taşımaktadır.
- Genel olarak belirlenen hedeflerin ve amaçların gerçekleşmesi için gereken temel araçların dağılımını etkin bir şekilde yapar.
- İşletmelerde belirlenen amaçlar, alınan kararlar en alt birimlerde bile çalışan personellere kadar herkesin ortak noktasını oluşturmaktadır.

Günümüzde kuruluşların bir stratejiye sahip olması hızlı bir şekilde gerçekleşen değişimler karşısında dik durmanın en temel gereği olarak görülmektedir. Bir kurumun, işletmenin ya da organizasyonun stratejiye sahip olmaması yok olma tehlikesi yaratabilecek kadar önemli bir tehlikedir. Bir kurumun devamlılığının sürmesi ve rekabet ortamında üstünlük sağlaması, başarıları, strateji kavramı sayesinde gelişebilmektedir. Bu yüzden strateji yönetim alanında oldukça büyük bir önem kazanmaktadır (Şeker, 2012: 9).

Kurumlar açısından bu kadar büyük önem arz eden bir hal alan strateji kavramı sayesinde örgütler; analiz etme yeteneğine sahip olma, amaçlarla ilgilenme, çevreleriyle karşılıklı ilişki içine girme, geleceğe yönelik bir yol haritası oluşturma, emek ve sermaye gücünü uyum içerisinde yönetme, daha çeşitli faaliyet alanlarına yönelme ve etkili bir insan kaynağı politikası oluşturmak gibi birçok yeteneğe sahip olabilmektedirler. Esasen örgütlere bu yeteneği kazandıran hususlar ise strateji kavramının en önemli özelliklerini ortaya koymaktadır.

3.1.2. Strateji Kavramının Önemi ve Yararları

Strateji kavramının başarıya ulaşmada, rekabet üstünlüğü yakalamada büyük bir önemi bulunmaktadır. Strateji kavramı ile birlikte askeri alanda gözlemlenen olumlu sonuçları doğru uygulandığı takdirde yönetim bilimleri alanında da olumlu sonuçlarının oluşturacağı bu alanda yapılan çalışmalarla ortaya konulmaktadır. Genel olarak strateji kavramının yönetsel olarak oluşturduğu yararlar şöyle sıralanabilmektedir (Jauch ve Glueck, 1989: 18):

- Gelişimle beraber ortaya çıkan değişimleri önceden sezmeye olanak verir.
- Anlaşılır amaçlar ve yönelimler sağlar.

- Araştırma ile birlikte yönetenlere yardım için aşama kaydetmesini sağlar.
- Strateji kavramını kullanan işletmeler daha etkilidir.
- Faaliyet içerisinde alınan kararların düzene sokulmasında bir metot olarak kullanılır.
- İşletmelerde ortaya çıkan sorunların belirlenmesinde yöneticilere yardım edebilmektedir.
- Bireysel olarak oluşturulan projelerin koordine edilmesinde ve kaynakların dağılımının doğru olmasında yardımcı bir faktördür.
- Gerek şirketler arası iletişim gerekse yöneten-yönetici arasındaki iletişimin düzene sokulmasında ve bütçe gibi kısa süren planlamaların gelişmesinde yardımcı bir faktördür.

Strateji belirlenen hedef ve gayelerin gerçekleştirilmesi için uygulanan önemli politikalar ya da planlar bütünüdür. Stratejinin işletmeler üzerine yaptığı olumlu etkiler strateji kavramının önemini de belirtmektedir. Strateji kavramının faydalarını çevreyi değerlendirebilme, kendisini değerlendirebilme, geleceği tahmin edebilme, amaca yönelebilmeye, alınan kararların ve uygulanan projelerin kalitesini yükseltme gibi sıralayabilmekteyiz (Güçlü, 2003: 66-67).

Netice itibariyle strateji öncelikle rehberlik ederek geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırır. Diğer taraftan strateji, örgüte özgü bir düşünce sistemi ve yol haritası sunarak örgütü diğer örgütlerden farklılaştırır. Bu sayede özgünleşme ortaya çıkar ki bu durumda örgüte değer kazandırarak örgütün verimliliğini artırır.

3.2. Stratejik Yönetim Kavramının Tanımı ve Kapsamı

Yönetim alanında “stratejik” kavramının var olması 1960’lı yıllarda başlamaktadır. Bu kavram üzerine yapılan çalışmalarla birlikte pek çok tanımlamalar bulunmaktadır. Askeri alanda kullanılan strateji kavramının yönetim bilimlerinde de etkisinin gözlemlenmesinden sonra stratejik kavramı ortaya çıkmıştır. Buna göre genel olarak stratejik yönetim kavramının tanımları şu şekilde sıralanabilir (Işık, 2018: 9-10):

- Stratejilerin plana sokulması amacıyla inceleme, araştırma, değerlendirme ve uygulamalar üzerinde gözlem yapmayı amaçlayan üst yönetimdeki süreçlerin toplamıdır.
- Bir organizasyonun önceden belirlediği amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında stratejiler oluşturup söz konusu organizasyonun uzun vadeli performansını ortaya koyan kararların bütünüdür.

- Bir kurumun ya da örgütün uzun süre var olmasını, yarışta üstünlük sağlamasını ve elde edilen kar oranının yüksek olmasını sağlamak amacıyla gerekli kaynakların belirlenmesinde ve dağılımında etkin olan bir kavramdır.
- Önceden belirlenen amaçların ve hedeflerin gerçekleşebilmesi için alınan kararların gözlemlenmesi ve pratiğe dökülmesini sağlayan bir sanattır.
- Çevrede gelişen ve değişen koşullar göz önünde bulundurularak kurumun ya da örgütün zayıflıklarının belirlenip gelecek tehditlere karşı korunmasında yardımcı olur.
- Stratejik yönetim üzerine yapılan tanımlamalarda ortak nokta olarak stratejik yönetimin kuruluşların belirlediği amaçlarına ve hedeflerine ulaşmasında yardımcı olma özelliği dikkat çekmektedir.

Stratejik yönetim ile birlikte belirlenen amaçlar ve hedefler, alınan kararlar, örgütlerde en üst birimden en alt birime kadar herkesi ilgilendirmektedir. Yönetim düzeninde yer alan planlama, koordinasyon, yürütme ve değerlendirme öğeleriyle beraber, yöneten birim önemli yer tutmaktadır. Söz konusu öğelerle beraber örgütün gelecek dönemlerde hangi konumlarda olacağı konusu hakkında tahmin yürütülebilmektedir. Stratejik yönetim ile birlikte bir işletmenin hedeflerine ulaşması ve amaçlarını gerçekleştirme için gereken uygulamaların planlanması, koordine edilmesi, adaptasyonu ve değerlendirilmesinin yapılması stratejik yönetimin dikkat çeken noktalarındandır (Turpcu, 2017: 13).

Stratejik yönetim sayesinde kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya çıkarılıp mevcut halde bulundurduğu kaynaklara bakarak kararlar alınmasını gerektirir. Söz konusu kararlar ile birlikte kurumların dış çevrede gelişen uzun vadeli gelişmelere ve değişimlere sistematik bir şekilde kontrol sağlayıp oluşan etkiyi en aza indirmeye çalışılır. Bu sayede kurumların devamlılığı ve rekabet ortamındaki üstünlüğü dış faktörlere bırakılmadan planlı bir şekilde sağlanmış olur. Bu süreçte taleplerde gerçekleşen değişimle birlikte uygun bir değerlendirme sonucunda kalitenin artırılması amacıyla yeni metotlar geliştirilmeli iken sahip olunan kaynakların da geliştirilmesi gerekmektedir. Anlaşılacağı üzere stratejik yönetim süreci büyük bir dikkat ve özen gerektirmektedir. Yöneticinin yönetim fikri, bu önemli noktalar dikkate alınarak şekillenir ise başarı kaçınılmaz olur. Yani yöneten kişi, yönetim sürecinde önemli bir yer tutmaktadır. Liderler stratejik yönetimde stratejik düşünme yetenekleri kazanmalıdır. Liderlerin yönetilenleri doğru ve kontrollü olarak yönlendirmesi, stratejik yönetim sürecinde etkili noktalardandır (Şeker, 2012: 12).

Bu bilgiler ışığında stratejik yönetimin bir işletmeyi ya da kurumu başarılı kılmasında, ayakta tutmasında, rekabet ortamında üstünlüğün sağlanmasında büyük bir payının olduğu söylenebilmektedir. Gelişen olaylarla birlikte ortaya çıkan değişimlerin şirketleri ya da firmaları etkilediği gerçeği düşünüldüğü zaman stratejik yönetim sürecinde dış çevre faktörünün önemli olduğu fikri önem kazanmaktadır.

3.2.1. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Genel olarak bilindiği üzere eski Yunanca ordu anlamına gelen “stratos” ve yön vermek anlamına gelen “ago” kelimelerinin birleşmesiyle oluşturulan strateji kavramının daha çok askeri alanda kullanıldığını çalışmamızda bahsetmiştik. Stratejik yönetim kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısının başlarında bir kavram olarak kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kavramının askeri alandaki olumlu sonuçları strateji kavramının yönetim alanında da kullanılabilmesi fikri ile birlikte şekillenmiştir. Yönetim bilimleri içerisinde strateji kavramı genellikle kurumların işlevlerinde oluşan karmaşık durumları netleştirmek, kesin amaçlar belirlemek, kurumların elde ettikleri karları yükseltmek amacıyla kullanılmaktadır (Gül, 2017: 3).

Strateji kavramının gelişimi üzerine bu düşüncenin evrimi incelendiğinde, bir davranış olarak çok eski dönemlere kadar ulaşılmaktadır. Bilimsel olarak 1880’li yıllarda başlayan strateji kavramı, öncesinde bir davranış ve tutum olarak görülebilmektedir. Söz konusu bilgi ışığında, stratejik yönetim düşüncesinin geçirdiği bilimsel evreleri şu şekilde sıralayabilmekteyiz (Güçlü, 2003: 72):

- Bilimsel olmayan yönetsel süreç - 1880 öncesi dönem
- Bilimsel olarak yönetim döneminin başlangıcı - 1880
- Planlama - 1950
- Uzun süreçte planlama - 1960
- Toplu planlama - 1965
- Stratejik Planlama - 1970
- Stratejik Yönetim - 1980
- Stratejik Senaryo - 1985
- Stratejik Görüş - 1990

Strateji kavramının yönetim alanındaki olumlu sonuçları sonrasında özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetiminde etkili bir kullanıma sahip olduğu söylenebilir. Şirketlerin

ya da işletmelerin birden çok stratejiler üretmesi, stratejik yönetim alanının temellerinin oluşmasında etkili olan bir adımdır. Kurumun devamlılığını sağlayan stratejilerin belirlenmesi, bu belirlenen stratejilerin oluşması için zeminin oluşturulması ve pratiğe dökülmesi, son olarak da uygulamaya konulan stratejilerin değerlendirilmesi aşamaları stratejik yönetimin kapsadığı unsurlar olmaktadır. Bu gelişmelerle birlikte stratejik yönetim, uzun vadeli olmak üzere stratejik planlamaların oluşturulması, belirlenen amaçlarla birlikte hedeflenen konumlara ulaşmak için gerekli olan kaynakların belirlenmesinde ve bu kaynakların hangi oranda hangi birimde kullanılacağını belirten bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Avcu, 2016: 2).

Stratejik yönetimin geleceğe bakan yönü sayesinde özel, kamu ve kâr amacı gütmeyen kuruluşlar etkin ve verimli bir yönetim sistemini icra kabiliyeti elde etmekle birlikte minimum girdi maksimum çıktı amacını hedefleyebilmektedir.

3.2.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Kurumlar, dünyada politik, ekonomik, sosyolojik ve teknolojik gibi disiplinlerde gelişen değişimleri takip etmek ve uyum sağlamak zorundadırlar. Bununla birlikte kurumlar, yaşanan bu gelişmeleri fırsata çevirmeye çalışmalıdır ki, stratejik yönetim kavramı tam da bu fırsatları ortaya çıkarmak için göz önüne alınması gereken bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Daha çok üst yöneticilerin sorumluluğunda bulunan stratejik yönetime göre, kuruluşların çıkarları ile yurttaşın çıkarları bir bütün oluşturmaktadır. Bu yüzden de stratejik yönetim kendi içerisinde ayrı ayrı özellikler barındırmakla birlikte, yönetim alanının da özelliklerini taşımaktadır. Bu bilgiler ışığında stratejik yönetimin genel olarak özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Gül, 2017: 8):

- Kurumun iç yapısındaki koşulları ve yeteneklerini yansıtmak üzere bir inceleme yapmak.
- Kurumun dış yapısının ve çevresinin incelemesini yapmak.
- Dış çevresinin durumu ile iç çevresinin karşılaştırılması ile hizmetlerin uygulanabilirliğini ortaya çıkarmak.
- Kurumun amaçlarını, hedeflerini ve fikirlerini oluşturan bir kurum misyonu oluşturmak.
- Kurumların ileride düşündükleri ve hedefledikleri konumlarına ulaşmasını planlamak.
- Kurumların hedeflerine ulaşması sürecinde faaliyet içerisindeki bütün birimlerde amaçlar hiyerarşisi oluşturup koordinasyonunu sağlamak.
- Kurumların hedefledikleri konumlarına ulaşması için gerekli olan stratejiyi ortaya koymak.

- Kurumların belirlenen amaçlarını gerçekleştirmesi sürecinde stratejiler bağlamında yıllık olarak hedefler üretmek.
- Kurumlarda üst yönetim, alt yönetim ve personeller tarafından benimsenmeyi sağlamak.
- Kurumların amaçlarının gerçekleştirilmesi sürecinde gerekli olan araçların etkili olarak paylaşılmasında görev üstlenmek.
- Kurumların ileriye yönelik hedefleri için alınan kararların olumlu sonuçlar doğurması için başarı ölçümü yapmak.

Stratejik yönetimin bu saydığımız özelliklerinden anlaşıldığı üzere, bu sistemde kararları üst yönetim vermektedir. Aynı zamanda bu durum üst yönetimin görevinin bir parçasını da oluşturmaktadır. Yine stratejik yönetim gelecekle ilgilidir. Burada gelecekte kastedilen husus bir yıl ve daha uzun vadeli amaçları anlatmaktadır. Kurumlar, stratejik yönetimde toptan ve bütüncül yaklaşımla ele alınmaktadır. Kısa vadeli problemleri geleceğe bakarak toptan bir bakış açısıyla ortadan kaldırmaya çalışır. Stratejik yönetimde kurumlar dış çevre ile sürekli ilişki içerisinde. Bu nedenle bu yönetim sisteminde kurumlar açık bir sistemin parçası olarak görülür. Üst yöneticiler, alt kademe yöneticilere planlanan hedefleri ve amaçları aktarır. Bu sayede hedeflere uyum içinde yönelme söz konusu olmaktadır. Bu yönetim sisteminde etkin ve verimli bir girdi çıktı analizi yapılması gerekmektedir. Bu sayede kaynakların kullanılmasında etkinlik sağlanmış olmaktadır. Son olarak stratejik yönetim sisteminde bilgi kaynaklarının kullanılmasında da çeşitlendirme yapılması ve bu sayede kurumların ihtiyaç duyduğu bilgiye ulaşmada kolaylık sağlanması gerekmektedir.

3.2.3. Stratejik Yönetimin Görevleri ve Amaçları

Çevredeki değişikliklerle birlikte organizasyonların güçlü ve zayıf taraflarının belirlenip sahip olduğu özelliklere bakılarak stratejinin belirlenmesi daha sağlıklıdır. Stratejik yönetim için alınan bu kararların ardından organizasyonda açık yönetim anlayışı ile uzun dönemli amaçlar ve hedefler belirlenebilmektedir. Burada amaç organizasyonun büyümesi ve başarısının dış faktörlere ve zamana bırakılmadan kontrol altına alınarak planlı bir adım atılmasını kolaylaştırmaktır (Şeker, 2012: 12).

Stratejik yönetimin işleyişine bakıldığında ilk olarak bir strateji belirlenmekte, ardından bu stratejiler uygulanmakta ve belirlenen uygulamanın pratiğe dökülmesi sonucunda değerlendirme yapılmaktadır. Bu bilgiler ile birlikte aşağıdaki soruların analiz edilmesi stratejik yönetim açısından büyük önem arz etmektedir (Aktan, 2008: 6):

- Strateji ‘ne’dir?
- Strateji ‘ne için’ oluşturulmalıdır?
- Strateji ‘ne zaman’ oluşturulmalıdır?
- Strateji oluşturulurken ‘nereye’ ulaşmak amaçlanmaktadır?
- Strateji ‘nasıl’ oluşturulmalıdır?
- Strateji ‘kim(ler)’ tarafından oluşturulmalıdır?

Bu sorular stratejik yönetim alanında ele alınarak titizlikle incelenmektedir. Stratejiler oluşturulmadan önce ne, ne zaman, ne için, nereye, kim(ler), nasıl gibi sorulara uygun cevapların bulunması büyük önem taşımaktadır. Stratejik yönetimin temelini bu soruların analizi oluşturmaktadır.

Stratejik yönetim ile kurumların stratejik yönünün belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle kurumun nereye varmak istediği, varmak istediği yere nasıl ulaşılacağına analiz edilmesi bu yönetim sistemin en önemli aşamalarındandır. Bunun yanı sıra emek ve sermayenin nasıl kullanılacağına belirlenmesi ile birlikte üst yönetimin ve kurumun amaçların tamamı üzerine yoğunlaşması da stratejik yönetimin önemli bir görevidir. Netice itibariyle stratejik yönetim sisteminde uzun vadeli hedeflere ulaşılması için tüm kurum ve çalışanların bir bütün halinde ortak bir stratejik yönetim fikri oluşturarak, kurumun sürekliliğinin ve devamlılığının sağlanması hedeflenmektedir.

3.2.4. Stratejik Yönetimin Öğeleri

Stratejik yönetimde, bütün çalışanların işletmenin ideallerini paylaşmaları önemli bir noktadır. Söz konusu önemli olan noktada bazı dikkat çeken unsurlar ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetimin öğelerini vizyon, misyon, hedefler ve amaçlar, politika ve strateji, taktik ve strateji, yöntem, program ve bütçe olarak sıralayabiliriz.

Vizyon: Strateji oluşturulması sürecinde vizyon, ana eksenini oluşturmakla beraber işletmenin uzun süreçte ulaşmak istediği konumu belirlemektedir. Kurumların ideallerinin bütün çalışanlar tarafından doğru anlaşılması için açık olması gerekmektedir. Vizyon kurumların misyonlarından farklı olarak ortaya çıkmakta ve gelecekte elde edilmek istenen hedefleri belirtmektedir (Şeker, 2012: 14).

Yöneticilerin ve liderlerin amaçlarının açıklanmasında vizyon önem arz etmektedir. Vizyonun oluşturulması, söz konusu amaçların anlaşılması için kaynaklık etmektedir. Bu doğrultuda

işletmelerin vizyonu belirlenirken çalışanların da yer alması vizyonun başarılı olmasını sağlayan önemli bir unsurdur. Vizyon oluşturulma sürecinde yüksek katılım oranının olması, vizyonun başarı oranını arttırmaktadır (Muslu, 2014: 162).

Misyon: Fransızca bir kelime olarak dilimize yerleşen misyon kavramı “geçici ve belirli bir görev” veya “bir şahıs ya da bir heyete verilen hususi vazife” anlamına gelmektedir. İlk anlamından da anlaşılacağı üzere misyon belirlenmiş fakat geçici bir görevi tanımlamaktadır. Sözlük anlamına uygun bir şekilde kullanıldığı takdirde misyon, işletmeler tarafından kullanıldığında, işletmenin sorumluluklarını ve başarmak istedikleri amaçları belirtmektedir. Bu açıdan bakıldığında misyonu örgütün kimliği olarak adlandırmak mümkündür. İşletmenin faaliyet alanını tanımlamaya yarayan misyon “Biz ne iş yapıyoruz?” sorusuna kaynaklık etmektedir (Avcu, 2016: 7).

Misyon aynı zamanda topluluk veya kişilerin üstlenmiş olduğu görev anlamına da gelmektedir. Kurumların varoluş sebebi ile birlikte ne yapmak istediklerini de belirlemektedir. Misyon kurumların ve çalışanlarının yapmış oldukları uzun dönemli vizyonunu, kimlere hizmet vermek isteklerini ve amaçlarını belirlemektedir. Misyonu iyi hazırlanmış bir kurumun çalışanları ne için, ne şekilde ve nasıl çalışacaklarını iyi kavramış olmaktadır. Bu şekilde ilerleyen süreçte daha verimli çalışmaları sağlanmaktadır. Misyonda, birlikte hareket eden yöneticiler ve çalışanlarda ortak değerlerin yüksek oranda olması olumlu ve sağlıklı bir bütünleşme ile işletmenin gelişiminde katkı sağlamak, işletme için varılacak en etkin sonuçları oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 25).

Hedefler ve Amaçlar: Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelikte de belirtildiği üzere amaçların gerçekleştirilmesi için ortaya konan alt amaçları hedefler belirlemektedirler. Bu nedenle hedefler ölçülebilir özellikte olmalı, spesifik, kısa vadeyi kapsamalı, sayısal olarak ifade edilebilir nitelikte olmalı, zaman çerçevesi sınırlı olmalı ve neticeye odaklı olmalıdır (www.resmigazete.gov.tr, 20.03.2019).

Hedeflerin sayısal olarak ifade edilebilir bir nitelikte olması uygulamadaki gelişmelerin değerlendirilmesinde ve izlenmesinde etkili olmaktadır. Amaçlar ise strateji geliştirme birimleri ya da üst düzey yöneticilerce belirlenmiş olan uzun süreli stratejik kararların gerçekleştirilmesine yönelik kısa dönemli aşama durumlarını ve uygulama adımlarını belirlemektedir (Şeker, 2012: 17).

Hedef ve amaçlar diğer paydaşlara ve çalışanlara değişim yapma lüksü vermekte, etkili, basit, çok yönlü ve net olmakta ve böylece çalışanların konuya daha iyi adapte olmasını sağlamaktadır. Hedefler kurumun misyonuna ve değerlerine bağlı kalmakta, vizyonun daha net ifade edilmesini sağlamakta, sabit niceliksel amaç içermektedir. Kurumların hedeflerinin gerçekleşmesi için tarafların bağlılığına ve sahiplenmesine ihtiyaç duyulmaktadır. İşverenlerin diğer paydaşlar ve çalışanlarla birlikte hareket etmesi bağlılığı artırıcı en önemli unsurlardandır (Wheelen ve Hunger, 2012: 65).

Politika ve Strateji: Strateji kelimesi işletme alanında özellikle karar ve yöntem teorilerinde büyük bir önem arz etmektedir. Kavram işletme literatüründe 1930 ile 1940'lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Strateji kelimesi işletmenin paydaşları ve çalışanları ile ilişkisini düzenleyen ve rakipleriyle arasındaki farkı gösterebilmek için kaynaklarını harekete geçirmek anlamında kullanılmaktadır. Yunan kökenli bir kelime olan politika ise işi gözetmek anlamında kullanılmaktadır. Politika işletme yönetimi alanında üst düzey kişilerin karar vermelerinde onlara rehberlik eden ilkeler dizini olarak açıklanabilmektedir. Politika yöneticilerin aldıkları kararlarda yol gösterici bir rol üstlenerek amaca ulaşması sağlamaktadır (Avcu, 2016: 9).

Politika ve strateji birbirine karıştırılan iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Politika amaca ulaşmak istenen yolu ifade ederken, strateji politikayı da kapsayan genel fakat saydam bir kavramdır. Politika gerekli bilgilerle hazırlanmış, yeterince tanımlanmış devamlılık arz eden durumlarda ve belirsizliğin olmadığı kararlardan oluşurken, strateji, ileriki süreçlerde tahmin edilemeyen durumlarda alınan kararları ifade etmektedir. Bu iki kavramın en belirgin ve en çok benzeyen yönü uzun süre için alınan kararlar olmalarıdır. Stratejik faaliyet alanında bütün güç sonuca ulaşmak için kullanılırken politikada daha gevşek bir yapı söz konusudur.

Taktik ve Strateji: İşletmelerin değişen durumlara bağlı olarak kaynaklarını etkin bir biçimde kullanmak için almış olduğu kısa süreli kararları ifade etmektedir. Teknik ve usul bakımından stratejiden ayrılan yönleri bulunmaktadır. Taktik işletmenin kaynaklarının harekete geçmesini ve uygulanmasını sağlarken, strateji bütün kaynakların dağılım planıdır. Strateji düzen ve tasarı ile ilgili düşünsel fikirleri oluştururken taktik, kısa ve daha özel fikirlerden oluşmaktadır. Taktikler detayları stratejiler de ana hatları planlamayı hedeflemektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 31).

Yöntem: İşletmelerin doğru hazırladığı bir yöntem, onların diğer işletmelere karşı daha iyi konumda yer almasını sağlayabilmektedir. Fakat belirlenen yöntemlerin başarılı bir şekilde uygulanması, bütün çalışanların ortak hareket etmesine bağlıdır. Bir yöntemin belirlenmesi,

işletmelerin gelecekte atılacak olan adımlarda yol gösterici olmaktadır. Ayrıca, çalışanlar ile işverenlerin arasındaki ilişkilerin ve iletişimin sağlam olmasını da sağlamaktadır. Sistemin aktif bir şekilde işlemesi için yapılması gereken işlerde yöntemlerin sıralanması, çalışanların huzursuz olmasının önüne geçerek ilerleme kaydedilmesini sağlamaktadır (Avcu, 2016: 11).

Program ve Bütçe: Program faaliyet ayrıntılarını, süreleri, zamanı, uygulanacağı yeri ve kimler tarafından uygulanacağını belirlemektedir. Bu faaliyetlerin sebep olacağı giderler ve elde edilen gelirlerin sayısal ifadesini de bütçe oluşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2005: 31).

Stratejik yönetimde en önemli unsur üst yöneticilerdir. Üst yöneticiler stratejik yönetimden sorumlu kişiler olması nedeniyle aynı zamanda kurumda stratejist unvanıyla da en önemli öğeyi oluşturmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde “biz nasıl bir kurumuz?”, “ne iş yapıyoruz?” ve “neden bu işi yapıyoruz?” sorularının iyi tanımlanması gerekmektedir. Bu sorulara verilecek cevaplar kurumun misyonunu ve amaçlarını ortaya koyacaktır. Diğer taraftan stratejik yönetimde dış çevre ile olan ilişkiler önemli bir yer tutmaktadır. Dış çevrede meydana gelebilecek değişim ve gelişimler bu yönetim felsefesinin karar ve uygulanmasında belirleyici bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak stratejik yönetimde satış stratejisi ve kaynak kullanımında etkinlik kurumun amaçlarına ulaşmasında ve devamlılığının sağlanmasında büyük önem taşımaktadır. Buna göre stratejik yönetimde, hedeflere yönelik uygun pazar alanının bulunması ve faaliyet alanının belirlenmesinin yanında hedeflere yönelik olarak sahip olunan kaynakların en etkili bir şekilde dağıtılması da gerekmektedir. Bu nedenle stratejik yönetimin başarılı olabilmesi için bu öğelerin doğru olarak seçilmesi ve uygulanması zorunludur.

3.2.5. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci; işletmelerin uzun yıllar ayakta kalabilmesi ve rekabet üstünlüğünü sürdürebilmesi için seçim, analiz, bilgi toplama, karar ve uygulama eylemlerinin tamamı olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerin ilerleyen süreçteki hedeflerine ulaşmaları için rekabette üstün konumda yer almasını sağlamak için atılan bütün adımlar devamlılık gerektirmektedir. Bundan dolayı stratejik yönetim süreci uzun vadeli bir çalışmayı kapsamaktadır. Üretim, çevre faktörleri, iletişim ve bilgi teknolojilerinin hızla değişim ve gelişim gösterdiği, belirsizliklerin ve değişimlerin kaçınılmaz olduğu, ticari sınırların ortadan kalkmış olduğu, dinamizmi simgeleyen günümüz dünyasında, sürekli bir faaliyet alanı olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamaları kaçınılmaz olarak başarısız olacaktır. Bu nedenle işletmelerin dış

çevreye bağılı olan yapılarında kalite, şekil ve form değişimi olarak da ifade edilen stratejik değişimin sürekli olması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

Stratejik bilince sahip olmak stratejik yönetim sürecinin başında gelmektedir. Stratejik bilinç; işletmelerin ve rakiplerinin sürekli olarak farklı stratejiler üretmek uyguladıkları ve bu stratejilerin her geçen gün artması için daha nitelikli değişim ve gelişim sağlamak için çevresel tehdit ve fırsatlardan yararlanma kapasitesine verilen isimdir (KOSGEB, 2004: 57).

İşletmelerin yönetiminde yer alan yöneticiler belirli bir hiyerarşiye göre konumlanırken bu onların sorumluluk alanlarının belirlenmesine neden olmaktadır. Bu nedenle doğal olarak her bir yöneticinin bakış açıları da birbirinden ayrılmaktadır. Bu hiyerarşide üst seviyede yer alan yöneticilerin sorumluluklarının arttığı görülürken, kontrol etmeye ve planlamaya daha fazla ağırlık vermek durumunda kaldıkları bilinmektedir (Şeker, 2012: 19).

Kurumlarda stratejik yönetim bir süreç olarak adlandırılmaktadır. Bu süreç; kurumların sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması ve uzun süreç içerisinde hayatına devam edebilmek için analiz, karar alma, analiz ve uygulama eylemlerinin bir bütün olarak hareket etmesi olarak ifade edilebilmektedir. Üst kademelerden başlayan stratejik yönetim süreci alt kademelere doğru bir yol izlemektedir. Diğer bir deyişle stratejik planlamanın da etkinlik seviyesini belirlemektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).

3.2.6. Stratejik Yönetim Uygulamasında Karşılaşılabilecek Engeller

Stratejilerin başarıya ulaşması için belirli aşamalardan geçmeleri gerekmektedir. Ancak bu aşamalar sırasında ortaya çıkabilecek belirli engeller bulunmaktadır. Bunlar; Direnç, Tıkanma, Motivasyon Eksikliği, Düşük Performans Beklentisi, Grup Düşüncesi olarak sıralanmaktadır (Aktuna, 2010: 58-64).

Direnç: Çalışanlar tarafından anlaşılan ve bilinen stratejilerin başarılı olması daha muhtemeldir. Ancak çalışanlar stratejiyi bilmediklerinde veya anlamadıklarında onu devam ettirmede direnç gösterebilmektedirler. Stratejilerin ve planların başarılı bir şekilde sürdürülmesi için çalışanların hedeflenen değişimler hakkında pek çok defa farklı şekillerde mesaj almaları, iletişime yatırım yapılması ile eksik katılımın ve değişime direncin önüne geçilebilecektir. Stratejinin etkin bir şekilde iletişiminin sağlanması ve kurumun strateji ile uyumlu hale getirilmesi stratejinin başarılı olmasını sağlayan unsurlardandır.

Tıkanma: Aşırı yönetim tipi kurumlarda tıkanma engeli ile karşılaşılması daha yüksek orandadır. Bu tarz örgütlerde yöneticilerin zamanlarının çoğunu tehditleri tespit etmek ya da yeni fırsatları araştırmak yerine çalışma arkadaşlarını ve çalışanlarını kontrol etmekte harcadıkları bilinmektedir. Bu tarz kurumlar, aşırı politik ve bürokratik bir yapı sergilemektedirler. Bürokratik şekilde konumlanmış kurumlarda, yetki ve sorumluluklarda değişmezlik ve katılık, aşırı şekilcilik ile kurumlarda esnekliği düşürmekte, yaratıcı insan davranışlarına ket vurmakta, görevlileri tedirgin etmekte ve gereğinden fazla yapılan denetimlerle ast üst ilişkisinde güven problemlerinin yaşanmasına neden olmaktadır.

Motivasyon Eksikliği: Katılımcılık, strateji uygulamalarının başarıya ulaşması için önemli bir yer tutmaktadır. Çalışanlar kurumun karar verme sürecinde yer aldıklarında, onlardan beklenenin daha iyi farkına vararak ona göre davranış sergilemektedirler. Nitekim bireyler katılım gösterdiklerinde kendilerine saygı duyulduklarını hissettikleri zaman motivasyonları da o oranda artmaktadır. Stratejiyi uygulamaya koyacak kişilerin bu konuda eğitilmemeleri ve motive edilmemeleri stratejinin başarılı olmasına büyük engel olmaktadır. Bu sebeple stratejilerin uygulanmasından sorumlu olan kişilerin yetkinlik ve teşvik geliştirme programlarını yönetmesi, kişisel hedeflerini ve birimin yıllık sonuçlarını bildirmesi gerekmektedir.

Düşük Performans Beklentisi: Kültür, stratejilerin hayata geçirilmesinde ve performansın yüksek olmasında önemli bir parametredir. Uygulama alanında, disiplin, başarı ve sahiplenme kültürüne ihtiyaç duyulmasından dolayı kurumların oluşturduğu kültürlerin uygulamayı desteklemesi gerekmektedir. Uygulama ve değişimi destekleyen kültürler olmadığında stratejilerin başarıya ulaşmasında sıkıntılar yaşanabilmektedir. Düşük performans beklentisi, örgütlerin kültüründeki eksikliklerden kaynaklanmaktadır. Çalışanların riskten kaçınması ve güçlü bir hatadan sakınma kültürünün olması sonucunda, kurumda yaratıcılık ve yenilik oranı düşmektedir. Aynı zamanda çalışanların algısı başarıdan çok tehditlere kaymaktadır. Böylece düşük performans beklentisi ortaya çıkmaktadır.

Grup Düşüncesi: Stratejiler hayata geçirilirken uygulama hakkında pek çok karar verilmektedir. Bilgi eksikliği, neden sonuç ilişkilerinin yeterince anlaşılması, kısıtlı zaman sebebiyle birçok kurumun karar alma sürecini doğru tamamlamadığı görülmektedir. Grup düşüncesi kavramı, gruplarda bir problemin veya çözüm yöntemlerinin ayrıntılı bir biçimde değerlendirilmeden ve analiz edilmeden onaylanması gibi durumlarda kullanılmaktadır. Grup düşüncesinde bireyler aynı fikri paylaşıyor olsa dahi normların güçlü olması kişilerin gerçekçi

değerlendirmeler yapmalarına ya da alternatif düşünce ortaya atmalarında engel teşkil etmektedir. Böylece mevcut durumda ısrar etme durumları ortaya çıkmaktadır.

3.3. Stratejik Planlamanın Tanımı ve Kapsamı

Stratejik planlama kavramı, üzerine tartışılan ve birçok tanım yapılan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Stratejik planlama kolay bir tanımla; bir kurumun mevcut halde olduğu konumundan hedeflediği konuma ulaşma sürecindeki işlemlerin bütünüdür. Başka bir deyişle stratejik planlama, bir kurumun hedeflediği başarıya ulaşma sürecinde üst yönetim tarafından geleceğin düzenlenmesi ve gereken işlemlerin belirlenip uygulanmasıdır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

İlk olarak 1960'lı yıllarda konuşulan stratejik planlama, bir kurumun içerisinde olduğu çevreye bağlı olarak, kurumun misyonunu ve hedeflerini belirleyip, söz konusu hedeflerin oluşabilmesi için belirtilen alternatiflerden birini seçerek pratiğe dökülmek üzere yapılan planlardır (Kiraz, 2007: 41).

Stratejik planlama, bir kurum ya da kuruluşta yer alan her birimdeki görevlilerle birlikte yöneticilerin sonuca ulaşmada etkin katılımlarıyla birlikte çabaların bütünüdür. 1960'lı yıllarda özel sektörlerde kullanılmaya başlanılan stratejik planlama, 1980'li yıllarda başarıya ulaştırıcı özelliğinin anlaşılması üzerine kâr amacı gütmeyen kuruluşlarca da kullanılmaya başlanmıştır. Burada 1970'lerde planlama uzmanlarının artması önemli birer gelişmedir. Stratejik planlama, kendine has yapı, görev ve yöntemler geliştirmiş, söz konusu gelişmeleri ise üst yönetimlere strateji geliştirme üzerine çalışmalarla sağlama özelliğiyle döneminde dikkat çekmiştir. Bu vesile ile diğer alanlara uyarlanmaya başlanmıştır (Demir ve Yılmaz, 2010: 72).

Stratejik planlama başı ve sonu olmayan bir süreci ifade etmektedir. Değişen dünyada ortaya çıkan gelişmeler stratejik planlarında bu değişime ve gelişme uyum sağlanarak tekrardan güncellenmesi hususunu gerektirmektedir. Bu nedenle stratejik plan bir kez yapıp uyulması gereken bir dokümandan ziyade sürekli güncellenerek geliştirilmesi gereken geleceğe yönelik bir araçtır. Sonuç olarak stratejik planlama performans yönetiminden, bütçelemeye, analizden ödül yönetimine kadar birçok aracı içinde barındıran bir döngüyü işaret etmektedir.

3.3.1. Stratejik Planlama Süreçleri

Mülga Kalkınma Bakanlığı tarafından hazırlanan stratejik planlama kılavuzuna göre stratejik planlama sürecinde görevli olanların öncelikli olarak aşağıdaki 4 soruya cevap vermesi gerektiği belirtilmektedir. Söz konusu sorular şöyle sıralanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 3):

- Neredeyiz?
- Nereye ulaşmak istiyoruz?
- Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?
- Başarımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz?

Bu sorulara verilecek cevaplar stratejik planlamada önemli bir yer tutmaktadır. Şöyle ki “Neredeyiz?” sorusuna verilecek cevap kurum için nasıl bir analiz yapılması gerektiğini anlatırken “Nereye ulaşmak istiyoruz?” soruna verilecek cevap kurumda uygulanması gereken stratejilerin belirlenmesi için önem arz etmektedir. “Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız?” sorusuna verilecek cevap kurumun performans hedeflerini ortaya koyarken “Başarımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz?” sorusuna verilecek cevap ise kurumun sonuçları izlemesini ve değerlendirmesini nasıl yapacağını göstermektedir. Konuyla ilgili detaylara aşağıdaki Şekil 3.1.’de yer verilmiştir.



Şekil 3.1. Stratejik yönetim süreci (Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, 2018: 4)

Şekilde de görüldüğü üzere stratejik yönetim süreci; stratejik plan hazırlık süreci, durum analizi, geleceğe bakış, strateji geliştirme, eylem planları, performans programı ve izleme ve değerlendirme süreçlerinden oluşmaktadır. Bu çalışmamızda da stratejik planlama süreçleri durum analizi, misyon, vizyon, stratejik amaçlar ve hedefler, planların uygulanma süreçleri ve izleme ve değerlendirme olmak üzere 6 aşamada incelenecektir.

3.3.1.1. Durum analizi

Stratejik planlamanın ilk aşamasıdır. Durum analizinde “neredeyiz” sorusunun cevabı aranmaktadır. Bu aşamada, örgütün ilerideki hedeflediği konuma bağlı kalarak stratejilerin oluşturabilmesi için önceki zamanlarda nelerin başarıldığı, hangi dallarda başarıya ulaşıp ulaşılamadığının belirlenmesi ve söz konusu iki durumun da nedenleri, örgütün kontrolünün dışında gelişen olumlu ve olumsuz gelişmelerin belirlenmesi ile birlikte analiz edilip değerlendirilir. Başka bir deyişle durum analiziyle beraber örgüt kendisini ve çevresini

tanımaya çalışır. İyi bir tanımayla birlikte stratejik planlama sürecinin daha sağlıklı ilerlemesi sağlanır. Genel olarak durum analizinde yapılan analiz ve değerlendirmeler şöyle sıralanabilmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 12):

- Kurumsal tarihçe
- Pratikte olan stratejik planın değerlendirilmesi
- Mevzuat analizi
- Üst politika belge analizi
- Etkinlik alanı ile mal ve hizmetlerin belirlenmesi
- Paydaş analizi
- Organizasyon içi analiz
- PESTLE: Politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel analiz
- GZFT: Güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditler analizi

Durum analizini bu özelliklerinden yola çıkarak kısaca tanımlamak gerekirse; bir kurumun uzun vadeli hedefleri, bu hedeflere yönelik planları, projeleri ve faaliyetleri kapsamında içinde bulunduğu durumda sahip olduğu kaynakları, eksiklikleri, çevresindeki gelişmeleri ele almasını ve değerlendirmesi aşamasını ifade eden bir süreçtir.

3.3.1.2. Misyon

Misyon genel olarak bir kurumun net bir şekilde ne yaptığının belirlenmesi sürecidir. Gelecek planları yapmadan önce misyon açıklaması irdelenip değerlendirilmelidir. Her kurumu bir diğerinden farklı kılan özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler kurumun yaptığı iş ile ilgili düşüncesi, yaklaşımı, değerleri ve felsefesi olabilmektedir. Misyon ise bu özelliklerin ifade ediliş şekli olarak dikkat çekmektedir. Bu ifade ediliş şekline elbette ki bazı özellikler eklenmektedir. Öncelikle bilinmesi gereken konu anlaşılabilirliği kolay olması için misyonda açık ve net ifadeler yer verilmelidir (Demir ve Yılmaz, 2010: 77-78).

Misyon, bir örgütün bütün birimleri tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir. Günümüzde bunun aksine misyon, üst yöneticiler tarafından oluşturulan ve alt birimlere dayatılan bir haldedir. Örgütün üst yöneticilerinin planlama ekipleriyle beraber geliştirilen misyon, örgütün sunacağı hizmetlerin ve faaliyet alanlarının belirlendiği bir şemsiye kavramdır. Misyon, kurumun büyüklüğüne ve faaliyet alanına göre birden fazla olarak kullanılabilir (Acar, 2007: 43-44).

Esasında kurumu yönlendiren, kurumun hedeflerine yönelik olarak kullanmak zorunda olduğu argümanların tümüne birden misyon diyebiliriz. Bu nedendir ki misyon kurumun varoluş sebebini ortaya koyan bir bildirgedir.

3.3.1.3. Vizyon

Vizyon, stratejik planlama sürecinde “nereye ulaşmak istiyoruz” sorusuna cevap aramaktadır. Vizyon, şirketler bağlamında ileriki zamanda bulunmak istenilen konumun ve noktanın resmini çizmektedir. Başka bir deyişle, “vizyon, geleceğe ilişkin bir tasviri, idealleri ve öncelikleri, örgütün neyi özel ve tek kıldığına dair duyguyu, onun var olma nedenini ortaya koyan bir dizi ilke ve değer ifade eder” (Narinoğlu, 2006: 56).

Örgütlerde etkili bir vizyon ifadesinin oluşturulması için Tom Peters’in sekiz ilkesi bulunmaktadır. Bu söz konusu sekiz ilke şöyle sıralanmaktadır (Demir ve Yılmaz, 2010: 80-81):

- İnsan davranış ve tutumlarını etkileyecek seviyede olmalıdır.
- Anlaşılması kolay olmalıdır.
- Söz konusu örgütün başarıya ulaşmasında motive edici olmalıdır.
- Mükemmeliyetçilik ilkesine bağlı olmalıdır.
- Esnek olmalı ve katı kurallara dayanmamalıdır.
- Yeniliklere açık olmalı ve istikrarlı bir tutum sergilemelidir.
- Geçmişinden utanmamalı, geleceğe kendisini hazırlamalıdır.
- Personellere yetki devrini hedeflemelidir.

Vizyon, gelecekte olmak istenenin ifadesidir. Vizyon, misyonda olduğu gibi örgütün bütün çalışanlarıyla birlikte oluşturulmalıdır. Vizyon, bir örgütü motive etme de en önemli unsurlardan biridir. Vizyon bildirisi ile en ideal plan ortaya konulabilir. Özellikle insanların dikkatini çekebilmek için şaşırtıcı durumlar yaratılabilir. Netice itibarıyla vizyon kurumların uzun vadede kendini hangi konumda gördüğü ya da görmek istediğini gerçekçi bir şekilde ifade eden bir bildirgedir.

3.3.1.4.Stratejik amaçlar ve hedefler

Uzun vadeli olmak üzere amaçlar, kurumun gerçekleştirmeyi hedeflediği durumu ifade etmektedir. Genel olarak amaçlar, stratejik planın detaylarını içeren bir şablon oluşturur. Amaçlar, bir kurumun vizyon ve misyonlarıyla uyumlu olmalı iken uygulamaların başarılı olmasında katkı sağlar. Amaçlar belirlenmeden önce idare içi ve dışı veriler analiz edilir. Paydaşlardan gelen feedbackler bir araya getirilir ve hizmetlerde oluşan yetersizlikler belirlenir. Bunların sonucunda ya belirlenen amaç yenilenir ya da yeni bir amaç oluşturulur (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Stratejik amaçlar doğru oluşturulmazsa yarardan çok zararı olabilir. Bu yüzden yararın oluşabilmesi için bazı özellikleri bulunmalıdır. Stratejik amaçların yararlı olabilmesi için gereken özellikler Donnelly ve arkadaşlarına göre dört temel başlıkta ifade edilebilmektedir (Donnelly, Gibson ve Ivancevich, 1998: 170):

1. Özgöl olan etkinliklere dönüştürülebilecek özellikte olur.
2. Personellere yön gösterir ve örgütün tamamına yön verir.
3. Örgüt için uzun vadeli öncelikleri ortaya koyar.
4. Örgütün alt birimleri de olmak üzere bütün birimlerinde başarı standartlarını oluşturur ve yönetimin değerlendirmesini kolaylaştırır.

Hedefler ise geleceğe yönelik belirlenen amaçların kurumun bütün birimlerine göre detaylı bir şekilde oluşturulmuş bir durumudur. Hedefler, stratejik planlama süreçlerinde “nerede olmak istiyoruz” sorusunun cevabının arandığı yerdir. Amaçlara göre daha belirgin olma özelliğiyle beraber üç yıldan daha az olan süreci ifade etmektedir. Hedeflerin en büyük özelliği amaçların gerçekçiliğini ortaya çıkarmasıdır. Alt birimlerde belirlenen hedefler, uygulama aşamasına gidildikçe daha üst amaçların belirlenip buna göre güncellenmesinde önemli bir yer tutmaktadır. Bu yüzden yine hedefler belirlenirken misyon ve amaçlar incelenip istenen sonuçlara karar verilir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

3.3.1.5.Planların uygulanması, faaliyetler ve projeler

Faaliyetler ve projeler, stratejik planlama sürecinde “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşırız” sorusunun cevaplandığı aşamadır. Stratejik planlamada tek başına amaçlar, hedefler, misyon ve vizyonun doğru olması yeterli değildir. Stratejiler uygulamaya geçirilirken birçok engelle karşılaşılabilmektedir. Belirlenen planlar, faaliyet ve projelerle birlikte pratiğe dökülmektedir.

Bu yüzden stratejik planlama sürecinde bu aşama da önemli bir yer tutmaktadır (Küp, 2011: 41).

Faaliyetler ve projeler, stratejik planın pratiğe dökülmesi için kullanılan adımların ayrıntılı bir tanımını içermektedir. Ayrı ayrı belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesi için sorumluluk verilen her bir birimin yetkileri bu aşamada ortaya çıkmaktadır. Yapılan uygulamalar stratejik planın tamamı ile adaptasyonlu bir şekilde karşılıklı etkileşime açık bir şekilde olmalıdır. Bu aşamadaki eylem planları, örgütün amacına, hedefine ve misyonuna bağlı kalarak, başarının oluşabilmesi için kullanılan teknikleri detaylıca açıklamalıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82-83).

3.3.1.6. İzleme ve değerlendirme

Bu aşamada, “başarımızı nasıl takip ederiz ve değerlendiririz” sorusu cevaplandırılmaktadır. İzleme, “verilen görevlerin amaçlandığı gibi yürütülüp yürütülmediğinin; arzulanan sonuçlara hem niceliksel hem de niteliksel olarak ulaşıp ulaşılmadığının takibi için yönetim tarafından (sürekli olarak) yinelenen işlem ve faaliyetlerin gözden geçirilmesi sürecidir” (Gözlükaya, 2007: 68-69).

İzleme genel olarak yönetime yardımcı olan bir faktördür. İzleme aşamasında iletişim kaynakları ve raporlar kullanılır. İzlemenin temel aracı raporlamadır. Raporların içeriği, kim tarafından hazırlanacağı, hangi sıklıkla hazırlanacağı ve hangi makamlara sunulacağı önceden belirlenmelidir. Söz konusu izleme raporları, yönetime stratejik amaç ve hedefleri değerlendirme şansı tanımaktadır. Ayrıca beklenmeyen olumsuz bir durumla karşılaştığı zaman hızlı ve engelleyici bir şekilde önlem alma özelliği kazandırmaktadır. Genel olarak bir izleme raporunun bazı unsurlar içermesi gerektirmektedir. Buna göre stratejik amaçlar, hedefler, faaliyetler ve projeler, gerçekleşen durumlar hakkında açıklamalar ve yorumlar ve mevcut halde bulunduğu durum hakkında bilgiler bir izleme raporunda bulunması gereken unsurlardır (Acar, 2007: 65).

Değerlendirme aşamasında ise temel olarak performans ölçümü söz konusudur. Performans ölçümünün doğru yapılabilmesi için arzulanan sonuçların ne olduğu net ve kesin bir şekilde ortaya konulmalıdır. Değerlendirme, yapılan şeylerin ne düzeyde iyi yapıldığının anlaşıldığı ve başarının ya da başarısızlığın nedenlerinin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu bir faaliyettir. Değerlendirme, bir örgüt çerçevesinde geçmişte yapılanın ne olduğunu belirlemekle birlikte gelecekteki başarılar için sistemli bir test aracı haline gelmektedir (Öztop, 2007: 70-71).

Değerlendirme daha anlaşılır ve basit bir tanımla, “örgütün stratejik seçimlerinin uygulamada elde edilen bilgi ve deneyimlerinin ışığında değiştirilmesi ya da uyarlanması gerekir gerekmediğini anlamaya dönük olarak yapılan bir kontroldür” (Demir ve Yılmaz, 2010: 84).

Sonuç olarak izleme ve değerlendirme aşaması stratejik planlamanın son aşamasını oluşturur. Bu aşamada planlamada aşmak istediğimiz bir sorunun ya da ulaşmak istediğimiz bir hedefin hangi aşamasında olduğumuzu görebiliriz. Burada asıl amaç olumlu ve olumsuz durumların tespit edilerek, ortaya çıkan sorunların çözümü ve geleceğe yönelik geri beslemenin oluşturulmasıdır. Bu nedenle stratejik planlama sürecine dahil edilmesi gereken bir faaliyetler bütünüdür.

3.3.2. Stratejik Planlamanın Önemi ve Özellikleri

Stratejik planlama kavramı, ortaya çıkmasından yakın bir süre zarfında getirdiği olumlu gelişmeler ile birlikte önem kazanmıştır. Organizasyonların belirlenen hedeflerine ulaşmasında etkin rol oynaması, stratejik planlamanın önem kazanmasında dikkat çeken detaylardan biridir. Stratejik planlama tanımlamalarına görüş ekleyen bir diğer kuramcı da Charles E. Merriam’dır. Merriam’a göre stratejik planlama, “istenilen hedefe yönelik, geçmiş gözlem ve deneyimlere dayanan bir süreç” olarak bilinmektedir (Eryiğit, 2013: 154).

Stratejik planlama, bir kurum bağlamında en iyi sonuçları almak için doğru bilgi edinme, çeşitli alternatifler üretme ve şimdi alınan kararların gelecekteki etkilerini tahmin etme üzerine eğilme gerektirir. Genel olarak stratejik planlamanın özellikleri şöyle sıralanabilmektedir (Parlak ve Sobacı, 2010: 302-303):

- Stratejik planlama, sonuçların ve değişimin düzenlenmesidir.
- Stratejik planlama, realist ve kalitenin yönetim aracıdır.
- Stratejik planlama, katılımcılık ilkesi ile hareket eder.
- Stratejik planlama, hesap verme mesuliyeti temellidir.
- Stratejik planlama, bir şablon değildir ve uzun vadede düşünülmelidir.
- Stratejik planlama, sadece para amaçlı değildir.
- Stratejik planlama, üst yönetimin bir işlevidir.
- Stratejik planlama, hem esnek hem de örgütün tamamını kapsayan ve birleştirici özelliklidir.
- Stratejik planlama, kesin ve açık, anlaşılabilir bir hedefe sahiptir.

- Stratejik planlama, geleceği analiz özelliğiyle birlikte bir çözümleme sanatı ve girişimci felsefe özelliği taşımaktadır.
- Stratejik planlama, ekip çalışmasına dayanmakla birlikte uzun sürede elde edilen amaçlarla alakalıdır.
- Stratejik planlama, örgütleri bir sistem olarak algılar.
- Stratejik planlama, organizasyonun iş yapacağı alanı belirler.
- Stratejik planlama, organizasyonun içinde bulunduğu çevreye bağlı kalarak, tüm kaynakları uyumlu bir şekilde yönetir.

Stratejik planlamanın önemini anlayabilmek için onun ne kadar yararlı olduğuna bakmak gerekir. Nitekim bir şeyin önemi onun yararlılığı ölçüsünde değerlendirilir. Kalite algısının yükseldiği ve bireylerin giderek daha çok mükemmelliği hedeflediği günümüz dünyasında, kurumların bireylere yönelik daha kaliteli hizmet üretmek ve bu çerçevede hizmet üretiminde etkinlik ve verimliliği sağlamak stratejik planlamanın ne denli önemli bir kavram olduğunu bize ifade etmektedir. Bu nedenle kurumlarda stratejik yönetim kural ve ilkelerin belirlenerek uygulanması stratejik planlamaya atfedilen önem çerçevesinde gerçekleşecektir.

3.3.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Çalışmamızda belirttiğimiz gibi bir şeyin önemi onun yararlılığı ölçüsünde değerlendirilir. Bu nedenle stratejik planlamanın en önemli yararı hem özel sektör hem kamu sektörü hem de kâr amacı gütmeyen kuruluşlarda stratejik düşünme kabiliyetinin gelişmesine yardımcı olmasıdır. Diğer bir yararı ise kurum ya da kuruluşların karşı karşıya kaldıkları zorluklar üzerinden doğru kararlar alınmasını sağlamakla birlikte yöneticilerin iyileştirilmiş kararlar almasını sağlamaktır. Aynı zamanda kuruluşların hedeflerine ve amaçlarına ulaşmak için stratejinin uygulaması esnasında kullanılan kaynakların doğru ve mantıklı kullanılmasında olumlu etkisi bulunmaktadır. Unutulmamalıdır ki söz konusu olan salt bir düşünce değil, stratejik düşünmedir. Buna göre stratejik düşünme ile planlamanın kurum ya da kuruluşlara sağladığı yararlar şöyle sıralanabilmektedir (Akıl, 2015: 19-20):

- Uzun vadeli olarak etkili stratejiler gerçekleştirilmeye yardımcı olur.
- Geleceğe yönelik olan yolu gösterir ve ortak olan amaçları bir araya getirerek kaynakları etkin bir şekilde kullanılmasına fayda sağlar.
- Öncelikleri belirleyerek, önce hangi alanlara yoğunlaşmanın gerektiğini açıklar.
- Gelecekteki arzulanan durumlar için alınan kararların günümüzle uyumlu olmasını sağlar.

- Alınan kararların geçerlilik ve tutarlılık sağlanmasına yardımcı olur.
- Kurum ya da kuruluşlarda bazı durumlarda inisiyatif kullanılmaya yardımında bulunur.
- Alt birimlerin kendi arasında ya da üst birimlerle uyumlu hareket etmesine yardımcı olur.
- Örgüt problemlerinin belirlenip çözüm geliştirmesine yardımcı olur.
- Kaynak kullanımının amaçlara göre olmasını sağlayarak örgüt performansının artmasında fayda sağlar.
- Dış ya da iç çevrelerde gelişen değişken koşullara göre uyumlu bir şekilde hareket etmesinde yardımcı olur.
- Örgüt içerisinde bulunan görevlilerin, personellerin ve çalışanların beraber çalışmasına ve bilgi, fikir paylaşımında bulunmasına yardımcı olur.

Kurumların faaliyetlerini bir plan dahilinde yerine getirmeleri günümüz dünyasında giderek önem kazanan bir konudur. Özellikle bütçe hazırlama süreçleri, kaynakların etkin kullanılması ve dağıtılması, bu kaynakların kullanımının izlenmesi ve bu çerçevede hesap verme, şeffaflık, açıklık gibi ilkelerin ön plana çıkartılması stratejik planlamanın ne kadar yararlı bir kavram olduğunu bize ifade etmektedir.

3.3.4. Stratejik Planlama Aşamaları

Planlama, kurum ya da kuruluşların ileriki zamanlarında bulunmak istediği konum için hedeflediği duruma ulaşmak için yapılan hazırlıkları ve değerlendirmeleri ifade etmektedir. Planlamaların uygulanması genellikle aşağıdaki 6 aşama ile gerçekleştirilmektedir (Çetin, 2018: 9):

Amaçların saptanması: Bu aşamada bir idarenin birincil ve ikincil amaçlarının belirlendiği aşamadır. Birincil amaçları başkan, yönetim kurulu gibi yöneticiler belirlerken, ikincil amaçları ise başkan yardımcıları ve uzmanlar gibi üst kademeye yardım eden kişiler belirler.

Olanakların araştırılması: İkinci aşamada ise bir idarenin hizmetlerini sunabilmesi için mevcut olarak bulundurduğu kaynak ve olanaklar belirlenmektedir.

Seçeneklerin Belirlenmesi ve Karşılaştırılması: Belirlenen hedeflere ulaşmak için kullanılan kaynaklar doğrultusunda görülen seçeneklerin araştırılıp belirlendiği ve bu seçeneklerin birbirleriyle karşılaştırıldığı aşamadır.

En Uygun Seçeneğin Belirlenmesi: Birbirleriyle karşılaştırılıp seçilmesine karar verilen seçeneklerle birlikte yönetici, bir karar verme ve işleme koyma imkânına erişir. Bunun sonucunda plandan vazgeçme ya da erteleme söz konusu olabilmektedir.

Plan Hedeflerin Saptanması: Planlama için en uygun olan seçeneğin belirlenmesiyle birlikte plan hedefleri aşaması gelmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için plan doğrultusunda dönemlik programlar yapılır. Bu programlama işini yürütme kademesi yapmalıdır. Aksi takdirde planlama sürecinde aksaklıklar oluşabilir.

Planın Denetimi: Son aşamada ise denetim aşaması bulunmaktadır. Sonuçlanan durum ile planda belirlenen hedefler karşılaştırılır. Olumsuzluklara karşı önlem planı yapılır. Beklenenin aksi bir durum karşısında plan revize edilme eylemi yapılabilmektedir.

3.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışı

Kamu yönetimindeki anlayış dinamiklere göre şekillenirken Türk kamu yönetimi de diğer ülkelerden etkilenerek değişim sürecine girmiştir. Hantallık, aşırı bürokrasi yandaşlığı ve verimsizlik ilk olarak akla gelmekle beraber birçok sorunla birlikte kamu yönetimi işlemez duruma gelmiş ve verimli ve etkin bir yapı kurulması için yeni anlayışlar uygulanmaya başlanmıştır. Bu uygulamalardan birisi de stratejik yönetim anlayışıdır. Bu çerçevede ülkemizdeki kamu hizmetlerinin verimliliğini ve kalitesini çoğaltmak için atılan adımların nedenini dünyanın geri kalan ülkelerinin izlediğinden farklı bir yol izlemek oluşturmamaktadır (Saran, 2005: 11).

1980’li yıllardan sonra yaşanan birtakım olumsuzlukların ardından dünyada ve Türkiye’de geleneksel kamu yönetimi anlayışına ilişkin tartışmalar başlamıştır. Türkiye’de kamu kesiminde hizmet kalitesinde arzulanan hedefe ulaşamaması, ulusal zenginliğin düzenli bir şekilde yükseltilememesi, verimliliğin sağlanamaması, talebin dalgalanması, işsizliğin ortadan kaldırılamaması, enflasyonun düşürülememesi gibi sorunlarla mücadelede yetersiz kalındığı için sürekli gündemde tartışma konusu olmuştur. Böylece bu olumsuz koşulların düzeltilmesi için Türk kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin uygulanması tartışılmaya başlanmıştır. Ülkemizdeki kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik yöntemin baz alındığı birtakım çalışmalar yapılmaya başlanmıştır. Uzun yıllar yapılmış olan beş yıllık kalkınma planları, araştırmalar, yeniden yapılanma projeleri ve ayrıca bazı çalışmalar stratejik yönetim kavramının bazı yönlerini de içine almaya başlamıştır. Türk kamu yönetiminde 2000’li yıllara gelindiğinde yasal

düzenlemelerle stratejik yönetim anlayışının yerleşmesi için altyapı çalışmaları ve reformlar uygulanmaya başlanmıştır (Bircan, 2003: 412-427).

Ülkemizde geleneksel kamu yönetimi anlayışının oluşan gelişmelere ayak uyduramamasından dolayı sıkıntılar yaşanmıştır. Türk kamu yönetimi sisteminin, yönetime katılma, merkeziyetçilik, verimsizlik, demokratik yönetim, denetim, kamu yönetiminde şeffaflık ve esneklik, kamu yönetiminin büyümesi gibi sıkıntıları küreselleşme ve AB'ye uyum sürecinde artmış ve böylece yeni kamu yönetimi anlayışının uygulamaya konması tartışılmaya başlanmıştır. Dünyanın pek çok ülkesinde kullanılır olan stratejik yönetimin 2000'li yılların başında kamu kuruluşlarında uygulanması gündeme gelmiştir. Stratejik yönetim anlayışı, kamu kuruluşlarında bu geç kalmışlığına rağmen özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktadır (Kudret, 2008: 107).

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, stratejik yönetime yer vermiş ve stratejik planlamayı zorunlu kılacak birçok esaslar içermektedir. Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı'nda kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması üzerine aşağıdaki madde yer almaktadır:

“Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması; kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, Çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen bir sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi; kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır” (DPT, 2000: 191).

Türkiye'de stratejik planlama aşamasına geçiş sürecini beş temel aşamada ele almak mümkündür: 1930'lar sanayi planlamacılığı; 1950'ler plansız kalkınma, 1960-1980 yılları planlı kalkınma, 1990-2011 şirket odaklı stratejik planlamacılık ve üç yıllık ön ulusal kalkınma plancılığıdır (Ekiz ve Somel, 2005: 2-14).

2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun (KMYKK) kabulü ile kamuda stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol ve

raporlama gibi faaliyetler zorunlu tutularak stratejik planlamanın temel alt yapısı oluşturulmuştur. Bu kapsamda tüm kamu kurumlarında stratejik planlamalar oluşturulmaya başlanılmış ve bunun sonucunda uygulamada sıkıntılar yaşanmaya başlanmıştır. 5018 sayılı KMYKK ile beraber kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulamalarıyla tanışma fırsatı ortaya çıkmış ve bu sayede kamuda stratejik yönetim felsefesi yavaş yavaş gelişmeye başlamıştır.

3.4.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gelişimi

Dünyada ve Türkiye’de 1980’li yıllardan sonra geleneksel kamu yönetimi uygulamalarının yetersiz kalması hakkında tartışmalar ortaya çıkmıştır. Bu tartışmalar yönetimde ortaya çıkan bazı sorunlarla aynı zamanlara tekabül etmektedir. Bu anlamda ülkemizde de kamu kesiminde verimliliğin sağlanamaması, hizmet kalitesinin yeterli seviyede olmaması, işsizliğe çözüm bulunamaması, ulusal zenginliğin ve refahın düzenli bir şekilde yükseltilememesi, talebin dalgalanması, döviz kurlarının yükselmesi ve enflasyonun düşürülebilmesi gibi konularda yeteri kadar çalışmaların yapılmadığı oldukça fazla tartışılır hale gelmiştir. Bütün bu sorunlar karşısında dünyada ve Türkiye’de geleneksel kamu yönetiminden kopuş yaşanmış ve “kamu işletmeciliği” anlayışına geçiş yapılmıştır (Barca ve Balcı, 2006: 29-30).

12 Temmuz 2001 tarihinde Türkiye’nin Dünya Bankası ile anlaşmaya vardığı 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ülkemizde kamu alanında stratejik planlamanın gündeme gelmesine neden olmuştur. Yapılan bu anlaşma ile Türkiye, ileriki süreçte mali sektör ve kamu sektörü alanlarında uygulamaya koyacağı politikalara dair birtakım reformlar başlatacaktır. Bunlar (Cihangir, 2015: 53):

- Bankacılık reformları
- Makro-ekonomik çerçevedeki reformlar
- Kamu sektörü reformu olarak üç önemli düzenlemeye gidilmiştir.

Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı’nda kamu kurumlarında stratejik planlamaya geçiş;

“Aşırı merkezi yapı içinde çalışan ve sık sık siyasi müdahalelere konu olan kamu kuruluşları, genel olarak politika üretme kapasitesinden yoksun hale gelmişlerdir. Kuruluş düzeyinde stratejik planların hazırlanması sonucunda kuruluşlar varlık nedenlerini (misyön), ulusal plan ve stratejiler çerçevesinde netleştirecek, politika ve

önceliklerini ortaya koyabilecek performans göstergeleri geliştirmek suretiyle başarılarını ölçebilecektir. Katılımcı bir anlayışla hazırlanacak olan bu planlarda dış (vatandaşlar) ve iç (çalışanlar)müşteri memnuniyeti esas alınacak, planlama sürecine ilgili tüm taraflar dâhil edilecektir. Kuruluş stratejik planlarının hazırlanması sonrasında kuruluş bütçeleri bu planlara dayalı olarak oluşturulacaktır. Birçok gelişmiş ülkede uygulanan bu yapının ülkemize uyarlanması pilot uygulamalar yapılarak sağlanacaktır” olarak ifade edilmiştir (Dışişleri Bakanlığı, 2008: 15).

Ülkemizde 3 Ocak 2003 tarihinde 58. Hükümetin kamuoyuna açıklamış olduğu Acil Eylem Planı'nın Kamu Yönetimi Reformu bölümünde yer alan “Kuruluş düzeyinde stratejik planlama uygulamasına geçilecek” ifadesine yer verilirken aynı zamanda DPT'nin gözetiminde tüm kamu kurum ve kuruluşlarında iş birliğiyle bazı mevzuat düzenlemeleri yapılacağı ve bir senelik pilot uygulamaların ardından planın sürekli hale getirileceği açıklanmıştır. Bu bağlamda sekiz pilot kamu kuruluşunda stratejik planlamaya geçiş için çalışmalar yapılmıştır. Bu kurumlar şu şekildedir (Cihangir, 2015: 54):

- Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı
- Karayolları Genel Müdürlüğü
- İller Bankası Genel Müdürlüğü
- Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı
- Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü
- Kayseri Büyükşehir Belediyesi
- Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi)
- Hacettepe Üniversitesi

2003 yılındaki Acil Eylem Planı'nda da görüldüğü gibi, Türkiye'de bir takım mevzuat değişikliklerine gidilmiş, yeni düzenlemeler yapılmış ve bunun ardından yapılan Kamu Yönetimi Reformu çalışmaları sırasında stratejik planlamanın önemi anlaşılacak bu konudaki çalışmalar arttırılmıştır (Aşgın, 2006: 10).

Bu kapsamda 2003 yılında çıkarılan ve 2005 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kanun ile kamu kurumlarına stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol ve raporlama gibi faaliyetler zorunlu tutulmuştur. Bu çerçevede çıkarılan mevzuatları şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Aralık 2003'de “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” yayımlanmıştır.

2. Ekim 2005'te "İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
3. Aralık 2005'de "5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun" yayımlanmıştır.
4. Şubat 2006'da "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
5. Mart 2006'da "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
6. Mayıs 2006'da "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
7. Temmuz 2006'da "İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
8. Temmuz 2008'de "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.

Diğer taraftan bahse konu mevzuatın yanında; Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Performans Programı Hazırlama Rehberi, Kamu İç Denetim Rehberi, gibi belgelerde yayınlanmıştır.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama modelinin 2003 yılından beri uygulandığı kabul edilmektedir. 2003 yılından günümüze modelin uygulanabilmesi amacı ile birincil, ikincil ve üçüncül mevzuat çalışmaları ya tamamlanmış ya da ihtiyaçlar çerçevesinde yenilenmiş veya yenilenmektedir. Bu kapsamda Türk kamu yönetiminde yaşanan ve gelişim ve değişim ile birlikte stratejik yönetim ve planlama süresinde çeşitli kazanımlar ve deneyimler de elde edilmiştir.

Nihayetinde 11'inci Kalkınma Planı'nda (2019-2023); kamuda stratejik yönetimin uygulamalarının etkinliğinin artırılarak, hesap verebilirlik anlayışının ve planlamadan izleme ve değerlendirme aşamalarının tamamının hayata geçirilmesinin amaçlandığı belirtilmiştir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 195). Bu nedenle Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğine ve stratejik plana ne denli önem verildiğinin de bir kez daha altı çizilmiştir.

3.4.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Önemi ve Faydaları

20. yüzyılın son dönemlerinde hız kazanan ekonomik, siyasal ve teknolojik gelişmeler, kamu yönetimi alanını da büyük oranda etkilemiştir. Kamu sektöründe idarelerin kamu hizmet ve kamu yönetimi alanında oldukça önemli değişikliklere neden olmuştur. Özellikle toplumların gereksinimlerinin çeşitlenmesi, demokratikleşme yaklaşımları, karar alma da katılımcılık, sivil toplum bilincinin gelişmesi, küreselleşme, teknolojik gelişmeler gibi faktörler yaşanan değişimin ve gelişimin nedenleri arasındadır (www.sp.gov.tr, 21.03.2019).

Kamu sektöründe kamu politikalarının ve kamu hizmetlerinin gelişerek sunulması ile birlikte gittikçe daha çok unsur düşünülmektedir. Söz konusu unsurlar arasında ise koordine işlemi daha zor hale gelmektedir. Bu zorluklarla başa çıkmak için kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reform çalışmaları ile birlikte stratejik yönetimden destek alınmalıdır (www.sp.gov.tr, 21.03.2019).

Kamu sektöründe stratejik yönetimin ve dolayısıyla planlamanın birçok faydası bulunmaktadır. Kamu sektörü için stratejik planlamanın faydaları şöyle sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2003: 78-79):

- Plan-program-bütçe üçgeninde güçlenme yaratır.
- Kamu sektöründe etkili olarak yönetim ve mali gider sistemlerinin kurulmasında başlangıç sağlar.
- Örgütlerin belirli bir hedefe doğru daha uzun vadeli ve somut olan hedeflere eğilmelerini sağlar.
- Devamlı olan gelişim, yeni olan gelişmelere ayak uydurma, hizmet kalitesi, etkinliğin ve çeşitliliğin artmasına yardımcı olur.
- Aşamaların ilerlemesinden sonra son olarak izleme ve denetleme adımının kolay bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır.
- Planlama etkinliklerinin yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkeleri doğrultusunda şekillendirilmesi sağlanır.
- Verileri toplama da sistematik olma ve sonuçları çözümleyebilme özelliklerini kazandırmaktadır.
- Örgütlerde katılımcı yönetim anlayışını geliştirmektedir.

Stratejik planlamanın kamu yönetimine getirdiği/getireceği faydalar değerlendirildiğinde stratejik planlamanın yönetim felsefesi içerisinde ne kadar önemli olduğu gün yüzüne

çıkılmaktadır. Bu nedenle ortaya çıkan bu gelişmelerle birlikte şekillenen stratejik planlama yaklaşımlarının önemini de şu şekilde sıralayabiliriz (Usta, 2014: 40):

- Strateji, kamu yönetiminde kalite artırır.
- Belirlenen hedefe ve amaca yönelik yönetim yaklaşımı benimsenir.
- Sahip olunan kaynakların etkin bir şekilde paylaşılmasını sağlar.
- Kamusal hizmet ile birlikte vatandaşın memnuniyet derecesini artırır.
- Kamu sektöründeki idarelerde mali disiplini sağlar.
- Strateji ile birlikte toplum analiz edilir ve ileriye yönelik plan ve tahminlerde bulunulabilir.
- Strateji, idareler sayesinde vatandaşla uyumlu olup uzun süre yaşamaya yardımcı olur.
- Kamudaki örgütlere kendi kendini değerlendirme şansı tanır. Başka bir deyişle örgüt hangi konumda olduğunu görebilir.
- Strateji ile birlikte örgütlerin bir bütün halinde ortak amaca ve hedefe yönelmesini sağlar.
- Strateji ile birlikte etkinlikler belirli alanlara sevk edilir.
- Strateji sayesinde planlar belirli bir çerçevede oluşur.

Kamu yönetimi alanında stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları, yönetim sistemi içerisinde, hesap verilebilirlikten performans odaklı bütçelemeye kadar birçok aşamayı içinde barındıran bir süreci ifade eder. Bu sayede bu kavramların ortaya koyduğu faydalar Türk kamu yönetimi açısından stratejik yönetim olgusunun önemini de artırmaktadır. Ancak stratejik yönetim uygulamaları aynı zamanda dikkat gerektiren bir süreci de içerisinde barındırmaktadır. Stratejik yönetim uygulamalarında faydalar ve önemden bahsedilebildiği gibi bazı güçlüklerden de söz edilebilmek mümkündür. Bu nedenle Türk kamu yönetimi açısından stratejik yönetim uygulamalarının güçlüklerinden de bahsetmek gerekmektedir.

3.4.3. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Uygulamalarının Güçlükleri

Kamu yönetiminde stratejik yönetimin birçok faydasının bulunmasının yanı sıra stratejik yönetimin uygulanmasına engel olacak birçok faktör de bulunmaktadır. Stratejik yönetim, genellikle özel sektör için geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır. Bu yüzden bu tür yaklaşımlarda hedefler kesin ve kâr amaçlı iken, örgütlerin ve yöneticilerin yetkilerinde serbest hareket edebilme ilkeleri önemli yer tutmaktadır. Ancak kamu sektöründe ise bu varsayımların çoğu ya yoktur ya da geçerli değildir (Aytepe, 2008: 60).

Türkiye’de kamu yönetimi alanında stratejik yönetim kavramı ile birlikte bu yaklaşımın uygulanması bir tartışma konusudur. Özellikle planlama kavramının yeni ve güncel bir kavram olmasından kaynaklı kamu yönetimi ve planlamanın yapısal özelliklerinden dolayı engeller oluşabilmektedir. Planlama kavramının uygulanmasında engel olan faktörlerin ilki, özel sektör ve kamu sektörünün doğaları arasındaki farktır. Özel sektörde gelişen stratejik planlama kavramında, örgütler arası yarışlar içerisinde uzun vadeli stratejiler ile kar arttırma amacı, kamu sektöründe uygulanabilirliği güçleştiren büyük bir engeldir. Kamu sektöründe genel anlamda kamuya hizmet kar elde etmekten daha önemlidir. Kamu sektörü, kâr amacı gütmeyi için yöneticilerin sınırsız hareket serbestisi olmaması mali anlamda kontrolü de güçleştirmektedir (Genç, 2009: 5).

Bir başka güçlük ise, Türk kamu yönetimi düzeninin bürokratik özelliklerinden kaynaklıdır. “Ülkemizde stratejik planlama anlayışının yerleştirilmesi, planlama anlayışının değiştirilmesi çabalarından söz edilmesine rağmen, uygulamada yaşanan güçlükler kamu yönetimi sisteminin değişime direnen yapısını göstermektedir”. Bu yaşanan güçlükten kaynaklı olarak “yönetimde süreksizlik, kısa vadeli düşünme, değişime direnç, karmaşık mevzuat, katı organizasyon yapısı ve iş tanımlarında belirsizlikten” şikâyetler oluşmaktadır (Genç, 2009: 5).

Kamu örgütlerinde yönetimde yer alan kişilerin kâr amaçlı olarak düşünmemeleri iki şekilde karşımıza çıkmaktadır. Birincisi kamudaki idareler kendileri hakkında bilgi toplamazken çevrenin çözümlemesini de yapmazlar. İkincisi ise, kamudaki idareler kaynaklarının doğru alanlarda kullanılmasına dikkat etmezken söz konusu kaynakları öncelik ilkesine bağlı kalarak tahsis etmez. Kâr amacının güdülmemesi ile birlikte ilk amacın sosyal ve politik olması sonucunda hem temel amaçlar hem de söz konusu temel amaçların gerçekleştirilmesinde verimlilik önemsizleşir ve stratejik yönetimin uygulanabilirliği güçleşir (Çevik, 2000: 86).

Türk kamu yönetiminde karşılaşılan bir başka sorun stratejik yönetim uygulamalarının sadece mevzuatta öngörülen yükümlülükleri karşılamak amacıyla yapılması, diğer bir deyişle şekilcilik sorunudur. Bu nedenle hazırlanan stratejik planlarda dokümanların yetersizliğinden, yeterli bilginin ortaya koyulmadığından, neticesinde plana olan güvenin azaldığından ve hayal kırıklığından bahsetmek yanlış olmayacaktır.

Diğer taraftan Türk kamu yönetiminde var olan siyasal yapı, stratejik amaçların belirsizliği, mevzuatta yer alan koordinasyona ilişkin sorunlar ve oluşturulan parçalı yapı ve insan kaynaklarının yetkinliği karşılaşılan başkaca sorunlardır. Bunun yanında kamu kurumlarında

kurumsallaşma eksikliği, teknoloji yetersizliği ve statükocu bürokratik yapıda stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğini bozmaktadır.

Nitekim 11'inci Kalkınma Planı'nda (2019-2023) Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulamaları ile ilgili olarak uygulanacak politika ve tedbirlerin neler olduğu sıralanmıştır. Buna göre (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2019: 195-196):

- Kamu idarelerinde strateji geliştirme birimlerinin kapasitesi güçlendirilecektir.
- Stratejik yönetime ilişkin mevzuat, kılavuz ve rehberler uygulama tecrübeleri de dikkate alınarak bütüncül bir anlayışla gözden geçirilecek ve güncellenecektir.
- Üst politika belgeleri ile kurumsal stratejik planlar daha etkin bir biçimde izlenerek bu belgelerin uygulanma ve birbirlerini yönlendirme düzeyi artırılacaktır.
- Kamu idarelerinde iç kontrol sistemleri ve iç denetim uygulamalarının etkinliği güçlendirilecektir.
- Performans denetimleri aracılığıyla kaynak kullanımının verimliliğine, etkililiğine ve ekonomikliğine dair kamuoyuna güvenilir bilgi sunularak kamuda hesap verebilirlik güçlendirilecektir
- Politika oluşturma ve karar alma süreçlerini güçlendirmek amacıyla daha sistematik ve güvenilir veri, istatistik ve bilgi üretimi sağlanacaktır.

Sonuç olarak Türkiye'de stratejik yönetim uygulamalarının henüz başlangıç aşamasında olduğu da dikkate alındığında ortaya çıkan sorunların uzun vadede çözülebileceği beklenebilir. Burada altı çizilmesi gereken bir başka husus, Türk kamu yönetim sisteminde var olan sorunların stratejik yönetim sistemini uygulayan diğer ülkelerde de yaşandığıdır. Ancak stratejik yönetim uzun vadeli bir süreç olduğundan kendisinden elde edilecek faydaların da uzun vadede ortaya çıkacağı gözden kaçırılmamalıdır. Bu nedenle sabırla reform çalışmaları üzerinde durulmalı ve ortaya çıkan sorunlar büyük bir titizlikle ele alınarak aşılmaya çalışılmalıdır. Bu sayede stratejik yönetim felsefesinin zamanla kamu yönetiminde etkin bir biçimde uygulanabileceği görülebilecektir.

3.4.4. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Hukuksal Süreci ve Altyapısı

Stratejik planlama ve planlı kalkınma, Türkiye'de 1961 Anayasası, Beş Yıllık Kalkınma Planı ve DPT benzeri yasal çerçevede kurumsal alanda yürütülmüştür. Söz konusu hukuki çerçeve ile birlikte idarelerin yalnızca merkezi yönetim tarafından değil, hizmetleri sundukları vatandaş

tarafından denetlenmeleriyle de birlikte bilinçlenmiş bir biçimde yöneticilerin daha stratejik bir yaklaşıma sahip olup hizmet sunmalarına neden olmaktadır (Ekiz ve Somel, 2005: 16).

Kamu sektöründe kullanılan stratejik yönetim, özel sektördeki göre belirli koşullara özellikle dikkat gerektiren ve bazı şartlar altında hazırlanması gereken bir süreçtir. Bu şartlar hukuki şartlardır. Yani bir stratejik plan hazırlanırken yöneticiler, hukuki şartlar altında kararlar almalı ve uygulamalıdır. Kamu yönetimi alanında stratejik planlamaların uygulanabilirliği Anayasamızın 166. Maddesinde şöyle belirtilmektedir;

“Ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınmayı, özellikle sanayi ve tarımın yurt düzeyinde dengeli ve uyumlu biçimde hızla gelişmesini, ülke kaynaklarının döküm ve değerlendirilmesini yaparak verimli şekilde kullanılmasını planlamak, bu amaçla gerekli teşkilatı kurmak Devletin görevidir. Planda milli tasarrufu ve üretimi artırıcı, fiyatlarda istikrar ve dış ödemelerde dengeli sağlayıcı, yatırım ve istihdamı geliştirici tedbirler öngörülür; yatırımlarda toplum yararları ve gerekleri gözetilir; kaynakların verimli şekilde kullanılması hedef alınır. Kalkınma girişimleri, bu plana göre gerçekleştirilir. Kalkınma planlarının hazırlanmasına, Türkiye Büyük Millet Meclisince onaylanmasına, uygulanmasına, değiştirilmesine ve bütünlüğünü bozacak değişikliklerin önlenmesine ilişkin usul ve esaslar kanunla düzenlenir” (www.kalkinma.gov.tr, 20.03.2019).

Anayasada hüküm altına alınan kalkınma planlaması konusunun yanı sıra 1980’li yıllarda stratejik planlama kavramı ile ilgili bazı öncü kanunlar ve Kanun Hükmünde Kararnameler çıkarılmıştır. Çıkarılan bu KHK’lar günümüzde stratejik planlama ile ilgili mevzuata öncülük etmiştir. Genel itibariyle stratejik planlamaya ilişkin mevzuata öncülük eden Kanun Hükmünde Kararnameleri şu şekilde sıralayabiliriz. (Ekiz ve Somel, 2005: 17):

- 31 Ağustos 1982 tarihli 1. ve 5. Maddelerin değiştirilmesine ilişkin 44 sayılı KHK
- 18 Haziran 1984 tarihli 304 sayılı KHK,
- 31 Aralık 1987 tarihli Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) ile ilgili 223 sayılı KHK’da değişiklik yapılmasıyla ilgili 304 sayılı KHK,
- 14 Ağustos 1991 tarihli 437 sayılı KHK,
- 6 Ocak 1992 tarihli 470 sayılı KHK,
- 16 Eylül 1993 tarihli 511 sayılı KHK,
- 24 Haziran 1994 tarihli 540 sayılı KHK.

Yayımlanan bu KHK'lar özellikle DPT'nin kuruluş, görev ve yetkileri kapsamında önemli değişiklikler getirmiştir. Ancak ülkemizde stratejik planlama kavramına ilişkin ilk ifadeler “Kamu Yönetimi Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılanması Hakkında Kanun Tasarısı” içerisinde işlenmiştir. Kanun tasarısında genel anlamda şu ifadelere yer verilmiştir (Özcan, 2006: 43):

- Geçmiş düşünmek yerine geleceğe ve amaca yönelmek
- Çözüm yerine teşhis yönelimli bir anlayışa geçmek
- Yaklaşımın kapalı ve tek taraflı olması yerine, açık ve katılımcı olmasına dikkat etmek
- Yaklaşımında ceza yerine ödül yönelimli uygulamalara geçmek

Bunun yanı sıra 1980'li yıllarda ekonomi ve çalışma ilişkileri ile alakalı birçok değişim meydana gelmiştir. Meydana gelen bu değişimler kamu yönetimi alanında farklı bakış açılarıyla birlikte planlama kavramı üzerinde önemli etkiler ortaya çıkarmıştır. Özellikle 24 Ocak 1980'de alınan liberal kararlar, planlamayı yok denecek kadar aza indirmiştir (Ekiz ve Somel, 2005: 17). Bu çerçevede günümüze değin çeşitli aşamalardan geçerek süregelen planlama sürecinin çerçevesini günümüzde birincil, ikincil ve üçüncül düzey mevzuat oluşturmaktadır. Buna göre stratejik planlamanın birincil mevzuatlarını genel olarak şu şekilde sıralamak mümkündür (Özcan, 2006: 43):

- 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
- 5393 sayılı Belediye Kanunu
- 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu
- 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu

Bunun yanı sıra stratejik planlamayla ilgili ikincil mevzuatlar ise İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmelik, Kamu İdarelerince Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programı Hakkında Yönetmelik olarak sayılabilir. Son olarak üçüncül düzey mevzuat olarak ise; Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği, Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu, Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, Performans Programı Hazırlama Rehberi, Kamu İç Denetim Rehberi, gibi belgeler belirtilebilir. Sonuç olarak 5018 sayılı KMYKK ile kamuda stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin temel yasal alt yapı oluşturulmuştur.

3.4.5. 5018 Sayılı Kanun'da Stratejik Yönetim ve Planlama

24 Ocak 1980 kararları sonrası müdahaleci bir yapıdan serbest piyasa ekonomisine geçilmesiyle birlikte devletin daha ziyade rekabete dayalı bir stratejiyle dışa açılma politikaları izlemesi yapısal reformlar anlamında birçok değişimin yapılmasını gerektirmiştir. Diğer taraftan kamu yönetim sisteminde ortaya çıkan ve kamu hizmetlerinin üretiminde ve sunumunda kendini gösteren etkinlik ve verimlilik sorunları, yönetim sisteminde ciddi bir değişim gerekliliğini göstermiştir. Diğer taraftan dünyada yaşanan gelişmelerde Türkiye'de kamu mali yönetim düzenleri açısından reform çalışmalarını zorunlu kılmıştır. Bu anlayış çerçevesinde kamu mali yönetim sistemine ilişkin değişikliğin temelini oluşturan ve en önemlisi olarak kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim Kontrol Kanunu'dur. 5018 sayılı Kanun 2003 yılında kabul edilmiş ve kamu mali yönetim ve denetim sisteminde yenilikler getirmiştir. Bu kanunla birlikte mali yönetim sistemi, uluslararası standartlar ve Avrupa Birliği ile uyumlu hale getirilmiştir. Netice itibarıyla 10.12.2003 tarihinde kabul 5018 sayılı Kanun yaklaşık olarak 80 yıldır kullanımda olan 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nun yerine yeni bir kamu mali yönetim sistemi olarak getirilmiştir (Kesik, 2005: 95).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun amacı, birinci maddesinde şu şekilde;

“kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir” (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2003: 8659),

Kanunun kapsamı ikinci maddesinde şu şekilde:

“Merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları ve mahallî idarelerden oluşan genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerinin malî yönetim ve kontrolünü kapsar” gibi hükümler bulunmaktadır. Ayrıca *“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 tâbidir”* (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2003: 8659), düzenlenmiştir.

Diğer taraftan 5018 sayılı kanunun üçüncü maddesinde; genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri, merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, düzenleyici ve denetleyici kurumlar, sosyal güvenlik kurumları, mahalli idare, bütçe, kamu kaynakları, kamu gideri, kamu geliri, özel gelir, harcama birimi, kamu mali yönetimi, mali kontrol, stratejik plan ve mali yıl gibi kavramların tanımları yapılmıştır. Bu maddede stratejik plan, “*kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı*” ifade etmektedir (Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2003: 8659).

Kanunun dokuzuncu maddesi kamu idarelerine: programlar, kalkınma planları, ilgili mevzuat ve benimsemiş oldukları temel ilkeler uyarınca geleceğe dair misyon ve vizyonlarını oluşturmak, ölçülebilir hedefler ve stratejik amaçlar saptamak, performanslarını daha önce belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin değerlendirilmesini ve izlemesini sağlamak için katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama koşulu getirmiştir. Yine dokuzuncu maddede Strateji ve Bütçe Başkanlığı, stratejik plan hazırlama sorumluluğu olan kamu kurum ve kuruluşlarının ve stratejik planlama sürecine dair takvimin belirlenmesinde ve stratejik planların programlarla ve kalkınma planı ile bağdaştırılmasına yönelik esasların belirlenmesinde etkili kurum olacaktır (Cihangir, 2015: 55).

Kanunun on birinci maddesinde üst yöneticilerden bahsedilmekte ve üst yöneticilerin tanımları yapılmaktadır. Bu maddeye göre il özel idarelerinde vali, belediyelerde ise belediye başkanları üst yöneticidir. Bu üst yöneticilerin sorumlulukları ise kanunda şöyle belirtilmektedir:

“Üst yöneticiler, idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve kanunlar ile Cumhurbaşkanlığı kararnamelerinde belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahallî idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar” (Strateji ve Bütçe Bakanlığı, 2003: 8663).

Kanunun on yedinci maddesinde merkezi yönetim bütçesinin hazırlanması ile ilgili birtakım ifadelere yer verilmiştir. Buna göre idarelerde gelir ve gider tekliflerinin hazırlanmasında

dikkate alınması gereken bazı hususlar belirlenmiştir. Dikkate alınması gereken bu hususlar şu şekilde sıralanmıştır:

- a) Orta vadeli program ve malî planda belirlenen temel büyüklükler ile ilke ve esaslar,
- b) Kalkınma planı ve yıllık program öncelikleri ile kurumun stratejik planları çerçevesinde belirlenmiş ödenek tavanları,
- c) Kamu idarelerinin stratejik planları ile uyumlu çok yıllık bütçeleme anlayışı,
- d) İdarenin performans hedefleri.

Türkiye’deki gelişmeler ve değişimler sonucu kabul edilen 5018 sayılı Kanunla birlikte bazı yenilikler gelmiştir. En önemli yenilik, stratejik planlama ve performansa dayalı bütçeleme sisteminin önem kazanmasıdır. Böylece yasama organının bütçe hakkı güçlendirilmiş ve bütçenin de kapsamı genişletilmiştir. Kamu mali yönetim ve denetim sistemi belirlenen bir düzen içerisinde yürütülmeye başlanmıştır. Ayrıca kalkınma planları ile bütçenin arasında bir bağ kurularak hareket edilemeye başlanmıştır. Ayrıca bu birincil yeniliklere ek olarak söz konusu kanunla birlikte getirilen yenilikler şöyle sıralanabilmektedir (www.tbmm.gov.tr, 15.04.2019):

- Kamu mali yönetiminde siyasi ve yönetim sorumlulukları birbirinden ayrılmıştır.
- Sayıştay’ın kontrol kapsamı genişletilmiştir.
- Para anlamında saydamlık sağlanmıştır.
- Hesap verilebilirlik ilkesi için mekanizma oluşturulmuştur.
- Bütçenin hazırlanması ve yürütülmesinde kamu yönetimlerine önemli esneklikler tanınmıştır.
- Maliye Bakanlığı içerisinde İç Denetim Koordinasyon Kurulu oluşturulmuştur.

Netice itibariyle 1980’li yıllardan itibaren Türkiye özelinde yaşanan ekonomik değişimler ve gelişmeler kendini kamu mali yönetim sisteminde de göstermiş ve bu sayede birçok reform yapılması gereğini ortaya çıkarmıştır. Özellikle Türkiye’de 1990’lardan sonra kendini iyiden iyiye gösteren kamu kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde kullanımında yaşanan sorunlar, kalkınma programlarının da sadece kâğıt üzerinde kaldığı sonucuyla bizi karşı karşıya bırakmıştır. Bu nedenle ortaya çıkan değişim süreci sonunda kamu mali yönetim sistemi alanında 1927 yılından beri kullanılan 1050 sayılı Kanun’un yerine 5018 sayılı KMYKK kabul edilmiş ve bu sayede yeni bir sisteme geçilmiştir. Bu kanun ile birlikte performans bütçeleme sistemi, çok yıllık bütçe, verimlilik, etkinlik, misyon, vizyon, sistem analizi, stratejik yönetim ve

planlama, performans yönetimi, şeffaflık, sürdürülebilir kalkınma, mali disiplin gibi kavramlar mali sistemimizde yerini almıştır.





4.BİR BAKANLIK ÖRNEĞİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ ETKİNLİĞİ ARAŞTIRMASI

4.1. Genel Çerçeve

Çalışmada belirtildiği üzere strateji kavramı en eski tarihlerden beri daha çok askeri alanda dikkat çeken ve kullanılan bir kavramdır. Bir birey yaşadığı topluluğun da çıkarlarını düşünerek ayakta kalmak için ve geleceğe yönelik planlar yapabilmek için strateji kavramına ihtiyaç duymaktadır. Bu sayede yaşadığı toplumda çevresinin analizini yaparak olumsuz tehditlere karşı kendisini savunmak amaçlı kendi bulunduğu konumu düşünüp geliştirme yoluna gidebilmektedir. Strateji kavramının bu özelliği, özellikle kamu sektöründe halkın ihtiyaçları karşısında hizmet sunabilmek için ve bu hizmetin devamlılığını korumak için biçilmez bir kaftandır. Strateji kavramıyla birlikte en etkili ve en verimli hizmet sunulabilmektedir. Bu yüzden bir kurum ya kuruluşun bir ya da birden fazla stratejiye sahip olması gerekmektedir.

Dünyada gelişen ekonomik, sosyal, politik değişimlerle birlikte birçok alan etkilendiği gibi yönetim alanı da olumlu ya da olumsuz etkilenen disiplinlerdendir. Özellikle özel sektörde ortaya çıkan gelişmeler kamu sektöründe de gerçekleşmek zorunda kalmıştır. Çalışmada da belirtildiği üzere özel sektördeki örgütlerin rekabet ortamlarında ayakta kalabilmeleri için stratejik yönetimdeki reform çalışmaları kamu sektöründe de yer bulmaktadır. Özel sektörde geleceği ilgilendirmesiyle dikkat çeken stratejik yönetim kamu sektöründe de söz konusu özelliği nedeniyle kullanılmaya başlanmıştır.

Örgütlerin buldukları dış çevredeki yaşanan değişimlerin yaratacağı olumsuzlukların örgüt üzerinde oluşturacağı etkiyi yumuşatma ya da yok etme için en kolay ve hızlı şekilde yararlanmak için ilgili donanımına sahip olmak, ihtiyaçları ve önceliklerini iyi analiz etmek önem kazanmaktadır. Örgütlerin dış çevreden etkilendiği kadar kendi içyapısından da kaynaklı olumsuzluklar yaşanabilmektedir. Bu yüzden örgütün kendisini tanıması da bir o kadar önemlidir. Stratejik yönetim anlayışından en yüksek derecede yararlanmak için bu öneriler dikkate alınmalı ve karşılaşılabilecek olumsuzlukların önceden tespit edilmesi ve en aza inmesini sağlayacak adımlar atılması gerekmektedir.

Stratejik yönetimde stratejik plan ile birlikte performans raporları ve faaliyet raporları da dikkat çekmekte ve söz konusu eylemlerin vatandaş ve Sayıştay tarafından denetlenmesi önemli noktalardandır. Bu sayede gereksinimlerin algılanma düzeyinin artacağı ve söz konusu uygulamalarla birlikte sürecin içselleştirildiği söylenebilir.

Strateji ve Bütçe Başkanlığının performans programı ile faaliyet raporları tanımları şöyledir (www.sp.gov.tr, 23.03.2019):

Performans programı: Bir kamu idaresinin stratejik planında yer alan orta vadeli amaç ve hedeflerini yıllık dönemlere dönüştürür. Her yıl için hazırlanan program idarenin ilgili yıla ilişkin öncelikli stratejik amaç ve hedeflerini, performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içerir.

Faaliyet Raporları: Kamu idareleri hesap verme sorumluluğu çerçevesinde, her yıl faaliyet raporu hazırlar. Faaliyet raporlarında idarenin teşkilat yapısı, kaynakları ile temel ilke ve politikalarına, stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine yer verilir. Performans programında yer alan performans ve bütçe hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmeler raporun esasını oluşturur. Aynı zamanda faaliyet raporunda orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılır. İdarenin üstün ve zayıf yanlarına ve idarenin faaliyet ve hedefleriyle ilgili gelecek yıllardaki öngörülerine yer verilir.

Değişen kamu yönetimi anlayışında en dikkat çeken nokta, özel sektördeki işletmeler için kullanan yönetim metotlarının ve kaynaklarının kamu sektörüne entegre edilmesidir. Bu şekilde özel sektörde elde edilen başarıların kamu sektöründe de ortaya çıkması amaçlanmaktadır. Türkiye’de de kamu yönetimi alanında bu anlayıştan izler bulunmaktadır. Bu yüzden özel sektördeki bu başarının kamu kuruluşlarında da baş göstermesi beklenmektedir. Fakat bu uygulama tarzının sonuçlarının hem olumlu hem de olumsuz olduğu görülmektedir. Bunların engellenmesi için bazı noktalara özel olarak inilmelidir. Burada, sahip olunan kaynakların önceliklere göre paylaşılması, hesap verebilirlik ilkesine uyulması ve kamu mali giderlerinde şeffaf olma gibi noktalar önem kazanmaktadır.

Yeni kamu yönetimi ile birlikte oluşan gelişmeler ile gerçekleşen etkilerin fazlalığı dikkat çekmektedir. Özellikle Türkiye’de yoğun olarak hissedildiğini gördüğümüz reformlarla geleneksel kamu yönetimi anlayışlarından uzaklaşılma göz önüne çıkmaktadır. Yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte hesap verebilirlik, verimlilik, etkinlik, şeffaflık, kalite, rekabet, insan haklarına saygı, insanların memnuniyeti, katılım, kaynak kullanımında doğruluk ilkesi gibi ilke ve unsurlar ortaya çıkmaktadır. Bu alanda önemli reform çalışmalarıyla beraber birçok yasal düzenleme ortaya konulmuştur. En sık kullanılan unsurlar etkinlik, verimlilik, hesap verebilirlik ve şeffaflıktır. Bu ilkelerin tam aksi durumlarının geleneksel kamu yönetimi

anlayışında çokça eleştirilen noktalardan olması nedeniyle olumlu hale getirilmesiyle en sık kullanılan ilkeler haline getirildiği söylenebilmektedir. Buradan yola çıkılarak, yeni kamu yönetimi hizmetiyle beraber, bulunduğu koşullar içerisinde beklenen ya da beklenmedik olumsuzlukların engellenmesi, insanların memnuniyetinin daha çok dikkate alınması, daha demokratik ve daha az harcama yaparak daha iyi yönetsel sisteme ulaşılması gibi maddelerin gerçekleşmesi sağlanmaktadır.

Bakanlıkların hazırladığı stratejik yönetim uygulamalarında dikkat çekmesi gereken iki nokta vardır. Bunlardan ilki şeffaflık, ikincisi ise hesap verebilirliktir. Genelde kamu sektörü özelde bakanlıklar tarafından hazırlanan stratejik planlamaların performans programları ve faaliyet raporlarının vatandaşa açıklanması gerekmekte iken Sayıştay tarafından denetlenmelidir. Bu iki ilkeye önem gösterilmesi halinde belirlenen hedeflere ulaşma da kolaylık sağlanacağı gibi kurumlara olumlu etkilerinin olacağı düşünülmektedir. Unutulmamalıdır ki bu ilkeler dışında bakanlık tarafından sunulan stratejik planlar çok iyi olsa da stratejik planın uygulanabilirliğini olumlu anlamda etkileyen diğer nokta ise uygulayıcıların söz konusu planlamayı içselleştirmesi ve istekli olmalarıdır.

4.2. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı

Bu başlık altında kısaca Sanayi ve Teknoloji Bakanlığından, teşkilat yapısından ve stratejik planlarından bahsedilmektedir.

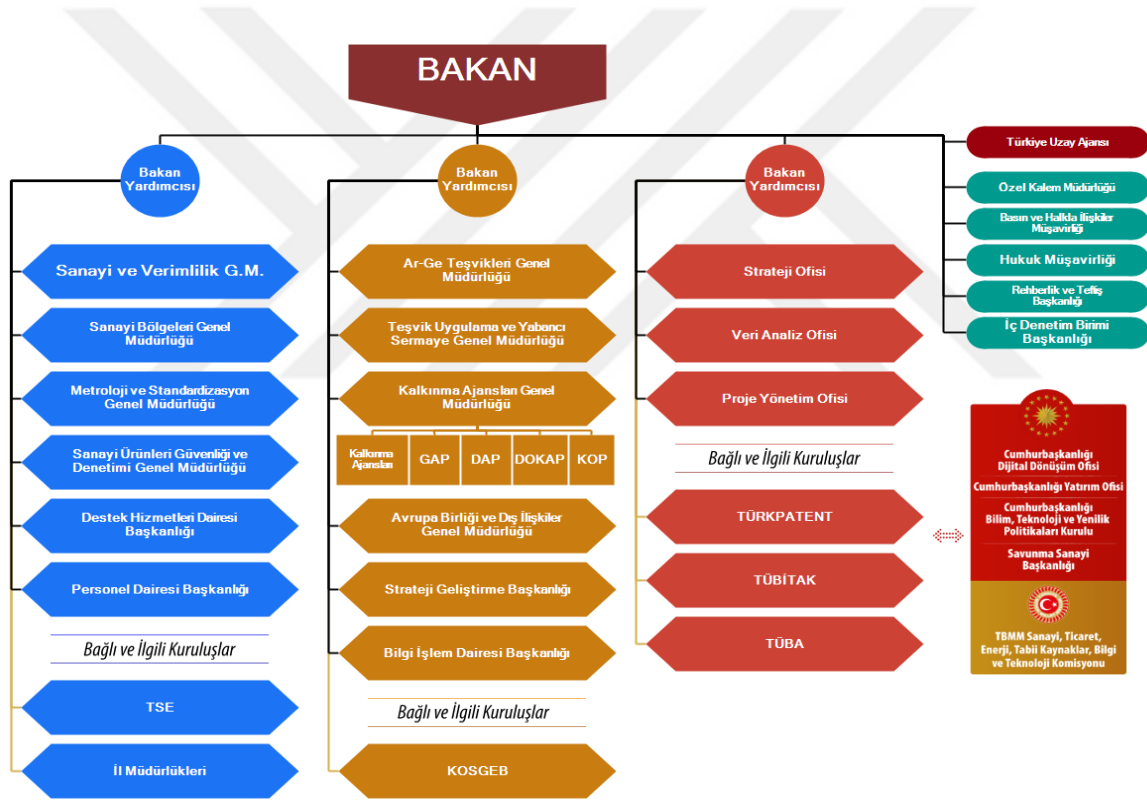
4.2.1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın Kuruluşu ve Teşkilat Yapısı

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın kuruluş tarihçesi Osmanlı Devleti'nde II. Mahmut döneminde yapılan ıslahat hareketine kadar dayanmaktadır. İlk olarak 1838 yılında "Meclis-i Ziraat ve Ticaret Komisyonu" olarak oluşturulmuş ve Tanzimat Fermanının kabulünden sonra 1840 yılında da İstanbul'da "Umur-ı Ticaret ve Ziraat Nezareti" kurulmuştur. Kurulan bu nezaretin görevleri arasında sanayi işleri de yer almaktaydı. Bakanlık bu tarihten sonra 1922 yılına kadar farklı isimler adı altında işlevler üstlenmiş ve saltanatın kaldırılmasıyla görevine son verilmiştir (www.sanayi.gov.tr, 18.07.2019).

İlk TBMM Hükümeti döneminde ise "İktisat Vekâleti" olarak yerini alan Bakanlık "Ticaret Sanayi, Ziraat, Orman ve Maadin" işleri ile görevlendirilmiştir. Cumhuriyet döneminde Bakanlık çeşitli kanuni düzenlemeler ile başka bakanlıklarla birleştirilip, ayrılarak görevini icra etmiştir. 27/03/1971 tarih ve 13791 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanarak yürürlüğe giren

Cumhurbaşkanlığı Onayı ile ilk kez Sanayi ve Ticaret Bakanlığı kurulmuştur. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı'nın görevlerini ise sanayi ve iç ticaret alanları oluşturmuştur. 03/06/2011 tarihli ve 635 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bakanlığın ismi değiştirilerek Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmuştur. Yine 09/07/2018 tarihli ve 703 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın ismi değiştirilerek Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmuştur (www.sanayi.gov.tr, 18.07.2019).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşkilatı, merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlardan oluşmaktadır. Bakanlığın teşkilat durumu aşağıdaki şekil 4.1.'de gösterilmektedir (www.sanayi.gov.tr, 18.07.2019).



Şekil 4.1. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı teşkilat şeması

Mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 14.12.1983 tarih ve 18251 mükerrer sayılı Resmî Gazete 'de yayımlanan 174 sayılı "Bakanlıkların Kuruluş ve Görev Esasları Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile yeniden kurulmuş, aynı tarihli Resmi Gazete 'de yayımlanan 185 sayılı "Sanayi ve Ticaret Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname" ile de örgütlenmiştir (www.sanayi.gov.tr, 21.07.2019). O günden bugüne teşkilat

yapısında birçok değişiklik yapılmış ve son olarak 10.07.2018 tarih ve 30474 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle bugünkü şeklini almıştır.

şekilde 4.1’de ayrıntılı gösterildiği üzere Bakanlığın merkez teşkilatı Sanayi ve Verimlilik Genel Müdürlüğü, Sanayi Bölgeleri Genel Müdürlüğü, Metroloji ve Standardizasyon Genel Müdürlüğü, Sanayi ürünleri Güvenliği ve Denetimi Genel Müdürlüğü, Ar-Ge Teşvikleri Genel Müdürlüğü, Teşvik Uygulama ve Yabancı Sermaye Genel Müdürlüğü, Kalkınma Ajansları Genel Müdürlüğü, Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesi Başkanlığı, Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü’nden oluşmaktadır. şekilde Hukuk Müşavirliği olarak yer alan hizmet birimi 10.01.2019 tarih ve 30651 sayılı Resmî Gazete ‘de yayımlanan 27 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesiyle Hukuk İşleri Genel Müdürlüğü olarak yeniden yapılandırılmıştır.

Bakanlığın taşra teşkilatı ise 81 Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğünden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra Bakanlığın bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşlarını; Türk Standartları Enstitüsü, Türk Patent ve Marka Kurumu, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu, Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, Türkiye Bilimler Akademisi, Doğu Anadolu Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Doğu Karadeniz Projesi Bölge Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Konya Ovası Projesi Kalkınma İdaresi Başkanlığı, Güneydoğu Anadolu Projesi Kalkınma İdaresi Başkanlığı ve Kalkınma Ajansları oluşurmaktadır.

4.2.2. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Stratejik Planları

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından yayınlanmış olan 2010-2014, 2013-2017 ve 2018-2022 stratejik planları hakkında bilgilere bu bölümde yer verilmektedir. Bakanlığın ismi 2010-2014 planında (Mülga) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı (STB) diğer planlarda ise (Mülga) Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı (BSTB) olarak yer almıştır.

4.2.2.1. 2010-2014 Stratejik planı

Çalışmalarına 5 Haziran 2006 tarihinden itibaren başlanan 2010-2014 dönemine ilişkin Mülga Sanayi ve Ticaret Bakanlığı stratejik planı “Altyapı Hazırlıkları”, “Durum Analizi”, “Kurumsal Kimliğin Yeniden Tanımlanması”, “Stratejik Amaç ve Hedeflerin Belirlenmesi”, “Proje ve Faaliyetlerin Belirlenmesi”, “Hedeflere İlişkin Performans Göstergelerinin Belirlenmesi”,

“Maliyetlendirme” ve “Plan Belgesinin Hazırlanması” aşamalarından oluşan bir proje olarak tasarlanmış ve 2009 yılında uygulamaya alınmıştır (STB, 2010-2014 SP, 2009: 9).

Stratejik planda 4 adet stratejik amaç, bu stratejik amaçlar altında 22 adet hedef ve söz konusu hedefler altında ise 182 performans göstergesine yer verilmiştir.

Stratejik planda Bakanlığın vizyonu; “*Girişimciliğe, yenilikçiliğe ve yüksek katma değerli teknoloji üretimine dayalı ekonomik yapısıyla, Avrasya’nın mal ve hizmet üretim üssü hâline gelen ve dünyanın en gelişmiş on ülkesi içinde yer alan bir Türkiye’nin oluşumunda öncü olmak*” (STB, 2010-2014 SP, 2009: 36) olarak, yine söz konusu planda Bakanlığın misyonu ise;

“Ülkemizin küresel düzeyde rekabet gücünü artırmaya yönelik olarak;

- *Sanayi ve ticaret alanlarında plan, program, strateji ve politikalar geliştirmek,*
- *Ekonominin itici gücünün özel girişimcilik olduğu bilinciyle ve başta KOBİ’ler olmak üzere bütün sanayici, tüccar, esnaf ve sanatkârlara, güvenli, sürdürülebilir ve çevreye duyarlı bir iş ve rekabet ortamı tesis etmek,*
- *Tüketicilerin haklarının korunmasına ve bilinçlendirilmesine yönelik tedbirler almak,*
- *Ar-Ge çalışmalarına sunulan desteklerle, ileri teknolojiye ve yenilikçiliğe dayalı, yüksek katma değer sağlayan bir üretim kültürünün oluşmasına hizmet etmektir.”* (STB, 2010-2014 SP, 2009: 37), şeklinde belirlenmiştir.

Bakanlık tarafından hazırlanan ve dört ana stratejik amaç üzerine kurulan 2010-2014 dönemi stratejik planında Türkiye’nin sanayi ve ticaretinin planlı gelişim göstermesinde belirleyici nitelikte bir belge olmasının beklendiği ifade edilmekle birlikte, Bakanlığın daha güçlü bir kurumsal yapıya kavuşmasına da katkı sağlamasının umulduğuna yer verilmiştir (STB, 2010-2014 SP, 2009: 79).

4.2.2.2. 2013-2017 Stratejik planı

Mülga Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2013-2017 stratejik planı Bakanlığın Strateji Geliştirme Başkanlığının koordinatörlüğünde yürütülen çalışmalar nezdinde hazırlanarak yürürlüğe girmiştir. (BSTB, 2013-2017 SP, 2012: 3).

2013-2017 stratejik planı, stratejik planlama sürecinin nasıl yönetildiğine ilişkin bilgilerin yer aldığı ilk bölümün ardından ikinci bölümde Durum Analizi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalara atıf yapılmış, üçüncü bölümde Vizyon, Misyon ve Temel Değerler Bildirimleri ile

Stratejik Amaçlara yer verilmiş, dördüncü bölümde Hedeflere ve her bir Hedef kapsamındaki Eylemlere ve Performans Göstergelerine yer verilmiştir. Diğer taraftan Beşinci bölümde Stratejik Plan'ın üst politika belgeleriyle ilişkisi irdelenmiş, altıncı bölümde maliyetlendirme çalışmaları aktarılmış, yedinci bölümde Belge, Stratejik Plan'ın izlenmesi ve değerlendirilmesine yer verilmiş ve son olarak sekizinci bölümde ise 2010-2014 (mülga) Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Stratejik Planı'nın uygulandığı dönem değerlendirilerek belge tamamlanmıştır (BSTB, 2013-2017 SP, 2012: 3).

Stratejik planda 5 adet stratejik amaç ve bu amaçların altında 17 adet alt amaç belirlenmiş, bunun yanı sıra bahse konu bu amaçların altında 51 adet hedef, 281 adet eylem planı ve 290 adet performans göstergesine yer verilmiştir.

Stratejik planda Bakanlığın vizyonu; *“Girişimciliğe, yenilikçiliğe, bilimsel gelişmeye ve yüksek katma değerli teknoloji üretimine dayalı, bilgi tabanlı ve rekabetçi ekonomik yapısıyla dünyanın en gelişmiş on ülkesi arasında yer alan bir Türkiye'nin oluşumunda öncü olmaktadır.”* (BSTB, 2013-2017 SP, 2012: 10) şeklinde ve vizyonu ise;

- “- Bilim, sanayi ve teknoloji alanında politika, strateji, plan ve programlar geliştirmek ve uygulanmasını sağlamak,*
- Bilgi toplumuna dönüşüm sürecinde, bilimsel bilgiye dayalı düşüncenin özendirilmesini sağlamak,*
- Yüksek teknolojiye dayalı, verimli, çevreye duyarlı, dışa bağımlılığı azaltan, yüksek katma değerli, güvenli ve sürdürülebilir bir üretim yapısının oluşmasını sağlamak,*
- Üniversite-sanayi işbirliğini geliştirmek, başta KOBİ'ler olmak üzere girişimciliğe, yenilikçiliğe ve Ar-Ge çalışmalarına verilen desteklerle, ülke sanayisinin teknolojik altyapısını güçlendirmek ve rekabet gücünü artırmak,*
- Haksız rekabeti önlemeye ve kullanıcıları korumaya yönelik olarak güvenli ürün arzını ve dolaşımını sağlamaktır.”* (BSTB, 2013-2017 SP, 2012: 10) şeklinde belirlenmiştir.

Stratejik planda, 2010-2014 Stratejik Plan'ına ilişkin yapılan değerlendirme bölümünde 22 Hedefe ilişkin olarak üretilen çok sayıda Performans Göstergesi doğrultusunda hedeflerin büyük ölçüde yakalandığı, ulaşılamayan Hedeflerin büyük oranda dış faktörlerden kaynaklandığı, ancak Bakanlık nezdinde çalışma kültürünün yerleşmekte olduğu ve sonraki dönemler açısından büyük bir bilgi ve tecrübe birikimi sağlandığı ifade edilmiştir (BSTB, 2013-2017 SP, 2012: 73).

4.2.2.3. 2018-2022 Stratejik planı

Bakanlığın 2018-2022 dönemini kapsayan Stratejik Plan'ın çalışmalarına 17/02/2016 tarihli Bakan Olur'u ile başlanılmış ve 2017 yılı Aralık ayında uygulamaya konulmuştur (BSTB,2018-2022 SP, 2017: 1).

Mülga Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Plan'ının ilk bölümü Durum Analizi çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalar özetlenerek başlarken, ikinci bölümde Bakanlığın misyon, vizyon ve temel değerlerine yer verilmiş, üçüncü bölümde amaçlara, hedeflere, hedef kartlarına, hedeflerden sorumlu ve işbirliği yapılacak birimlere ve tahmini maliyetlendirme çalışmaları konu edilmiş ve son olarak dördüncü bölümde ise Stratejik Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi yapılarak belge nihayete erdirilmiştir (BSTB,2018-2022 SP, 2017: 2).

Stratejik belgede durum analizi kapsamında; kurumsal tarihçe, uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat, üst politika belgeleri, kuruluş içi, faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi, paydaşlar, politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve çevresel (pestle) analiz, kritik başarı faktörleri analiz edilmiş ve ulaşılan sonuçlara yer verilmiştir.

Diğer taraftan stratejik belgede Bakanlığın misyonu; *“Bilim, teknoloji ve sanayi alanında geliştirilen politikalarla yüksek teknolojiye ve akıllı üretim sistemlerine dayalı, ürün güvenliğini temin eden, rekabet gücü yüksek sürdürülebilir bir üretim yapısı oluşturmak”* (BSTB,2018-2022 SP, 2017: 34) şeklinde ve vizyonu; *“Bilim ve teknolojiye öncü, sanayide güçlü bir Türkiye”* (BSTB,2018-2022 SP, 2017: 34) şeklinde belirlenmiştir.

Bakanlığın 2018-2022 dönemine ilişkin stratejik belgesinde 7 amaç belirlenmekle birlikte bu amaçlar çerçevesinde 39 ayrı hedef belirlenmiş ve her bir hedef içinde hedef kartları düzenlenmiştir. Hedef kartlarında her bir hedef ile ilgili sorumlu birimler, işbirliği yapılacak birimler, stratejik performans göstergeleri, riskler, stratejiler, hedefin maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar yer almıştır.

4.2.2.4. Stratejik planlara ilişkin değerlendirme

Bu başlık altında Bakanlığın 2010-2014, 2013-2017 ve 2018-2022 dönemlerine ilişkin stratejik planlarında yer alan veriler kısaca karşılaştırılacaktır.

	2010-2014 Stratejik Planı	2013-2017 Stratejik Planı	2018-2022 Stratejik Planı
Sayfa Sayısı (brüt)	92 sayfa	79 sayfa	115 sayfa
Amaç Sayısı	4 amaç	5 amaç	7 amaç
Hedef Sayısı	22 hedef	51 hedef	39 hedef
Performans Göstergesi Sayısı	182 gösterge	290 gösterge	162 gösterge

Çizelge 4.1. Stratejik planların sayfa, amaç, hedef ve performans göstergesi sayıları

Tablo incelendiğinde 2010-2014 dönemi stratejik belgesinde sayfa sayısı 92 iken amaç sayısı 4, hedef sayısı 22 ve performans göstergesi sayısı ise 182 olarak belirlenmiştir. Aynı hususlar 2013-2017 stratejik belgesi açısından incelendiğinde 79 sayfa olarak düzenlenen belgede amaç sayısı 5, hedef sayısı 51 ve performans göstergesi sayısı ise 290 olarak planda yerini almıştır. Son olarak 2018-2022 stratejik belgesi ise 115 sayfa olarak ihdas edilmekle birlikte belgede amaç sayısı 7, hedef sayısı 39 ve performans göstergesi sayısı 162 olarak yer almıştır.

	2010-2014 Stratejik Planı	2013-2017 Stratejik Planı	2018-2022 Stratejik Planı
Durum analizi (özet)	+	+	+
Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama	+	+	+
Misyon, vizyon, temel değerler	+	+	+
En az bir amaç	+	+	+
Her amacın altında en az bir hedef	+	+	+
Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilmemişse ölçüm kriter(ler)i	+	+	+
Stratejiler	+	+	+
Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet	+	+	+

Çizelge 4.2. Stratejik planlarının stratejik planda yer alması gereken temel unsurları karşılama durumu

Tablo incelendiğinde Bakanlığın hazırladığı 2010-2014, 2013-2017 ve 2018-2022 dönemlerine ilişkin stratejik planların kılavuzda belirtilen ve stratejik planda yer alması gereken tüm temel unsurları karşıladığı görülmektedir (DPT, 2006: 9).

	2010-2014 Stratejik Planı	2013-2017 Stratejik Planı	2018-2022 Stratejik Planı
Stratejik plan hazırlık süreci	+	+	+
Durum analizi	+	+	+
Geleceğe bakış (misyon, vizyon, temel değerler)	+	+	+
Strateji geliştirme (amaç, hedef, stratejiler, performans göstergeleri)	+	+	+
Eylem planları	+	+	+
Performans programı	+	+	+
İzleme ve değerlendirme	+	+	+

Çizelge 4.3. Stratejik planlarının stratejik yönetim sürecini karşılama durumu

Tablo incelendiğinde Bakanlık tarafından hazırlanan 2010-2014, 2013-2017 ve 2018-2022 dönemlerine ilişkin stratejik planların kılavuzda belirtilen stratejik yönetim sürecine ilişkin temel unsurları karşıladığı anlaşılmaktadır. (SP, 2018: 4)

4.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma ile; değişen kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde söz konusu değişimin Türk kamu yönetimi sistemindeki yansımaları ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların etkinliği, kamu yönetimi disiplinine katkıları ve kamuda stratejik yönetim etkinliğinin artırılmasına yönelik önerilerin neler olabileceğini araştırmak ve konuyla ilgili olarak ilgililerin ve uygulayıcıların paylaşımına sunmak esas amaç olmuştur.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı özelinde ise değişen yönetim algısı çerçevesinde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği ile Bakanlık personelinin stratejik yönetim konusundaki bilgi düzeylerini, farkındalıklarını, algılarını analiz etmek bağlamında çalışanların demografik özellikleri arasında ilişkinin yönünü ve derecesini araştırmak araştırmanın alt amacını oluşturmaktadır. Amaçlanan hususlarla ilgili olarak yapılacak analizlerle birlikte tamamlayıcı bir sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.

Bu temel amaçların yanı sıra araştırmada Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı nezdinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları kapsamında uygulanan analizler (SWOT analizi, fayda-maliyet analizi, risk analizi vb.) hakkında nasıl bir yaklaşım içerisinde oldukları, ankette yer alan diğer

ifadeler ile burada yer alan ifadelere verdikleri cevaplar arasında nasıl bir ilişkinin mevcut olduğu gibi tali amaçlara ilişkin analizler yapılması da hedeflenmiştir.

Bu itibarla tüm bu amaçlara ulaşmak gayesiyle katılımcılara kişisel bilgilerinin yanı sıra stratejik yönetime ilişkin görüşlere ait katılım durumları, kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin bakış açıları ve stratejik yönetim uygulamaları kapsamında uygulanan analizlere yönelik bilgi düzeylerini ölçmek amacıyla çeşitli sorular yöneltilmiştir.

4.4. Araştırmanın Evreni

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nın merkez ve taşra teşkilatında toplamda 3897 kamu görevlisi çalışmaktadır. Bakanlığın merkez teşkilatında ise 1648 kadrolu, 21 sözleşmeli ve 148 işçi statüsünde olmak üzere toplamda 1817 personel çalışmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın evrenini Bakanlığın merkez teşkilatında çeşitli kademelerde görev yapan kamu görevlileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evren büyüklüğü ise 1817 personelden oluşmaktadır. Ayrıca araştırma evreninde yer alan çalışanların eğitim düzeylerinin yüksek olması karşılığında ankette yer alan ifadelerin daha bilinçli bir yaklaşımla doldurulması da hedeflenmiştir.

4.4.1. Araştırmada Örneklem Seçimi ve Veri Toplama Süreci

Bir araştırmanın sonuçları ne kadar fazla genellenebiliyorsa araştırmanın değeri de o derecede artmaktadır. Bu nedenle araştırmalarda doğru bilgiyi elde etmek ve kararları o yönde vermek gerekmektedir. Doğru bilgiyi elde etmek ve elde edilen bilgileri genelleştirmek ihtiyacı vardır (Arıkan, 1994:129). Örneklem, belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir (Karasar, 2005: 110-111). Diğer taraftan bir örneklemin güvenilirliği örneklem ortalamalarının evren ortalamasına olan yakınlığı ile ilgilidir. Örneklemden hesaplanan ortalamanın, parametreye yakınlığı arttıkça güvenilirliği de artar (Kaptan, 1983:136).

Araştırmada basit tesadüfi örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yönteminde evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır (Arıkan, 2004:141). Bu yöntemde örneklemin alındığı evreni temsil etmesi önemlidir. Örneklemin çok küçük olması durumunda araştırma sonuçlarının evren için genellenebilmesi güçleşir. Betimsel araştırmalarda minimum %10 örneklem alınır, küçük evrenlerde ise %20'ye ihtiyaç duyulur. (Arlı ve Nazik, 2001:77).

Bu çerçevede yapılan araştırma var olan durumu tespit etmeye yönelik betimleme modelinde bir çalışmadır. Bu nedenle araştırmada, Bakanlığın merkez teşkilatında aktif olarak çalışan 1817 kamu görevlisinden minimum %10 örneklem alınması hedeflenmiştir. Yüz yüze ve elektronik posta yöntemi kullanılarak yapılan anket çalışmasında örneklem sayısının 282'ye ulaşması neticesinde ankete son verilmiştir. Sonuç olarak araştırmanın örneklem oranının %15,52 olmasıyla da evreni temsil kabiliyeti konusunda yeterli olduğu değerlendirilmiştir.

4.4.2. Araştırmanın Sınırları ve Varsayımları

Araştırmada Bakanlık çalışanlarının stratejik yönetim algılamaları ve stratejik yönetim anlayışı analizi bu ankette yer alan ifadelerle sınırlı kalmıştır. Ayrıca bu araştırmada elde edilen sonuçlar da kullanılan örneklem ile sınırlı olmuştur. Bu nedenle elde edilen sonuçların ülke bütününe genellemesi amaçlanmamıştır. Diğer taraftan araştırmanın yapıldığı zaman ki düşüncelerle araştırma kısıtlı kalmıştır.

Araştırmaya; Türk kamu yönetiminde hali hazırda var olan bir takım yapısal sorunların bir neticesi olarak, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda da bir takım yapısal sorunların bulunduğu, 2003 yılında mevzuatsal alt yapısı tamamlanmış olan stratejik yönetim sisteminin uygulanmasına Bakanlıkta yasal zorunluluklar nedeniyle başlanıldığı, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda stratejik yönetim süreçlerine yönelik belirli bir tecrübe kazanımının söz konusu olduğu ve katılımcıların stratejik yönetime ilişkin bilgilerinin homojen olarak dağıldığı, varsayımlarıyla başlanılmıştır.

4.5. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın bağımsız değişkenleri hakkında veri toplamak için geliştirilen anket çalışmasında ilk bölümde demografik bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde katılımcıların stratejik yönetime ilişkin görüşlere katılım düzeyleri sorulmuş ve nihayetinde üçüncü bölümde ise stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin analizler hakkında bilgi düzeylerine yönelik sorular yer almaktadır.

Araştırma için geliştirilen anket ilk olarak Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu'nun onayına sunulmuş ve Etik Komisyonu'nun 14/05/2019 tarihli, E.14506 sayılı onayına binaen araştırmaya başlanılmıştır.

Araştırmada sorulara verilen cevapların analizi SPSS 22 Programı ile yapılmış olup ayrıca ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmıştır.

4.5.1. Parametrik Olmayan Testler

Mann Whitney bağımsız iki grubun nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında, Kruskal Wallis bağımsız k grubun ($k > 2$) nicel bir değişken açısından karşılaştırılmasında kullanılan test tekniğidir. Söz konusu testlerin uygulanabilmesi için nicel değişkenin normal dağılım göstermemesi gerekmektedir.

4.5.2. Açımlayıcı Faktör Analizi

Ölçeğin yapı geçerliğini istatistiksel olarak tespit etmek için açımlayıcı faktör analizi tekniği kullanılmaktadır. Ölçeğin öncelikli olarak, faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmaktadır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanmaktadır. Faktör analizinde evrendeki dağılımın normal olması da beklenmektedir. Bu da Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun 1,000' e yakın, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir. Faktörlerin öz değerlerine ait saçılma diyagramı olan Scree Plot grafiği ve açıklanan varyans oranı ölçeğin toplam faktör sayısının belirlenmesinde kullanılmaktadır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanmasıyla da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmaktadır. Faktör yük değeri, maddelerin faktörlerle olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Maddelerin yer aldıkları faktördeki yük değerlerinin yüksek olması beklenir. Her bir maddenin faktör yükünün 0,30'dan küçük olduğu ya da söz konusu maddenin faktör yüklerinin iki farklı faktördeki değerlerinin farkının 0,10'dan küçük olması durumunda (binişiklik) madde ölçekten çıkarılarak analiz işlemine devam edilir.

4.5.3. Araştırmanın Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısının 0-1 arasında değiştiği, değerlendirme kriterlerine göre "0.00 < 0.40 ise ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirildiği ifade edilmektedir (Tavşancıl, 2005).

Buna göre araştırma üzerinde yapılan analizde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısının ,931 olduğu anlaşılmıştır. Bu sonuca göre ölçeğin “yüksek derecede güvenilir bir ölçek” olarak nitelendirilmesi doğru olacaktır.

4.5.4. Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 22 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım düzeyi için yapılan faktör analizi sonucu üç boyutlu bir yapı ortaya çıkmıştır. İfadelerle katılım ve alt boyut puanları normal dağılım göstermemiştir. Bu nedenle puanların demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu parametrik olmayan test tekniklerinden Mann Whitney ve Kruskal Wallis testleri ile analiz edilmiştir.

4.6. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma sonucunda elde edilen verilere öncelikle KMO ve Bartlett testi yapılmış ve verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı ve Scree Plot grafikleri incelenmiş ve bunun sonucunda ölçeğin üç faktörden oluştuğu belirlenmiş, konuyla ilgili detaylı analizlere çalışmamızın “4.6. İstatiksel Analizler ve Bulgular” başlığı altında yer verilmiştir. Bu çerçevede araştırmada aşağıda sıralanan hipotezler test edilmiştir.

H1.1: Faktör1 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.2: Faktör2 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.3: Faktör3 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelerle Katılım cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.1: Faktör1 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.2: Faktör2 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.3: Faktör3 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelerle Katılım yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3.1: Faktör1 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3.2: Faktör2 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3.3: Faktör3 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4.1: Faktör1 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4.2: Faktör2 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4.3: Faktör3 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5.1: Faktör1 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5.2: Faktör2 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5.3: Faktör3 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6.1: Faktör1 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6.2: Faktör2 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6.3: Faktör3 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4.7. İstatiksel Analizler ve Bulgular

4.7.1. Demografik Bulgular

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. Çizelge 4.4.'de katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere yer verilmektedir.

Demografik Bulgular		N (282)	%
Cinsiyet	Erkek	222	78,7
	Kadın	60	21,3
Yaş	18-30	29	10,3
	31-40	124	44
	41-50	76	27
	51-65	53	18,8
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,1
	Lise	16	5,7
	Ön Lisans	28	9,9
	Lisans	172	61
	Yüksek Lisans	54	19,1
	Doktora ve üstü	10	3,6
Kurumdaki Çalışma Süresi	5 yıldan az	91	32,3
	5-10	114	40,4
	11-15	31	11,0
	16-20	20	7,1
	20 yıldan fazla	26	9,2
Toplam Çalışma Süresi	5 yıldan az	30	10,6
	5-10	70	24,8
	11-15	58	20,6
	16-20	28	9,9
	20 yıldan fazla	96	34,0
Kurumdaki Görevi	Yönetici (Gen. Md. / Daire Bşk.)	20	7,1
	Müfettiş/Uzman/Yrd.	94	33,3
	Mühendis/Teknisyen	77	27,3
	Memur (VHKİ, vb.)	29	10,3
	Diğer	62	22

Çizelge 4.4. Demografik bulgular

Çizelge 4.4. incelendiğinde; görüldüğü üzere ankete toplam 282 kişi katılmış olup katılanların 222'si (%78,7) erkek ve 60'ı (%21,3) kadından oluşmaktadır.

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde; katılımcıların %10,3'ü 18-30 yaş aralığında, %44'ü 31-40 yaş aralığında, %27'si 41-50 yaş aralığında ve %18,8 ise 51-65 yaş aralığındadır. Ankete katılanların büyük bir çoğunluğunu 31-40 yaş grubundaki katılımcılardan oluştuğu rahatça söylenebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde; 3'ünün İlköğretim, 16'sının Lise, 28'inin Ön Lisans, 172'sinin Lisans, 54'ünün Yüksek Lisans ve 10'unun Doktora ve üstü mezunu olduğu, netice itibariyle ankete katılanlardan 232'sinin Lisans ve üzeri mezunu olduğu ve bunlarında yine büyük payını (%62) Lisans mezunlarının oluşturduğu belirtilebilir.

Katılanların %32,3'ünün 5 yıldan az, %40'4'ünün 5-10 yıl arasında, %11'inin 11-15 yıl arasında, %7,1'inin 16-20 yıl arasında ve %9,2'sinin 20 yıldan fazla süredir kurumda çalıştığı, bunun yanı sıra toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise %10,6'sının 5 yıldan az, %24,8'inin

5-10 yıl arasında, %20,6'sının 11-15 yıl arasında, %9,9'unun 16-20 yıl arasında ve %34'ünün 20 yıldan fazla süredir çalıştığı görülmektedir.

Son olarak katılımcıların kurumdaki görevleri incelendiğinde ise Yönetici (Gen. Md. / Daire Bşk.) pozisyonunda 20 kişi (%7,1), Müfettiş, Müfettiş Yardımcısı, Uzman ve Uzman Yardımcısı pozisyonunda 94 kişi (%33,3), Mühendis/Teknisyen pozisyonunda 77 kişi (%27,3) ve Memur (VHKİ, vb.) pozisyonunda 29 kişi (%10,3) çalıştığı belirlenmiştir.

4.7.2 Faktör Analizi Sonuçları

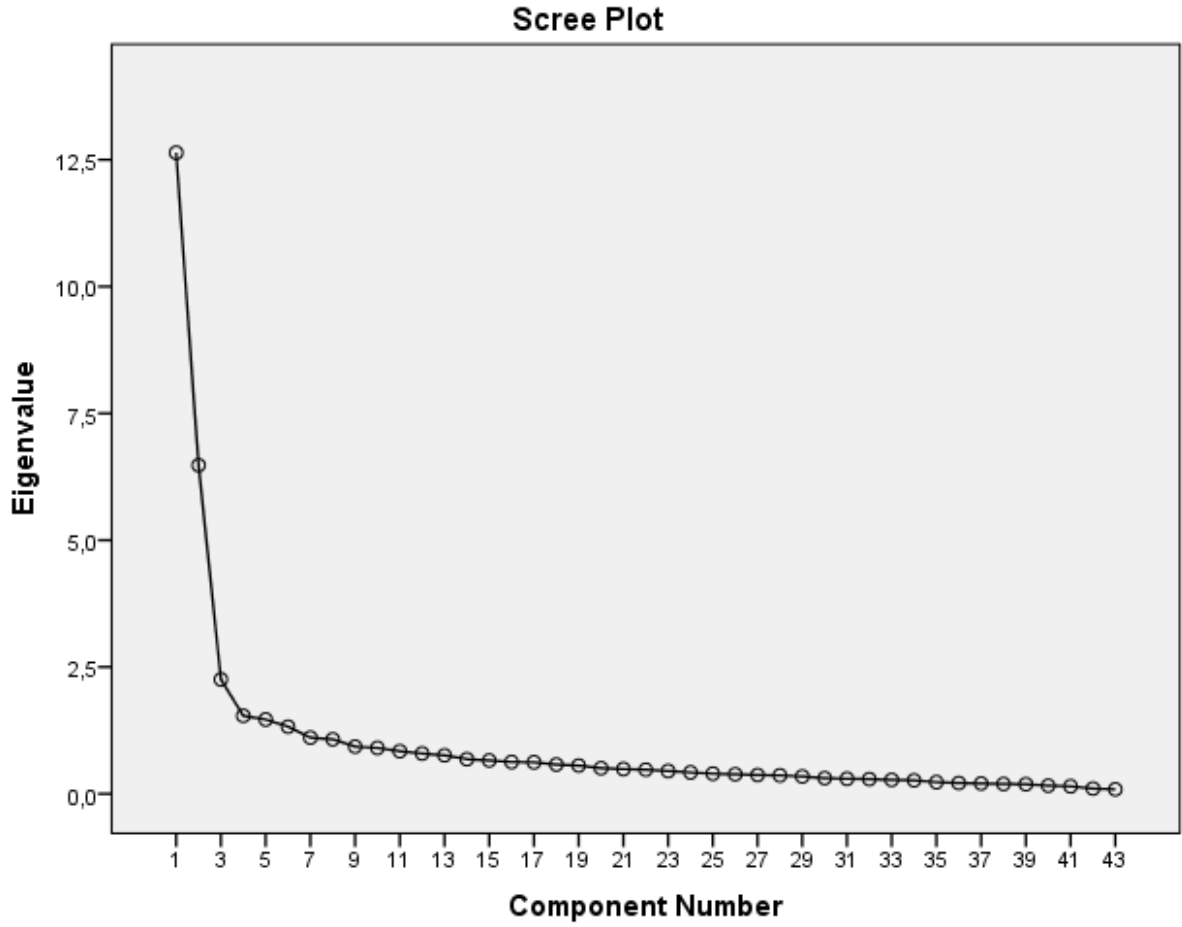
Stratejik Yönetime İlişkin ifadelerine katılım düzeyinin faktör analizi yapılması için yeterli olup olmadığını saptamak amacıyla KMO ve Bartlett testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara Çizelge 4.5.'de yer verilmiştir.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,914
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	7601,592
	df	903
	Sig.	0,000

Çizelge 4.5. KMO ve Bartlett testi sonuçları

Çizelge 4.5. incelendiğinde stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,914 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ($KMO > 0,500$). Bartlett testi kapsamında X^2 değeri 7601,592 olarak ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla her bir faktörün toplam varyansı açıklama oranı ve Scree Plot grafikleri incelenmiştir. Bunun sonucunda ölçeğin üç faktörden oluştuğu belirlenmiştir.



Şekil 4.1. Scree Plot analizi

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
Faktör1	11. Bütçe ile stratejik plan uyumu sağlanmalıdır.	,741	22,304	,929
	12. Stratejik plan ve bütçe beraber işlemeli. Hem kamu harcama hem de kamu muhasebe sisteminin bir parçası olarak tasarlanmalıdır.	,740		
	17. Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması olmalı.	,737		
	9. Ölçüm ve performans göstergelerinin niteliği geliştirilmelidir.	,728		
	18. Yönetimin bilgi iletişim boyutu ihmal edilmeyerek gerekli teknolojiler zamanında adapte edilmeli.	,717		
	8. Yapım aşamasında mümkün olduğunca geniş paydaş katılımı sağlanmalı ve ayrıntılı çalışma olmalıdır.	,689		
	20. İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve etkin çalıştırılmalıdır.	,685		
	5. Stratejik plan, performans programları ve bütçe ilintisi kurulmalı, uyumlaştırılmalıdır.	,683		

Çizelge 4.6. Faktör analizi sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
	15. Tedrici olarak bireysel performans sistemleri yerleştirilerek insan kaynakları geliştirilmeli.	,682		
	1. Stratejik yönetimi destekleyici ek değışiklikler, düzenlemeler ve diğer faaliyetler tasarlanmalıdır.	,681		
	4. Stratejik plan ve performansın merkezi bir veri tabanı ile takip edilebilmesi için stratejik plan ve performans programı izleme sistemi kurulmalı.	,672		
	7. Bürokratik kuralların ve süreçlerin inisiyatifi ve başarıyı engellememesi için insan kaynaklarının ve özellikle yöneticilerin sürekli eğitilip geliştirilmesi gerekir.	,666		
	3. Bu bir yasa savma ve günü kurtarma değil, en üstten alt kademelere kadar topyekun heyecan ve tutku ile benimseyerek sahiplenilmesi gereken bir yönetim tarzı ve felsefesidir.	,659		
	10. İç kontrol sistemi oluşturulmalıdır (başarılı pilot uygulama ile örnek oluşturulmalıdır).	,640		
	2. Stratejik yönetim ve planlama bir anlayış, vizyon ve varlık işidir, uzun vadeli düşünme sanatıdır.	,625		
	35. Stratejik yönetim gelecek için gereklidir.	,607		
	13. Yöneticilerin yetkinliği artırılmalıdır.	,605		
	14. Kurum çalışanları yıl içindeki performanslarına göre yönetici tarafından ödüllendirilebilmelidir.	,546		
	16. Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ile ilgili çalışmalar yapılmalı	,535		
	19. Kurumlar arası rekabetçi değil, iş birliği anlayışına sahip olunmalı.	,517		
	6. Üst yöneticilerin stratejik planın önemini anlaması ve stratejik planı sahiplenmesi gerekir. Üst yöneticiler sık sık değışmemelidir.	,426		
	43. Stratejik planlama, kurumun diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz.	,322		
Faktör2	29. Kurum stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.	,824	21,417	,948
	26. Kurum stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.	,820		
	28. Kurum stratejimiz belirlenirken kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	,813		
	30. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.	,811		
	32. Kurumumuzda çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz ve tahmin yapılır.	,806		
	27. Kurum stratejimiz belirlenirken paydaş kurumların faaliyetleri incelenir.	,794		
	33. Kurumumuzun organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	,793		
	34. Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	,792		
	31. Kurum stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.	,769		
	25. Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	,753		

Çizelge 4.6. (devam) Faktör analizi sonuçları

Faktör	Madde	Faktör Yüğü	Açık Varyans Oranı	Cronbach's Alpha
	24. Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	,709	5,980	,729
	21. Kurumumuzun belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	,659		
	22. Kurumumuzun ortak amaç ve hedefleri vardır	,655		
	23. Kurumumuzun stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.	,651		
	41. Kurum, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır.	,604		
	42. Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir.	,454		
Faktör3	36. Stratejik yönetim sadece özel şirketler için gereklidir.	,701	5,980	,729
	37. Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir.	,696		
	39. Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir.	,693		
	38. Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir.	,645		
	40. Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır.	,604		
Toplam			49,702	,931

Çizelge 4.7. (devam) Faktör analizi sonuçları

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 43 madde ve üç boyuttan oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %49,702, güvenilirlik katsayısı (Cronbach's alfa) ,931'dir. Buna göre ölçeğin güvenilirliği çok yüksektir.

Ölçeğin 1'inci faktörünün faktör yükü ,322 ile ,741 arasında değişen 22 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %22,304, güvenilirlik katsayısı ,929'dur. Buna göre faktörün güvenilirliği çok yüksektir.

Ölçeğin 2'inci faktörünün faktör yükü ,454 ile ,824 arasında değişen 16 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %21,417, güvenilirlik katsayısı ,948'dir. Buna göre faktörün güvenilirliği çok yüksektir.

Ölçeğin 3'üncü faktörünün faktör yükü ,604 ile ,701 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %5,980; güvenilirlik katsayısı ,729'dur. Buna göre faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir.

4.7.3. Normallik Analizi

Araştırmada, verilerin analiz edilmesinde kullanılan bir test tekniği de normallik testidir. Bu test, parametrik test yöntemlerinin kullanılabilmesi için verilerin normal bir dağılıma sahip olma koşulunu sağlayıp sağlamadığını ölçen bir test tekniğidir. Normallik testinde Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk değerlerinin 0.05'ten büyük olması beklenir. Bu nedenle stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılımları ve alt boyut puanlarının normal dağılım gösterip, göstermediğini anlamak amacıyla verilerimize Shapiro-Wilk normallik testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara Çizelge 4.7.'de yer verilmiştir.

Shapiro-Wilk			
	Statistic	n	p
Faktör1	,832	282	,000
Faktör2	,961	282	,000
Faktör3	,980	282	,001
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	,912	282	,000

Çizelge 4.8. Puanlara ait normallik testi

Tablo incelendiğinde yapılan Shapiro-Wilk normallik analizine göre stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılımları ve alt boyut puanlarının normal dağılım göstermediği belirlenmiştir ($p>0,05$). Bu nedenle yapılan analizlerimizde parametrik olmayan test teknikleri kullanılmıştır.

4.7.4. Katılımcıların Stratejik Yönetim Uygulamalarını Kullanımına İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında stratejik yönetim uygulamalarının kullanımına ilişkin sorulara katılımcıların verdikleri cevaplardan elde edilen veriler incelenmiş ve raporlanmıştır. Bu boyutta 13 ifadeden oluşan likert tipli ölçek yer almaktadır. Burada her bir ifade için katılımcı sayıları ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir. Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek yapılmıştır:

- Hiç Uygulanmıyor
- Kısmen Uygulanıyor
- Tamamen Uygulanıyor
- Fikrim Yok

	Hiç Uygulanmıyor		Kısmen Uygulanıyor		Tamamen Uygulanıyor		Fikrim Yok	
	N	%	N	%	N	%	N	%
1. Ekonomik tahmin modeli	55	19,5	96	34,0	11	3,9	120	42,6
2. Portföy matrisleri	46	16,3	47	16,7	4	1,4	185	65,6
3. Fayda- maliyet analizi	74	26,2	85	30,1	19	6,7	104	36,9
4. Risk analizi	45	16,0	125	44,3	31	11,0	81	28,7
5. Finansal analiz	60	21,3	79	28,0	17	6,0	126	44,7
6. Tedarik zinciri yönetimi	63	22,3	60	21,3	12	4,3	147	52,1
7. Temel yetenek analizi	100	35,5	75	26,6	8	2,8	99	35,1
8. Kritik başarı faktörleri analizi	81	28,7	70	24,8	6	2,1	125	44,3
9. Balancedscorecard	46	16,3	25	8,9	2	0,7	209	74,1
10. SWOT (FÜTZ) analizi	36	12,8	73	25,9	23	8,2	150	53,2
11. Porter'in 5'li güç analizi	47	16,7	27	9,6	3	1,1	205	72,7
12. Senaryo oluşturma	71	25,2	62	22,0	5	1,8	144	51,1
13. Dış kaynak kullanımı	53	18,8	80	28,4	4	1,4	145	51,4

Çizelge 4.9. Stratejik yönetim uygulamaları kullanımı

Çizelge 4.8. incelendiğinde Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında;

- Ekonomik tahmin modeli kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %34,0,
- Portföy matrisleri kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %16,3,
- Fayda- maliyet analizi kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %30,1,
- Risk analizi kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %44,3,
- Finansal analiz kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %28,0,
- Tedarik zinciri yönetimi hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %22,3,
- Temel yetenek analizi hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %35,5,
- Kritik başarı faktörleri analizi hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %28,7,
- Balancedscorecard analizi hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %16,3,
- SWOT (FÜTZ) analizi kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %25,9,
- Porter'in 5'li güç analizi hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %16,7,
- Senaryo oluşturma hiç uygulanmıyor şeklinde belirtenlerin oranı %25,2,
- Dış kaynak kullanımı kısmen uygulanıyor şeklinde belirtenlerin oranı %28,4.

olduğu görülmektedir.

Diğer taraftan tablo verilerinden de anlaşılacağı üzere stratejik yönetim uygulamalarının kullanımına ilişkin “Fikrim Yok” şeklinde ifade edenlerin sayıları incelendiğinde; ekonomik tahmin modeli için 120, portföy matrisleri için 185, fayda- maliyet analizi için 104, risk analizi için 81, finansal analiz için 126, tedarik zinciri yönetimi 147, temel yetenek analizi için 99, kritik başarı faktörleri analizi için 125, balancedscorecard için 209, SWOT (fütz) analizi için 150, Porter’ın 5’li güç analizi için 205, senaryo oluşturma için 144 ve dış kaynak kullanımı için 145 kişinin fikrim yok seçeneği işaretlediği gözlemlenmiştir.

Bu kapsamda çizelge 4.8.’de yer alan veriler bir bütün halinde ele alındığında katılımcıların çoğunluğunun Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında stratejik yönetim uygulamalarının kullanımına ilişkin herhangi bir bilgilerinin olmadığı değerlendirilebilir.

4.7.5. Katılımcıların Stratejik Yönetime Yönelik İfadelere Katılım Düzeyine İlişkin

Bulgular

Araştırmada katılımcıların stratejik yönetime ilişkin verdikleri cevaplara, yüzdesel oranlara ve katılım düzeyi ortalamalarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların hem stratejik yönetime ilişkin ifadelere verdikleri cevaplar hem de kurumlarında uygulanan stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin ifadelere verdikleri cevaplar analiz edilmiş ve raporlanmıştır. Yine bu boyutta 43 ifadeden oluşan likert tipli ölçek kullanılmıştır. Ölçek ifadelerinin skala değerlerine aşağıdaki puanlar verilerek uygulanmıştır.

- Kesinlikle katılmıyorum: 1
- Katılmıyorum: 2
- Karasızım: 3
- Katılıyorum: 4
- Kesinlikle katılıyorum: 5

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Stratejik yönetimi destekleyici ek değişiklikler, düzenlemeler ve diğer faaliyetler tasarlanmalıdır.	8	2,8	11	3,9	14	5,0	145	51,4	104	36,9	4,16
Stratejik yönetim ve planlama bir anlayış, vizyon ve varlık işidir, uzun vadeli düşünebilme sanatıdır.	6	2,1	7	2,5	3	1,1	132	46,8	134	47,5	4,35
Bu bir yasa savma ve günü kurtarma değil, en üstten alt kademelere kadar topyekün heyecan ve tutku ile benimseyerek sahiplenilmesi gereken bir yönetim tarzı ve felsefesidir.	6	2,1	6	2,1	13	4,6	134	47,5	123	43,6	4,28
Stratejik plan ve performansın merkezi bir veri tabanı ile takip edilebilmesi için stratejik plan ve performans programı izleme sistemi kurulmalı.	5	1,8	12	4,3	18	6,4	158	56,0	89	31,6	4,11
Stratejik plan, performans programları ve bütçe ilintisi kurulmalı, uyumlaştırılmalıdır.	7	2,5	6	2,1	20	7,1	167	59,2	82	29,1	4,10
Üst yöneticilerin stratejik planın önemini anlaması ve stratejik planı sahiplenmesi gerekir. Üst yöneticiler sık sık değişmemelidir.	11	3,9	35	12,4	42	14,9	107	37,9	87	30,9	3,79
Bürokratik kuralların ve süreçlerin insiyatifi ve başarıyı engellememesi için insan kaynaklarının ve özellikle yöneticilerin sürekli eğitilip geliştirilmesi gerekir.	4	1,4	7	2,5	13	4,6	119	42,2	139	49,3	4,35
Yapım aşamasında mümkün olduğunca geniş paydaş katılımı sağlanmalı ve ayrıntılı çalışma olmalıdır.	2	0,7	7	2,5	16	5,7	148	52,5	109	38,7	4,26

Çizelge 4.10. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım düzeyi ve ortalaması

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Ölçüm ve performans göstergelerinin niteliği geliştirilmelidir.	5	1,8	4	1,4	11	3,9	162	57,4	100	35,5	4,23
İç kontrol sisteminin oluşturulmadır (başarılı pilot uygulama ile örnek oluşturulmalıdır).	5	1,8	9	3,2	15	5,3	154	54,6	99	35,1	4,18
Bütçe ile stratejik plan uyumu sağlanmalıdır	3	1,1	10	3,5	5	1,8	164	58,2	100	35,5	4,23
Stratejik plan ve bütçe beraber işlemeli. Hem kamu harcama hem de kamu muhasebe sisteminin bir parçası olarak tasarlanmalıdır.	4	1,4	11	3,9	17	6,0	154	54,6	96	34,0	4,16
Yöneticilik yetkinliği artırılmalıdır.	5	1,8	18	6,4	16	5,7	114	40,4	129	45,7	4,22
Kurum çalışanları yıl içindeki performanslarına göre yönetici tarafından ödüllendirilebilmeli.	12	4,3	14	5,0	28	9,9	109	38,7	119	42,2	4,10
Tedrici olarak bireysel performans sistemleri yerleştirilerek insan kaynakları geliştirilmeli.	5	1,8	13	4,6	31	11,0	144	51,1	89	31,6	4,06
Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ilgili çalışmalar yapılmalı	8	2,8	14	5,0	23	8,2	129	45,7	108	38,3	4,12
Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması olmalı.	3	1,1	7	2,5	4	1,4	131	46,5	137	48,6	4,39
Yönetimin bilgi iletişim boyutu ihmal edilmeyerek gerekli teknolojiler zamanında adapte edilmeli.	3	1,1	5	1,8	8	2,8	141	50,0	125	44,3	4,35
Kurumlar arası rekabetçi değil, işbirliği anlayışına sahip olunmalı.	4	1,4	8	2,8	12	4,3	120	42,6	138	48,9	4,35
İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve etkin çalıştırılmalıdır.	5	1,8	11	3,9	11	3,9	137	48,6	118	41,8	4,25
Kurumumuzun belli bir misyonu ve vizyonu vardır	14	5,0	31	11,0	65	23,0	136	48,2	36	12,8	3,53

Çizelge 4.9. (devam) Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım düzeyi ve ortalaması

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Kurumumuzun ortak amaç ve hedefleri vardır	11	3,9	24	8,5	75	26,6	140	49,6	32	11,3	3,56
Kurumumuzun stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir	5	1,8	36	12,8	75	26,6	138	48,9	28	9,9	3,52
Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	11	3,9	46	16,3	101	35,8	112	39,7	12	4,3	3,24
Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir	13	4,6	57	20,2	100	35,5	100	35,5	12	4,3	3,15
Kurum stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir	14	5,0	40	14,2	93	33,0	119	42,2	16	5,7	3,29
Kurum stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir	12	4,3	42	14,9	99	35,1	112	39,7	17	6,0	3,28
Kurum stratejimiz belirlenirken kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları tespit edilir	15	5,3	38	13,5	82	29,1	120	42,6	27	9,6	3,38
Kurum stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	14	5,0	45	16,0	106	37,6	105	37,2	12	4,3	3,20
Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir	15	5,3	41	14,5	96	34,0	109	38,7	21	7,4	3,28
Kurum stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır	13	4,6	40	14,2	84	29,8	123	43,6	22	7,8	3,36
Kurumumuza çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır	13	4,6	60	21,3	98	34,8	99	35,1	12	4,3	3,13
Kurumumuzun organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir	19	6,7	59	20,9	93	33,0	100	35,5	11	3,9	3,09
Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir	15	5,3	53	18,8	87	30,9	116	41,1	11	3,9	3,20

Çizelge 4.9. (devam) Stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım düzeyi ve ortalaması

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum		Ortalama
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	
Stratejik yönetim gelecek için gereklidir	7	2,5	7	2,5	14	5,0	116	41,1	138	48,9	4,32
Stratejik yönetim sadece özel şirketler için gereklidir	113	40,1	128	45,4	12	4,3	20	7,1	9	3,2	1,88
Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir	92	32,6	131	46,5	25	8,9	29	10,3	5	1,8	2,02
Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir	54	19,1	113	40,1	72	25,5	37	13,1	6	2,1	2,39
Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir	31	11,0	90	31,9	60	21,3	83	29,4	18	6,4	2,88
Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır	20	7,1	67	23,8	60	21,3	121	42,9	14	5,0	3,15
Kurum, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır	14	5,0	49	17,4	90	31,9	112	39,7	17	6,0	3,24
Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir	8	2,8	42	14,9	109	38,7	118	41,8	5	1,8	3,25
Stratejik planlama, kurumun diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz	8	2,8	14	5,0	41	14,5	167	59,2	52	18,4	3,85

Çizelge 4.9. (devam) Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım düzeyi ve ortalaması

Çizelge 4.9. incelendiğinde katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadelerin tümüne cevap verdikleri görülmektedir. Yine katılımcılardan 167'si (%59,2) “Stratejik planlama, kurumun diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz” ve “Stratejik plan, performans programları ve bütçe ilintisi kurulmalı, uyumlaştırılmalıdır” ifadelerine “Katılıyorum” cevabı vererek en yüksek ortalama ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan katılımcılardan 131'i (%46,5) “Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir” ifadesine “Katılmıyorum” cevabı vererek en yüksek ortalama ortaya çıkmıştır. Bunların dışında ölçekte yer alan ifadelere katılımcıların verdikleri cevaplar genel itibariyle ele alındığında;

- “Stratejik yönetimi destekleyici ek değişiklikler, düzenlemeler ve diğer faaliyetler tasarlanmalıdır” ifadesine katılımcıların çoğunluğunun (%51,4) katıldığı ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,16 olduğu,
- “Stratejik yönetim ve planlama bir anlayış, vizyon ve varlık işidir, uzun vadeli düşünebilme sanatıdır” ifadesine katılımcıların %47,5’inin Kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,35 olduğu,
- “Bu bir yasa savma ve günü kurtarma değil, en üstten alt kademelere kadar topyekûn heyecan ve tutku ile benimseyerek sahiplenilmesi gereken bir yönetim tarzı ve felsefesidir” ifadesine katılımcıların yine %47,5’inin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,28 olduğu,
- “Stratejik plan ve performansın merkezi bir veri tabanı ile takip edilebilmesi için stratejik plan ve performans programı izleme sistemi kurulmalı” ifadesine katılımcıların %56,0’sının “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,11 olduğu,
- “Üst yöneticilerin stratejik planın önemini anlaması ve stratejik planı sahiplenmesi gerekir. Üst yöneticiler sık sık değişmemelidir” ifadesine katılımcıların %37,9’unun “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,79 olduğu,
- “Bürokratik kuralların ve süreçlerin insiyatifi ve başarıyı engellememesi için insan kaynaklarının ve özellikle yöneticilerin sürekli eğitilip geliştirilmesi gerekir” ifadesine katılımcıların %49,3’ünün “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,35 olduğu,
- “Yapım aşamasında mümkün olduğunca geniş paydaş katılımı sağlanmalı ve ayrıntılı çalışma olmalıdır” ifadesine katılımcıların %52,5’inin “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,26 olduğu,
- “Ölçüm ve performans göstergelerinin niteliği geliştirilmelidir” ifadesine katılımcıların %57,4’ünün “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalaması 4,23 olduğu,
- “İç kontrol sisteminin oluşturulmadır (başarılı pilot uygulama ile örnek oluşturulmalıdır)” ifadesine katılımcıların %54,6’sının “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,18 olduğu,

- “Bütçe ile stratejik plan uyumu sağlanmalıdır” ifadesine katılımcıların %58,2’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,23 olduğu,
- “Stratejik plan ve bütçe beraber işlemeli. Hem kamu harcama hem de kamu muhasebe sisteminin bir parçası olarak tasarlanmalıdır” ifadesine katılımcıların %54,6’sının “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,16 olduğu,
- “Yöneticilik yetkinliği artırılmalıdır” ifadesine katılımcıların %45,7’sinin “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,22 olduğu,
- “Kurum çalışanları yıl içindeki performanslarına göre yönetici tarafından ödüllendirilebilmeli” ifadesine katılımcıların %42,2’sinin “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,10 olduğu,
- “Tedrici olarak bireysel performans sistemleri yerleştirilerek insan kaynakları geliştirilmeli” ifadesine katılımcıların %51,1’inin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,06 olduğu,
- “Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ilgili çalışmalar yapılmalı” ifadesine katılımcıların %45,7’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,12 olduğu,
- “Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması olmalı” ifadesine katılımcıların %48,6’sının “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,39 olduğu,
- “Yönetimin bilgi iletişim boyutu ihmal edilmeyerek gerekli teknolojiler zamanında adapte edilmeli” ifadesine katılımcıların %50’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,35 olduğu,
- “Kurumlar arası rekabetçi değil, iş birliği anlayışına sahip olunmalı” ifadesine katılımcıların %48,9’unun “kesinlikle katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,35 olduğu,
- “İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve etkin çalıştırılmalıdır” ifadesine katılımcıların %48,6’sının “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,25 olduğu,
- “Kurumumuzun belli bir misyonu ve vizyonu vardır” ifadesine katılımcıların %48,2’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,53 olduğu,

- “Kurumumuzun ortak amaç ve hedefleri vardır” ifadesine katılımcıların %49,6’sının “katılıyorum cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,56 olduğu,
- “Kurumumuzun stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir” ifadesine katılımcıların %48,9 “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,52 olduğu,
- “Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir” ifadesine katılımcıların %39,7’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,24 olduğu,
- “Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir” ifadesine katılımcıların %35,5’inin “katılıyorum” cevabını verdikleri yine aynı oranda katılımcının “kararsızım cevabını verdikleri, katılım düzeyleri ortalamasının 3,15 olduğu,
- “Kurum stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir” ifadesine katılımcıların %42,2’sinin “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,29 olduğu,
- “Kurum stratejimiz belirlenirken rakip firmaların faaliyetleri incelenir” ifadesine katılımcıların %39,7’sinin “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,28 olduğu,
- “Kurum stratejimiz belirlenirken kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları tespit edilir” ifadesine katılımcıların %42,6’sının “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,38 olduğu,
- “Kurum stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir” ifadesine katılımcıların %37,6’sının “kararsızım” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,20 olduğu,
- “Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir” ifadesine katılımcıların %38,7’sinin “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,28 olduğu,
- “Kurum stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır” ifadesine katılımcıların %43,6’sının “katılıyorum” cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,36 olduğu,

- “Kurumumuzda çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır” ifadesine katılımcıların %35,1’inin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,13 olduğu,
 - “Kurumumuzun organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir” ifadesine katılımcıların %35,5’inin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,09 olduğu,
 - “Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir” ifadesine katılımcıların %41,1’inin “katılıyorum cevabını verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,20 olduğu,
 - “Stratejik yönetim gelecek için gereklidir” ifadesine katılımcıların %48,9’unun “kesinlikle katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 4,32 olduğu,
 - “Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir” ifadesine katılımcıların %40,1’nin “katılmıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 2,39 olduğu,
 - “Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir” ifadesine katılımcıların %31,9’unun “katılmıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 2,88 olduğu,
 - “Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır” ifadesine katılımcıların %42,9’unun “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,15 olduğu,
 - “Kurum, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmaktadır” ifadesine katılımcıların %39,7’sinin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,24 olduğu,
 - “Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir” ifadesine katılımcıların %41,8’inin “katılıyorum” cevabı verdikleri ve katılım düzeyleri ortalamasının 3,25 olduğu,
- görülmektedir.

Yukarıda yer alan verilerde de açıkça görüldüğü üzere katılımcıların büyük bir kısmının ankette yer alan ifadelere katılıyorum ya da kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap verdikleri, bunun yanı sıra “Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir”, “Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir”, “Stratejik yönetim sadece özel şirketler için

gereklidir” ve “Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir” ifadelerine çoğunlukla olumsuz cevaplar verildiği, ayrıca “Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir” ve “Kurum stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir” ifadelerine katılımcıların çoğunluğunun kararsız kaldıkları analiz edilmiştir.

Bu itibarla çizelge 4.9’da yer alan veriler bir bütün halinde ele alındığında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında görev yapan katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarının gerekliliğini işaret eden ifadelere çoğunlukla katıldıkları, diğer taraftan “Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir”, “Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir”, “Stratejik yönetim sadece özel şirketler için gereklidir” ve “Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir” gibi stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin olumsuz ifadelerle ise çoğunlukla katılım göstermedikleri değerlendirilebilir.

4.7.6. Hipotez Bulguları

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların ölçekte yer alan stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım ve alt boyutlarına ilişkin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurumdaki çalışma süreleri ile toplam çalışma süreleri ve kurumdaki görevleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı analiz edilmiş ve ortaya çıkan sonuçlara yer verilmiştir.

Bu çerçevede katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların karşılaştırılmasında iki seçenekli sorular için Mann Whitney U Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Bu çalışmada kullanılan Mann Whitney U Testi ve Kruskal Wallis testi analizinin değerlendirilmesinde anlamlılık düzeyi 0.05 olarak kabul edilmiştir.

- H1.1: Faktör1 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H1.2: Faktör2 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H1.3: Faktör3 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H1.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelerle Katılım cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım ve alt boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi için yapılan Mann Whitney testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

1. Cinsiyetiniz?		n	Sıra Ort.	U	p
Faktör1	Erkek	222	143,34	6251,000	,465
	Kadın	60	134,68		
Faktör2	Erkek	222	142,36	6469,500	,734
	Kadın	60	138,33		
Faktör3	Erkek	222	140,39	6413,000	,658
	Kadın	60	145,62		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	Erkek	222	143,64	6184,500	,396
	Kadın	60	133,58		

*p<0,05

Çizelge 4.11. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının cinsiyet açısından incelenmesi

Çizelge 4.10. incelendiğinde cinsiyet değişkeni ile stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. ($p>0,05$). Netice itibarıyla H1.1., H1.2., H1.3. ve H1.4 hipotezlerinin tamamı kabul edilmemiştir.

- H2.1: Faktör1 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2.2: Faktör2 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2.3: Faktör3 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H2.4: Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının yaş açısından incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıda ki tabloda verilmiştir.

2. Yaşınız?		n	Sıra Ort	X ²	p
Faktör1	18-30 yaş	29	147,17	1,295	,730
	31-40 yaş	124	142,28		
	41-50 yaş	76	145,65		
	51-65 yaş	53	130,61		
Faktör2	18-30 yaş	29	141,66	9,091	,028*
	31-40 yaş	124	128,50		
	41-50 yaş	76	143,72		
	51-65 yaş	53	168,64		
Faktör3	18-30 yaş	29	141,24	1,214	,750
	31-40 yaş	124	143,63		
	41-50 yaş	76	145,64		
	51-65 yaş	53	130,74		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	18-30 yaş	29	138,97	2,118	,548
	31-40 yaş	124	134,67		
	41-50 yaş	76	145,77		
	51-65 yaş	53	152,75		

*p<0,05

Çizelge 4.12. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının yaş açısından incelenmesi

Çizelge 4.11. incelendiğinde Faktör2’de bulunan ifadelere katılım açısından yaş farklı olan gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Buna göre 51-65 yaş arası olanlarda Faktör2’de bulunan ifadelere katılım en fazla iken 31-40 yaş arası olanlarda katılım en azdır. Diğer yandan Faktör2 dışında stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı görülmektedir. Dolayısıyla H2.2 hipotezi kabul edilmiş, H2.1, H2.3 ve H2.4 hipotezleri kabul edilmemiştir.

- H3.1: Faktör1 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3.2: Faktör2 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3.3: Faktör3 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H3.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının eğitim durumu açısından incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

3. Eğitim durumunuz?		n	Sıra Ort.	X2	p
Faktör1	İlköğretim/Lise	19	124,74	2,654	,448
	Ön Lisans	28	162,20		
	Lisans	171	140,41		
	Yüksek Lisans/Doktora	64	140,34		
Faktör2	İlköğretim/Lise	19	186,03	15,252	,002*
	Ön Lisans	28	173,11		
	Lisans	171	140,17		
	Yüksek Lisans/Doktora	64	118,00		
Faktör3	İlköğretim/Lise	19	182,11	7,191	,066
	Ön Lisans	28	153,50		
	Lisans	171	140,09		
	Yüksek Lisans/Doktora	64	127,97		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	İlköğretim/Lise	19	155,82	8,302	,040*
	Ön Lisans	28	176,07		
	Lisans	171	140,46		
	Yüksek Lisans/Doktora	64	124,90		

*p<0,05

Çizelge 4.13. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının eğitim durumu açısından incelenmesi

Çizelge 4.12. incelendiğinde eğitim durumu farklı olan gruplar arasında Faktör2de bulunan ifadelere katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Buna göre ilköğretim/lise mezunu olanlarda bu ifadelere katılım en fazla iken eğitim düzeyi arttıkça ifadelere katılım düzeyinin azaldığı anlaşılmaktadır.

Yine çizelge 4.12'ye göre eğitim durumu farklı olan gruplar arasında stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir (p<0,05). Bu ifadelere ilişkin puan sıra ortalamaları da incelendiğinde ön lisans mezunu olan katılımcılarda bu ifadelere katılım düzeyi en fazla iken yüksek lisans/doktora mezunu olanlarda ise katılım düzeyi en azdır. Netice itibariyle H3.2 ve H3.4 hipotezleri kabul edilmekle birlikte H3.1 ve H3.3 hipotezleri kabul edilmemiştir.

- H4.1: Faktör1 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4.2: Faktör2 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4.3: Faktör3 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H4.4: Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumda çalışma süresi açısından incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

4. Kurumunuzda ki çalışma süreniz?		n	Sıra Ort	X ²	p
Faktör1	5 yıldan az	91	138,87	4,261	,372
	5-10 yıl	114	151,91		
	11-15 yıl	31	131,60		
	16-20 yıl	20	117,83		
	20 yıldan fazla	26	135,08		
Faktör2	5 yıldan az	91	149,71	3,942	,414
	5-10 yıl	114	133,53		
	11-15 yıl	31	128,10		
	16-20 yıl	20	154,45		
	20 yıldan fazla	26	153,71		
Faktör3	5 yıldan az	91	147,25	3,392	,494
	5-10 yıl	114	138,18		
	11-15 yıl	31	121,11		
	16-20 yıl	20	153,40		
	20 yıldan fazla	26	151,08		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	5 yıldan az	91	143,58	1,098	,895
	5-10 yıl	114	142,09		
	11-15 yıl	31	129,40		
	16-20 yıl	20	136,53		
	20 yıldan fazla	26	149,90		

*p<0,05

Çizelge 4.14. Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresi açısından incelenmesi

Çizelge 4.13. incelendiğinde; kurumdaki çalışma süresi değişkeni ile stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılım ve alt boyutları açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır ($p>0,05$). Dolayısıyla H4.1, H4.2, H4.3 ve H4.4 hipotezlerinin tamamı reddedilmiştir.

- H5.1: Faktör1 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5.2: Faktör2 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5.3: Faktör3 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H5.4: Stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılım toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılım ve alt boyutlarının toplam çalışma süresi açısından incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

5. Toplam çalışma süreniz?		n	Sıra Ort	X ²	p
Faktör1	5 yıldan az	30	148,18	6,293	,178
	5-10 yıl	70	154,49		
	11-15 yıl	58	121,81		
	16-20 yıl	28	154,80		
	20 yıldan fazla	96	137,96		
Faktör2	5 yıldan az	30	162,53	10,325	,035*
	5-10 yıl	70	138,71		
	11-15 yıl	58	119,02		
	16-20 yıl	28	125,38		
	20 yıldan fazla	96	155,25		
Faktör3	5 yıldan az	30	157,52	1,681	,794
	5-10 yıl	70	138,92		
	11-15 yıl	58	145,02		
	16-20 yıl	28	135,36		
	20 yıldan fazla	96	138,04		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadeler Katılım	5 yıldan az	30	156,87	6,669	,154
	5-10 yıl	70	145,46		
	11-15 yıl	58	118,17		
	16-20 yıl	28	139,93		
	20 yıldan fazla	96	148,36		

* $p<0,05$

Çizelge 4.15. Stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılım ve alt boyutlarının toplam çalışma süresi açısından incelenmesi

Tablo'ya göre toplam çalışma süresi farklı olan gruplar arasında Faktör2'de bulunan ifadelere katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmaktadır ($p<0,05$). Buna göre tabloda yer alan puan sıra ortalamaları incelendiğinde toplam çalışma süresi 5 yıldan az olanlarda bu ifadelere katılım en fazla iken, toplam çalışma süresi 11-15 yıl arası olanlarda ise en azdır. Bunun dışında toplam çalışma süresi değişkeni ile stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutları arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmaktadır. Netice itibariyle H5.2 hipotezi kabul edilmekle birlikte H5.1, H5.3 ve H5.4 hipotezleri reddedilmiştir.

- H6.1: Faktör1 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H6.2: Faktör2 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H6.3: Faktör3 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.
- H6.4: Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.

Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumundaki görev açısından incelenmesi için yapılan Kruskal Wallis testi sonuçlarına Çizelge 4.15.'de yer verilmiştir.

6. Kurumunuzda ki göreviniz?		n	Sıra Ort	X2	p
Faktör1	Memur	29	155,36	3,965	,411
	Müfettiş/Uzman/Yrd.	94	132,52		
	Mühendis/Teknisyen	77	139,41		
	Yönetici	20	166,68		
	Diğer	62	143,11		
Faktör2	Memur	29	183,24	37,411	,000*
	Müfettiş/Uzman/Yrd.	94	105,52		
	Mühendis/Teknisyen	77	140,82		
	Yönetici	20	193,13		
	Diğer	62	160,72		
Faktör3	Memur	29	177,19	7,297	,121
	Müfettiş/Uzman/Yrd.	94	141,48		
	Mühendis/Teknisyen	77	129,55		
	Yönetici	20	139,28		
	Diğer	62	140,40		
Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım	Memur	29	173,69	27,381	,000*
	Müfettiş/Uzman/Yrd.	94	111,46		
	Mühendis/Teknisyen	77	139,38		
	Yönetici	20	190,65		
	Diğer	62	158,77		

*p<0,05

Çizelge 4.16. Stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılım ve alt boyutlarının kurumdaki görev açısından incelenmesi

Tablo incelendiğinde kurumunda görevi farklı olan gruplar arasında Faktör2’de bulunan ifadeler katılım açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu görülmektedir ($p<0,05$). Tabloda yer alan puan sıra ortalamalarına göre yönetici olanlarda bu ifadeler katılım en fazla iken Müfettiş/Uzman/Yrd. Olanlarda ise bu ifadeler katılım en azdır.

Diğer taraftan kurumunda görevi farklı olan gruplar arasında stratejik yönetime ilişkin ifadeler katılıma açısından da istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu anlaşılmıştır ($p<0,05$). Yine burada puan sıra ortalamaları incelendiğinde yönetici olanlarda bu ifadeler katılım en fazla iken Müfettiş/Uzman/Yrd. olanlarda ise bu ifadeler katılım en azdır. Bunun dışında Faktör1 ve Faktör3’de yer alan ifadeler katılım düzeyi ile kurumunda görev değişkeni arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Dolayısıyla H6.2 ve H6.4 hipotezleri kabul edilirken, H6.1 ve H6.3 hipotezleri kabul edilmemiştir.

4.7.6.1. Hipotezlerin değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarını özetleyen hipotez bilgilerine aşağıdaki tabloda topluca yer verilmiştir.

H1.1: Faktör1 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H1.2: Faktör2 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H1.3: Faktör3 cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H1.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2.1: Faktör1 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2.2: Faktör2 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H2.3: Faktör3 yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H2.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3.1: Faktör1 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3.2: Faktör2 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H3.3: Faktör3 eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H3.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H4.1: Faktör1 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4.2: Faktör2 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4.3: Faktör3 kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H4.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım kurumundaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5.1: Faktör1 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5.2: Faktör2 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H5.3: Faktör3 toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H5.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6.1: Faktör1 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6.2: Faktör2 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL
H6.3: Faktör3 kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	RED
H6.4: Stratejik Yönetime İlişkin İfadelere Katılım kurumdaki göreve göre anlamlı farklılık göstermektedir.	KABUL

Çizelge 4.17. Hipotezlerin değerlendirilmesi

Araştırma sonuçlarını özetleyen Tablo' ya göre Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında görev yapan 282 katılımcıya ilişkin;

- Cinsiyet değişkeni açısından ölçekte stratejik yönetime ilişkin yer alan tüm ifadelere verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,
- Yaş değişkeni açısından Faktör2' de yer alan ifadelerle anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın Faktör1, Faktör3 ve stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,

- Eğitim durumu değişkeni açısından stratejik ynetime ve Faktr2’de yer alan ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın Faktr1 ve Faktr3’de yer alan ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,
- Kurumdaki alışma sresi açısından lekte stratejik ynetime ilişkin yer alan tm ifadelere verilen cevaplar arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,
- Toplam alışma sresi açısından Faktr2’de yer alan ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın, Faktr1, Faktr3 ve stratejik ynetime ilişkin ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,
- Kurumdaki grev değişkeni açısından stratejik ynetime ve Faktr2’de yer alan ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmasına karşın Faktr1 ve Faktr3’de yer alan ifadelere katılım arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı,
anlaşılmaktadır.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Geçmişten günümüze kadar dünyada yaşamını sürdüren her varlık hayatta kalabilmek için çeşitli stratejiler uygulamıştır. Nitekim strateji kavramının incelenmesi, siyaset, askeri, kamu ve eğitim gibi birçok alanda tartışılır hale gelmesi uzun bir sürecin sonucudur. Günümüzde ise her alanda stratejik davranarak akılcı kararlar vermek bir zorunluluk halini almıştır. Doğal olarak günlük yaşama bile bu denli sirayet etmiş olan strateji kavramı kamu kuruluşlarında da yeni düzenlemelerin yapılmasını zorunlu kılarak etkili ve verimli hizmetin önünü açmıştır.

Yönetim kavramı çok eski olmasına rağmen, işletme yönetimi kavramı yaklaşık bir yüzyıl önce ortaya çıkmış ve halen geliştirilmekte olan bir kavramdır. Bu açıdan sanayi devriminden önceki zamanı işletme yönetimi açısından “transfer öncesi” dönem olarak tanımlamak mümkündür. Ancak geçmişte aynı hedefi yönetmek için bir araya gelen bireyler ve topluluklar olduğu göz önüne alındığında, yönetim faaliyetlerinin antik çağlarda, hatta erken yaşlarda var olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Yönetim, örgütsel hedefleri etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek için işlevleri olan faaliyetleri planlama, organize etme, yürütme, koordine etme ve kontrol etme işlemlerinin tümüdür.

Stratejik yönetim, yöneticiye çok çeşitli çevresel analiz becerileri kazandırır. Hem iç hem de dış çevre koşullarının genel bir değerlendirmesini yapan yöneticiler, olası fırsatları değerlendirirken olası tehditleri ve zayıf yönleri tanıyarak kuruluşların vizyonunu ortaya koyabilmelidir. Bu durum, rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajın sürdürülebilir olmasını sağlamak için stratejik yönetim felsefesini benimseyerek yoğun rekabet baskısı ile mücadele etmek durumunda kalan işletmeleri zorunlu kılmaktadır.

Günümüz dünyasında son derece dinamik olan toplum yapısı ve yarattığı yoğun çalışma temposu ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik gelişmelerle birlikte hızla değişmektedir. Bu nedenle, bu hızlı değişim ortamında toplumlar, kendilerini etkileyen iç ve dış ortam dinamikleri konusunda duyarsız olmamalıdır. Bu hızlı değişkenlikle ve getirdiği belirsizlikle başa çıkabilen kurumlar, rekabet avantajı sağlayarak amaç ve hedeflerine ulaşabilecek ve varlıklarını sürdürebileceklerdir. Bunu yapmanın yolu kendilerini tanımak ve çevre koşullarını iyi takip etmekten geçmektedir.

Bu çalışmada; yapılan araştırma ile değişen kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde söz konusu değişimin Türk kamu yönetimi sistemindeki yansımaları ve bunun bir sonucu olarak ortaya çıkan stratejik yönetim uygulamaları ve bu uygulamaların etkinliği, stratejik yönetimin kamu

yönetimi disiplinine katkıları ve kamuda stratejik yönetimin etkinliğinin artırılmasına yönelik önerilerin neler olabileceğini araştırmak ve konuyla ilgili olarak ilgililerin ve uygulayıcıların paylaşımına sunmak esas amaç olmuştur.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı özelinde ise değişen yönetim algısı çerçevesinde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğini araştırmanın yanı sıra Bakanlık personelinin stratejik yönetim konusundaki bilgi düzeylerini, farkındalıklarını, algılarını analiz etmek ve katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadeler ve alt boyutlarına katılım düzeyi ile demografik özellikleri arasında ilişkinin yönünü ve derecesini araştırmak çalışmanın alt amacını oluşturmaktadır. Amaçlanan hususlarla ilgili olarak da yapılacak analizlerle birlikte tamamlayıcı bir sonuca ulaşmak hedeflenmiştir.

Bu temel amaçların yanı sıra araştırmada; Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı nezdinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları kapsamında uygulanan araçlar (SWOT analizi, fayda-maliyet analizi, risk analizi vb.) hakkında nasıl bir yaklaşım içerisinde oldukları, ankette yer alan diğer ifadeler ile stratejik yönetim araçlarına yönelik ifadeler verdikleri cevaplar arasında nasıl bir ilişkinin mevcut olduğu gibi tali amaçlara ilişkin analizler yapılması da amaçlanmıştır.

Bu amaçlarla hazırlanan çalışmanın ilk bölümünde yönetim kavramının ortaya çıkışından yeni kamu yönetimi anlayışına kadar geçen sürece ilişkin kavramsal ve kurumsal çerçeve ele alınmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde ise strateji, stratejik yönetim ve stratejik planlama gibi kavramlar açıklanarak, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim olgusu ve hukuki alt yapısı irdelenmiştir. Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı örneğinde stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği araştırması yapılarak sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiştir.

Bu çerçevede Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda yapılan bu araştırma var olan durumu tespit etmeye yönelik betimleme modelinde bir çalışma olduğundan, araştırmada Bakanlık merkez teşkilatında çalışan 1817 personelden minimum %10 örneklem alınması hedeflenmiştir. Yüz yüze ve elektronik posta yöntemi kullanılarak yapılan anket çalışmasında, örneklem sayısının 282'ye ulaşması ve örneklem oranının %15,52 olması ile evreni temsil kabiliyeti konusunda yeterli olduğu değerlendirilmiş ve ankete son verilmiştir. Katılımcıların stratejik yönetim hakkındaki ifadeler verdikleri cevaplara ilişkin yapılan analizlerde SPSS 22 programından elde edilen yüksek güvenilirlikli sonuçlara ulaşılmıştır. Buna göre araştırma üzerinde yapılan analizde ölçeğin Cronbach's alfa katsayısının 0,931 olduğu anlaşılmıştır. Diğer taraftan

araştırmada elde edilen veriler, katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri de göz önüne alınarak analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılanlardan 222'sinin (%78,7'nin) erkek, %44'ünün 31-40 yaş aralığında, 232'sinin Lisans (%62) ve üzeri mezunu olduğu, %40'4'ünün 5-10 yıl arasında Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında çalışmasına karşın %34'ünün 20 yıldan fazla süredir kamuda çalıştığı ve son olarak %33'ünün ise Bakanlıkta Müfettiş, Müfettiş Yardımcısı, Uzman ve Uzman Yardımcısı pozisyonunda görev yaptığı belirlenmiştir. Buna göre evreni temsil eden örneklemin çoğunluğunu orta yaş grubu olarak tabir edebileceğimiz, eğitilmiş ve erkek ağırlıklı bir grubun oluşturduğunu ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Araştırmada veriler analiz edilirken ilk olarak ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmış, KMO ve Bartlett testlerinin analizlerinden elde edilen sonuçlarda verilerin faktör analizine uygun olduğu anlaşılmıştır. Bunun üzerine elde edilen faktör yapısının belirlenmesi için Scree Plot grafiklerinden yararlanılmıştır. Buna göre ölçeğin üç faktör yoğunluğu içerdiği tespit edilmiş ve faktör analizi sonuçlarında güvenilirliğin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Araştırmada katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım düzeyi ve ortalaması hakkında birçok soru yöneltilmiş ve elde edilen veriler doğrultusunda %50'lere yakın seviyelerde olumlu cevaplar alındığı saptanmıştır. Ancak Shapiro-Wilk normallik analizine göre stratejik yönetime ilişkin ifadelerin alt boyut puanlarının normal dağılım göstermediğinin saptanmasının ardından araştırma hipotezlerinin test edilmesi için yapılan analizlerde parametrik olmayan test tekniklerine yer verilmiştir.

Bu kapsamda araştırmada yapılan analizler neticesinde katılımcıların stratejik yönetime ilişkin ifadelerle verdikleri cevapların karşılaştırılmasında iki seçeneğe sahip sorular için Mann Whitney U Testi; ikiden fazla seçeneğe sahip sorularda Kruskal Wallis testi uygulanmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- Stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım ve alt boyutlarının cinsiyet açısından değerlendirilmesi neticesinde kadın ve erkek kimlikleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır.
- Stratejik yönetime ilişkin ifadelerle katılım ve alt boyutlarının yaş ölçeğinde değerlendirilmesinde Faktör2'de yöneltilen sorulara verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık bulunduğu analiz edilmiştir.

- Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının eğitim açısından analizinde Faktör2’de yöneltilen sorulara verilen cevaplarda anlamlı bir farklılık bulunduğu diğer ifadeler açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır.
- Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumdaki çalışma süresi açısından analizinde anlamlı bir farklılık bulunmadığı anlaşılmıştır.
- Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının kurumdaki toplam çalışma süresi açısından değerlendirilmesi neticesinde kurumda 5 seneden az süredir çalışan kişilerin Faktör2’de yer alan ifadelere katılımı daha yoğunken 10 yıl ve üzerinde çalışan kişilerde oranın düştüğü sonucuna ulaşılmıştır.
- Stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılım ve alt boyutlarının katılımcıların kurumdaki görevleri açısından değerlendirilmesine bakıldığında Faktör2’de bulunan ifadelere katılım açısından ve stratejik yönetime ilişkin ifadelere katılıma açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunduğu saptanmıştır.

Netice itibariyle araştırmada parametrik olmayan test tekniklerinden Mann Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ile yapılan analizlerde katılımcıların demografik bulguları ile stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutları arasında genel itibariyle istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmış ve test edilen hipotezlerin büyük bir kısmı reddedilmiştir.

Araştırma sonuçları ile birlikte Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nda kullanılan stratejik yönetim uygulamaları birlikte ele alındığında; 5018 sayılı KMYKK’nın 2005 yılında yürürlüğe girmesiyle birlikte mevzuatın ortaya koyduğu zorunluluklar kapsamında yönetim sisteminde birtakım değişikliklerin meydana geldiği, buna paralel olarak çalışmalarına 2006 yılında başlanan 2010-2014 yıllarını kapsayan ilk stratejik planın 2009 yılında yayınlanarak yürürlüğe girdiği görülmüştür. Katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarına ve alt boyutlarına ilişkin ifadelerine verdikleri cevaplardan stratejik yönetim kavramından haberdar oldukları analiz edilmiş, bu nedenle Bakanlıkta stratejik planlamanın başladığı 2010 yılından günümüze kadar hazırlanan üç stratejik planla birlikte Bakanlığın stratejik eylem ve yönetim konusunda deneyim kazandığı sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan stratejik yönetim sürecinde Bakanlığın insan kaynakları politikasında yaşanan gelişim ve değişimle birlikte çalışanların eğitim seviyesinde ciddi manada artış sağlanmış ve bunun neticesinde de stratejik yönetim uygulamalarının Bakanlıkta kullanılmasının yerindeliğiyle ilgili ifadelerine katılımcıların çoğunlukla katılım sağladıkları görülmüştür.

Çalışma kapsamında ulaşılan bir diğer sonuç ise Sanayi ve Teknoloji Bakanlığında uygulanmakta olan stratejik yönetim uygulamalarının 2006 yılından itibaren her geçen gün daha da pekiştiği ve üst yöneticiler ile çalışanların doğru ifadeyle stratejik yönetim uygulamalarını kanıksadığı yönünde izlenim edinilmiştir. Ancak stratejik yönetim felsefesine dair olumlu bu gelişmelerin yanında, sürecin kamuda uygulanmasına yönelik olarak var olan sıkıntıların hali hazırda da devam ettiği görülmektedir. Türk kamu yönetiminin geleneğinde var olan yapısal birtakım sıkıntılar stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğinin azalmasına neden olmanın yanında, stratejik yönetimin sürecine de zarar vermektedir. Yine araştırma neticesinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarının gerekliliğini işaret eden ifadelerle çoğunlukla katılım göstermelerine ve stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin olumsuz ifadelerle ise çoğunlukla katılım göstermemelerine karşın, kurumlarında stratejik yönetim uygulama yöntemlerinin kullanılıp kullanılmadığına yönelik ifadelerle büyük oranda “fikrim yok” şeklinde cevap vermeleri dikkat çekmiştir. Burada çalışanların stratejik yönetim uygulamalarının gerekliliklerini yerine getirmelerine rağmen bu uygulamaların içeriğine yönelik olarak çok fazla bilgi sahibi olmadıkları sonucu ortaya çıkmaktadır. Ayrıca bu ifadelerden çalışanların stratejik yönetim sürecini içselleştirmeden ya da sahiplenmeden yasal bir takım zorunluluk ve prosedürleri yerine getirmek amacıyla hareket ettikleri analizinin yapılması da yanlış olmayacaktır.

Çalışmada buraya kadar ifade edilen hususlardan da görüleceği üzere, araştırma neticesinde Türkiye’de stratejik yönetim uygulamalarının gelişim seyrine yönelik olumlu olarak sayılabilecek sonuçlara ulaşılmasının yanı sıra, Türk kamu yönetim sisteminde var olan yapısal aksaklıklar nedeniyle stratejik yönetim uygulamalarına yönelik olumsuz sayılabilecek sonuçlara da ulaşılmıştır. Bu çerçevede Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı özelinde de bu sonuçların özet bir yansıması görülebilmektedir. Bu itibarla stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği araştırmasında ulaşılan olumlu sonuçları aşağıdaki gibi sıralayarak özetlemek mümkündür:

- Değişen yönetim modeli çerçevesinde uygulanan stratejik yönetim sistemi ile Bakanlığın insan kaynakları politikalarında yaşanan değişim ve gelişimin bir sonucu olarak çalışanların eğitim seviyesinde ciddi manada artış sağlanmış ve bunun neticesinde stratejik yönetim uygulamalarına yönelik çalışan farkındalığının daha kolay oluşturulduğu analiz edilmiştir.

- Stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutlarına ilişkin olarak katılımcılar tarafından olumlu ifadelerle çoğunlukla katılım sağlandığı ancak olumsuz ifadelerle ise çoğunlukla katılım sağlanmadığı, netice itibariyle Bakanlık çalışanlarının stratejik yönetim sistemine ilişkin yaklaşımın ve algısının pozitif yönde olduğu anlaşılmıştır. Bu kapsamda Bakanlıkta stratejik yönetim sisteminin geliştirebileceği ve daha etkin sonuçlar elde edilebileceğini ifade etmek mümkündür.
- Bakanlığın 2010 yılında uygulamaya koyduğu ilk stratejik plan ile hali hazırda yürürlükte bulunan son stratejik plan karşılaştırıldığında; stratejik amaçlar, hedefler ile stratejik yöntem ve uygulamalarının kapsam ve içerik olarak geliştirildiği, stratejik yönetim sürecinde mali çerçevenin daha gerçekçi bir bakış açısıyla planlara yansıtıldığı görülmüştür. Bu nedenle Bakanlığın stratejik yönetim konusunda 5018 sayılı KMYKK'nın yürürlüğe girdiği yıldan günümüze kadar gelişim ve deneyim kazandığı değerlendirilmiştir.

Diğer taraftan stratejik yönetim uygulamalarının etkinliği araştırmasında ulaşılan olumsuz sonuçları ise aşağıdaki gibi sıralayarak özetlemek mümkündür:

- 5018 sayılı KMYKK ile yasal alt yapısı tamamlanan ve kamuda uygulanması zorunlu hale getirilen stratejik yönetim uygulamalarına Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda da yasal zorunluluk nedeniyle başlanılmış olduğu, ancak yasada ortaya konulan stratejik yönetim sistemine ilişkin süreçlerin uygulama esnasında eksik ve aksak yönlerinin tespit edilmesi halinde bile, mevzuatın değiştirilmesinin zor olmasından kaynaklanan nedenlerden dolayı ortaya çıkan sorunlara özel sektördeki gibi hızlı aksiyon alınarak çözüm üretilmediği görülmektedir.
- Stratejik yönetim sistemi genel itibariyle bürokrasinin azaldığı, adem-i merkeziyetçiliğin ön planda tutulduğu, piyasa yönelimli, daha yumuşak hiyerarşik sistemli ve daha esnek bir örgüt yapısını vadederken, aksine stratejik yönetim sisteminin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda bizatihi kendisinin bürokrasiyi artırması ve uygulama araçlarının kullanılmasında katı bir hiyerarşik yapının oluşması, stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğini azaltmanın yanında, bu durum stratejik yönetim sürecine de zarar vermektedir.
- Araştırmaya katılanların demografik bulguları ile stratejik yönetim uygulamaları ve alt boyutlarına verilen cevaplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki söz konusu değildir. Netice itibariyle araştırmada test edilen hipotezlerin büyük bir kısmı reddedilmiştir.

- Stratejik yönetim uygulama araçları ile ilgili yöneltilen sorulara katılımcılar tarafından çoğunlukla fikrim yok şeklinde cevap verildiği analiz edilmiş ve Bakanlık çalışanlarının stratejik yönetim uygulamalarının gerekliliklerini yerine getirmelerine rağmen bu uygulamaların içeriğine yönelik olarak çok fazla bilgi sahibi olmadıkları değerlendirilmiştir.
- Bakanlığın uygulamaya koyduğu stratejik planlarda ulaşılamayan stratejik hedeflerin genellikle dış çevre faktörlerine bağlandığı, ancak bu faktörlerin neler olduğuyla ilgili ya da hedeflerin neden gerçekleşmediğine ilişkin detaylara planlarda yer verilmediği görülmüştür. Bu nedenle stratejik yönetim uygulama sonuçlarının gerçek anlamda ölçülmediği gibi sadece istatistiksel olarak hedeflere ulaşılmaya çalışıldığı algısı oluşturulmuştur.

Türk kamu yönetimi sisteminde ortaya çıkan değişim ihtiyacı kendini 1990'lı yıllardan sonra iyiden iyiye hissettirmiş, bu çalışmada dünyada ve Türkiye'de ortaya çıkan bu değişim taleplerinin gereksinimlerine ve nedenlerine kavramsal ve kuramsal olarak yer verilmiştir. 2000'li yıllara gelindiğinde Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim kavramı hayatımıza girmiş ve birçok kamu kurumunda olduğu gibi Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda da 2006 yılında uygulamaya başlanılmıştır. 2000'li yılların başından günümüze kadar pek çok açıdan gelişim kat eden stratejik yönetim kavramı kamuda uygulanabilirliği ile hala tartışılmaktadır. Nihayetinde yürürlükte bulunan 11'inci Kalkınma Planı'nda (2019-2023); kamuda stratejik yönetimin uygulamalarının etkinliğinin artırılacağı belirtilmiş ve bunun için hesap verebilir bir yönetim anlayışının yanında, planlama aşamasından izleme ve değerlendirme aşamalarına kadar tüm aşamaların hayata geçirilmesinin amaçlandığının altı çizilmiştir.

Çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında konuya ilişkin öneriler aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Öncelikle kamuda, stratejik yönetim sistemine ilişkin yasal alt yapının özel sektör koşullarından biraz daha uzaklaşarak, kamuya hatta kuruma özgü koşullar dikkate alınarak revize edilmesi ve bu sayede sistemin geliştirilerek işlerliğine katkı sağlanması hedeflenmelidir.
- Türk kamu yönetiminde hali hazırda uygulanan stratejik yönetim sisteminin yasal bir zorunluluk çerçevesinde ele alınıp uygulanan bir yönetim felsefesi olmaktan çıkarılması amaçlanmalıdır. Bu kapsamda çalışanların stratejik yönetim sürecine dahil edilmesine

yönelik adımlar atılmalı ve stratejik yönetim uygulamalarının benimsenmesi sağlanmalıdır.

- Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı'nda stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin olarak çalışanların bilinçlendirilmesi ile birlikte stratejik yönetim felsefesinin tabana yayılması amacıyla yeni yöntem ve uygulamaların belirlenmesi gerekmektedir. Bakanlık çalışanlarının stratejik yönetim sistemine ilişkin algısının pozitif olması hem uygulamaya konulan stratejik planların işlerliğini artıracak hem de Bakanlığın sunmuş olduğu kamu hizmeti kalitesinde etkinliğin ve verimliliğin artmasına vesile olacaktır.
- Konuyla ilgili olarak yapılan literatür araştırmasında, kamuda stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğine yönelik araştırmaların çok fazla olmadığı dikkat çekmektedir. Bu nedenle bu konuda yapılacak yeni çalışmalar stratejik yönetim uygulamalarının önemli bir aşamasını oluşturacak ve kamu kesimini bu çerçevede yönlendirmeye ve hizmet kalitesini geliştirmeye yardımcı olacaktır.

KAYNAKLAR

- Acar, E. (2007). *Yarı Resmi Bir Örgütte Stratejik Planlama Uygulaması: Aydın Ticaret Odası Örneği*, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Aydın.
- Akıl, G. (2015). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama Ve Stratejik Planlama Uygulamalarının Devlet Üniversitelerinin Kurumsal Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aksoy, Ş. (1995). *Yeni Sağ ve Kamu Yönetimi*, Kamu Yönetimi Disiplini Sempozyumu Bildirileri II, TODİE Yayınları, Ankara.
- Aksoy, Ş. (1998). *Yeni Sağ, Kamu Yönetimi ve Yerel Yönetim: Eleştirel Bir Yaklaşım*, Çağdaş Yerel Yönetimler, 7(1).
- Aktan, C. C. (1997). *Değişim ve Yeni Global Yönetim*, Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası, İstanbul.
- Aktan, C. C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Çimento İşveren Dergisi, 4 (22). 4-21.
- Aktuna, A. (2010). *Strateji Uygulama Sürecinin Başarısını Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği*, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Al, H. (2002). *Kamu Yönetiminde Paradigma Değişimi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı, Doktora Tezi, Sakarya.
- Arıkan, R. (2004). *Araştırma Teknikleri ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayınları, Ankara.
- Arlı, M. ve Nazik, H. (2001). *Bilimsel Araştırmaya Giriş*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Arslan, M. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*, Harran Üniversitesi Birecik Meslek Yüksekokulu, Ders Notları, Şanlıurfa.
- Aşgın, S. (2006). *Ülkemizde "Stratejik Planlama" Kavramının Gelişmesi*, Türk İdare Dergisi, 7-20.
- Avcu, M. S. (2016). *Stratejik Yönetim Süreçlerinin Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışan Performansı Üzerine Etkileri ve Atatürk Havaalanı Ofis Çalışanları*, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi*, Hatiboğlu Yayınları, Ankara.
- Barca, M. & Balcı, A. (2006). *Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır*, Amme İdaresi Dergisi, 39(2).
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı [BSTB]. (2012). *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Plan*, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara
- Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı [BSTB]. (2017). *Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Plan*, Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, Ankara
- Bircan, İ. (2002). *Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon*, Planlama Dergisi, 42, 11-19.
- Bircan, İ. (2003). *Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları*, Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, 411-427.

- Box, R. C. (2005). *Critical Social Theory in Public Administration*, New York: M.E. Sharpe, 115-119.
- Cihangir, B. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Clark, B. S. (1991). *Political Economy: A Comparative Approach*, Praeger Press, London.
- Coşkun, B. (2010). *Yönetim ve Organizasyon Alanında Seçilmiş Bazı Konuların Değerlendirilmesi*, İnönü Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Malatya.
- Çetin, O. M. (2018). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çevik, H., & Göksu, T. (2000). *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi*, Türk İdare Dergisi, 72(428), 79-94.
- Demir, C. & Yılmaz, M. K. (2010). *Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi*, Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 25(1), 69-88.
- Denhardt, J. V. Ve Denhardt, R. B. (2007) *The New Public Service*, New York: M. E. Sharpe.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm*, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- Diñer, Ö. Ve Yılmaz, C. (2003). *Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim*, T.C. Başbakanlık, Ankara.
- Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M., (1998). *Fundamentals of Management*, 10 th Ed. McGrawHill Inc., USA.
- DPT (2000). *Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı 2001 – 2005*. DPT yayınları, Ankara.
- Ekiz, C., & Somel, A. (2005). *Türkiye’de Planlama ve Planlama Anlayışının Değişimi*, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi-GETA Tartışma Metinleri, (81), 1-36.
- Eren, E. (1998). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Erim, G. (2018). *Kamu Yönetiminde Etik Anlayışı: Türk Kamu Yönetimi ile İngiliz Kamu Yönetiminde Etik Uygulamaların Karşılaştırmalı Analizi*, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Konya.
- Eryılmaz, B. (2008). *Bürokrasi ve Siyaset*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Eryılmaz, B. (2011). *Kamu Yönetimi*, Okutman Yayınları, Ankara.
- Eryiğit, B. H. (2013). *Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar Ve Stratejik Yönetim Okulları*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, 4(9), 152-173.
- Fedai, R. *Tarihsel Süreç İçinde Kamu Yönetimi Disiplinini Gelişimi*. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(5), 119-133.
- Genç, F. N. (2009). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (23).

- Gözlükaya, T. (2007). *Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Güçlü, N. (2003). *Stratejik Yönetim*, Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(2), 61-85.
- Günel, B. *Kamu Yönetimi Nedir?*, Genç Hukukçular Hukuk Okumaları, 307-316.
- Hughes, O. E. (1994). *Public Management & Administration*, New York: St. Martin's Press.
- Jauch, L. ve Glueck, W. (1989). *Strategic Management and Business Policy*. New York: McGraw Com.
- İnternet: Bayrakçı, M. (2017). *Yönetim Kavramı ve Tarihsel Gelişimi*. <http://docplayer.biz.tr/31797476-Yonetim-kavrami-ve-tarihsel-gelisimi.html>. (Erişim Tarihi: 05.03.2019).
- İnternet: Dışişleri Bakanlığı (2008). *Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı*, http://www.mfa.gov.tr/data/dispolitika/ab/up2008_tr.pdf (Erişim tarihi: 23.03.2019).
- İnternet: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=STRATEJ%C4%B (Erişim Tarihi: 17.03.2019).
- İnternet: <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2018/02/20180226-10.htm> (Erişim Tarihi: 20.03.2019).
- İnternet: <http://www.sp.gov.tr/tr/kurum/s/22/Strateji+ve+Butce+Baskanligi> (Erişim Tarihi: 23.03.2019).
- İnternet: <http://www3.kalkinma.gov.tr/PortalDesign/PortalControls/WebIcerikGosterim.aspx?Enc=83D5A6FF03C7B4FC460510A976A17879A0636D3BA2A0E144F4AC0CBEAA84EC05> (Erişim Tarihi: 20.03.2019).
- İnternet: <http://www.sp.gov.tr/tr/html/56/Kamuda+Stratejik+Yonetim/> (Erişim Tarihi: 21.03.2019).
- İnternet: https://www.tbmm.gov.tr/etkinlikler/pbmd_sempozyum_1008/belgeler/sempozyus%20afyon%202008_bildiriler/Afyon%20konu%C5%9Fmas%C4%B1%22%20ekim-1.pdf (Erişim Tarihi: 15.04.2019).
- İnternet: <https://www.sanayi.gov.tr/history.html?lang=tr> (Erişim Tarihi: 18.07.2019)
- İnternet: <https://www.sanayi.gov.tr/organization.html?lang=tr> (Erişim Tarihi: 18.07.2019)
- İnternet: Zambak, Ş. (2016). *Yönetimin Tarihsel Gelişimi*. https://www.academia.edu/31953903/AY%C3%96NET%C4%B0M%C4%B0N_TAR%C4%B0HSEL_GEL%C4%B0%C5%9E%C4%B0M%C4%B0 (Erişim Tarihi: 17.03.2019).
- İnternet: Polatoğlu, A. (2009). *Türk Kamu Yönetimi Disiplininin Yönetimi*, <http://old.staff.neu.edu.tr/~apolatoglu/files/turkkamyon.pdf> (Erişim Tarihi: 06.03.2019).
- Kalfa, C. (2011). *Kamu Yönetimi Disiplininin Gelişimi ve Kimlik Tartışmaları*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(1), 403-417.

- Kalkınma Bakanlığı. (2018). *Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 3. Sürüm, Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Kantarcıoğlu, M. Ç. *Eleştirinin Eleştirisi: Yeni Kamu Hizmeti Yaklaşımının Yurttaş Bakışına Dair Bir İnceleme*, Kamuda Dönüşüm, 43-56.
- Kaptan, S. (1983). *Bilimsel Araştırma Teknikleri ve İstatistik Yöntemleri*, Bilim Yayınevi, Ankara.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara
- Kaya, F. (2017). *Kamu Yönetimi Yaklaşımlarının Karşılaştırmalı Analizi*, Journal of International Social Research, 10(53).
- Kesik, A. (2005). *5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu Bağlamında ve AB Sürecinde Türk Kamu İç Mali Kontrol Sistemi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, (9), 94-114.
- Kılıç, M.& Erkan, V. (2006). *Stratejik Planlama Ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 77-94.
- Kiraz, M. (2007). *Örgütlerde Stratejik Planlama Sisteminin Oluşturulması ve Emniyet Genel Müdürlüğünde Bir Uygulama*, Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Koçel, T. (1996). *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım AŞ, Yay. No:2551, İstanbul.
- Koçoğlu, F. (2009). *Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Belediyelere Etkisi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- KOSGEB, Strateji ve Stratejik Yönetim, www.kosgeb.gov.tr (21.03.2019).
- Kudret, S. (2008). *Kamu Yönetiminde Etkinlik Sağlama Aracı Olarak Stratejik Yönetim: Eskişehir Tepebaşı Belediyesi Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kütahya.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). *Stratejik Planlama Süreci*. Kastamonu Eğitim Dergisi, 16(2), 403-412.
- Küp, H. F. (2011). *Stratejik Planlama Süreci ve Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Yaşanan Sorunların Stratejik Planlama ile Çözülmesi*, İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Muslu, Ş. (2014). *Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi*, HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi, Cilt 3, Sayı 5,
- Nacak, O. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi ve Türkiye’de Kamu Politikalarının Oluşturulması: Aktör Temelli Bir Analiz*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Sakarya.
- Narinoğlu, A. (2006). *Yerel İdarelerde Stratejik Planlama Modeli*, Çağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Mersin.
- Nicolas, H. (2004). *Public Administration and Public Affairs*, Pearson Prentice Hall, 9th Edition, USA.
- Okçu, M. (2012). *Değişen Dünyayı Anlamak İçin Önemli Bir Kavram: Yönetişim, Yönetişim ve Yönetim Ekseninde Kamu Yönetimi*, Ekin Yayınları, Bursa.

- Osborne, Stephen P. (2006). *The New Public Governance*, Public Management Review, Vol. 8, Issue 3, ss. 377-387.
- Ömürganülşen, U. (2003). *Kamu Sektörünün Yönetimi Sorununa Yeni Bir Yaklaşım: Yeni Kamu İşletmeciliği, Çağdaş Kamu Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Özcan, L. (2006). *Belediyelerde Stratejik Yönetimin Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya.
- Özer, M. A. (2005). *Günümüzün Yükselen Değeri: Yeni kamu yönetimi*. Sayıştay Dergisi, 59(10-12), 3-46.
- Özer, M. A. (2015). *İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, (14).
- Özer, M.A. (2013). *Yerel Yönetimler Reformunda Reform: 6360 Sayılı Kanun'un Düşündürdükleri*, Yerel Politikalar Dergisi, 3(1-6), 97-126
- Özgür, H. (2003). *Yeni Kamu Yönetimi Hareketi*, Ed: M. Acar ve H. Özgür, Çağdaş Kamu Yönetimi içinde, Nobel Yayınları, Ankara.
- Öztop, S. (2007). *Stratejik Planlamanın Belediyelere Uygulanması*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Parlak, B. & Z. SOBACI (2010), *Kuram ve Uygulamada Kamu Yönetimi Ulusal ve Küresel Perspektifler*, Gözden Geçirilmiş ve Geliştirilmiş 3. Baskı, Alfa Aktüel Yayını, Bursa.
- Paşaoğlu, D. (2013). *Yönetim ve Organizasyon*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2944, Eskişehir
- Sabuncuoğlu, Z. & Tokol, T. (2005). *İşletme*. Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Saklı, A. R. (2011). *Disiplinler Arası Bir Disiplin Olarak Kamu Yönetimi*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(2), 97-120.
- Sanayi ve Ticaret Bakanlığı [STB]. (2009). *Sanayi ve Ticaret Bakanlığı 2010-2014 Stratejik Plan*, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, Ankara.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Kalite Odaklı Bir Yaklaşım, Atlas Yayıncılık, İstanbul.
- Saran, U. (2005). *Küresel Değişim dinamiklerinin Kamu Yönetimi Alanındaki Etkileri*, Kamu Yönetiminde Kamu Hizmetlerinde Kalite içinde, Hizmet İş Sendikası Yayınları, İstanbul.
- Satıcı, Ö. (1998). *Yönetim Nedir?*, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Savaş, E. S. (2001). *Privatization and the New Public Management*, Fordham Urban Law Journal, 28, 5.
- Shedler, K. & Proeller, I. (1996). *The New Public Management A Perspective from Mainland Europe*, Ed: K. Mclaughlin, S. Osborne ve E. Ferlie, New Public Management: Current Trends and Future Prospects içinde, RoutledgePress, UK.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2003). *5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu*, Sayı: 25326, Tertip: 5, Cilt: 42.
- Strateji ve Bütçe Başkanlığı (2019). *2019-2023 On Birinci Kalkınma Planı*, Ankara

- Şeker, H. (2012). *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*, Harran Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa.
- Ekonomi Bakanlığı (2018). *2018 – 2022 T.C. Ekonomi Bakanlığı Stratejik Planı*, Ankara
- TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği) (2005). *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik*, Hazırlayan: Cüneyt Yüksel, TÜSİAD, Ankara.
- Usta, A. (2014). *Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama: Önemi, Bileşenleri, Evreleri ve Uygulanabilirliği*, ASSAM Uluslararası Hakemli Dergi, 1(2), 31-53.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Literatür Yayınları, İstanbul.
- Wheelen, T. L. ve Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy, Toward Global Sustainability*, 13th ed. Pearson, New Jersey.
- Yılmaz, K. (2003). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması*, Sayıştay Dergisi, 50, 67-86.
- Yüksel, C. (2010). *Devlette Etik “Dünyada ve Türkiye’de Kamu Yönetiminde Etik, Yasal Altyapı ve Uluslararası Uygulamalar*, Boğaziçi Üniversitesi Yayınevi, İstanbul.
- Yüksel, F. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeni Eğilimler Perspektifinde Türk Kamu Yönetiminde Reform İhtiyacı ve Kamu Yönetimi Reformu Yasa Tasarısı*, Kamu Yönetimi, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Zengin, O. (2008). *Kamu Yönetimi Disiplininde Eleştirel Kuram: Box ve Denhardt Üzerine Bir İnceleme*, Amme İdaresi Dergisi, 41(S 3), 1-39.



EKLER

EK-1. Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 14/05/2019-E.14536



T.C.
ANKARA HACI BAYRAM VELİ
ÜNİVERSİTESİ
Etik Komisyonu



Sayı : 11054618-302.08.01-
Konu : Bilimsel ve Eğitim Amaçlı

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 14.03.2019 tarih ve E.8580 sayılı yazı.

İlgi yazınız ile göndermiş olduğunuz, Enstitünüz İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Oğuz AÇIKGÖZ, Prof.Dr. Mehmet Akif ÖZER'in danışmanlığında yürüttüğü "*Değişen Yönetim Anlayışında Türkiye'de Stratejik Yönetim Uygulamalarının Etkinliği*" adlı tez çalışması ile ilgili konu Komisyonumuzun 10.05.2019 tarih ve 08 sayılı toplantısında görüşülmüş olup,

Etik Komisyonunca onaylanan ilgilinin çalışmasının, yapılması planlanan yerlerden izin alınması koşuluyla yapılmasında etik açıdan bir sakınca bulunmadığına oybirliği ile karar verilmiş; karara ilişkin imza listesi ve onaylanan çalışmalar ekte gönderilmiştir.

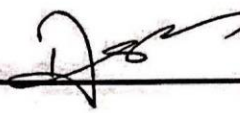

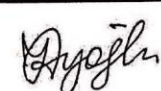
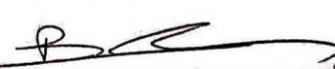
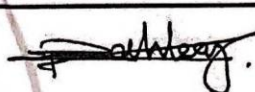

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

e-İmzalıdır
Prof. Dr. Aydın KARAPINAR
Komisyon Başkanı

Araştırma Kod No. 2019-104

Ek:
1- İmza Listesi
2- Onaylı Çalışma

EK-1. (devam) Hacı Bayram Veli Üniversitesi Etik Komisyonu Onayı

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ ETİK KOMİSYONU KATILIM LİSTESİ	
TOPLANTI TARİHİ :10.05.2019	TOPLANTI SAYISI : 08
ADI-SOYADI	İMZA
Prof.Dr.Aydın KARAPINAR BAŞKAN	
Prof.Dr.M.Fadıl YILDIRIM Başkan Yrd.	
Prof.Dr.Mustafa EKİNCİKLİ	
Prof.Dr.Yıldız AYANOĞLU	
Prof.Dr.Bekir ESKİCİ	
Prof.Dr.Ramazan Pars ŞAHBAZ	
Prof.Dr.Neşe Yaşar ÇEĞİNDİR	
Prof.Dr.Bilgehan GÜLCAN	
Prof.Dr.Funda YURDAKUL	

ANKET FORMU

Değerli katılımcı;

Bu anket, değişen yönetim anlayışı çerçevesinde Türkiye’de stratejik yönetim uygulamalarının etkinliğini araştırmak amacıyla hazırlanmıştır. Anketten elde edilen veriler tamamen bilimsel bir amaç çerçevesinde ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsünde Prof. Dr. Mehmet Akif ÖZER danışmanlığında Yüksek Lisans tez yazımında kullanılacaktır. Ankete katılanlarla ilgili herhangi bir kimlik bilgisi talep edilmemektedir. Soruları cevapladığınız ve ankete katıldığınız için teşekkür ederiz.

Prof. Dr. M. Akif ÖZER
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bil. Fak.

Oğuz AÇIKGÖZ
Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

KİŞİSEL BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz?	1. Erkek 2. Kadın
2. Yaşınız?
3. Eğitim durumunuz?	1. İlköğretim 2. Lise 3. Ön lisans 4. Lisans 5. Yüksek lisans 6. Doktora
4. Kurumunuzda ki çalışma süreniz?	1. 5 yıldan az 2. 5-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 20 yıldan fazla
5. Toplam çalışma süresiniz?	1. 5 yıldan az 2. 5-10 yıl 3. 11-15 yıl 4. 16-20 yıl 5. 20 yıldan fazla
6. Kurumdaki göreviniz nedir?	1. Yönetici (Gen. Md. Daire Bşk.) 2. Müfettiş/Uzman/Yrd. 3. Mühendis/Teknisyen 4. Memur (VHKİ vb.) 5. Diğer

STRATEJİK YÖNETİME İLİŞKİN GÖRÜŞLER

**1. Kesinlikle Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum**

1. Stratejik yönetimi destekleyici ek değişiklikler, düzenlemeler ve diğer faaliyetler tasarlanmalıdır.	1	2	3	4	5
2. Stratejik yönetim ve planlama bir anlayış, vizyon ve varlık işidir, uzun vadeli düşünebilme sanatıdır.	1	2	3	4	5
3. Bu bir yasa savma ve günü kurtarma değil, en üstten alt kademelere kadar topyekûn heyecan ve tutku ile benimseyerek sahiplenilmesi gereken bir yönetim tarzı ve felsefesidir.	1	2	3	4	5
4. Stratejik plan ve performansın merkezi bir veri tabanı ile takip edilebilmesi için stratejik plan ve performans programı izleme sistemi kurulmalı.	1	2	3	4	5
5. Stratejik plan, performans programları ve bütçe ilintisi kurulmalı, uyumlaştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
6. Üst yöneticilerin stratejik planın önemini anlaması ve stratejik planı sahiplenmesi gerekir. Üst yöneticiler sık sık değişmemelidir.	1	2	3	4	5
7. Bürokratik kuralların ve süreçlerin inisiyatifi ve başarıyı engellememesi için insan kaynaklarının ve özellikle yöneticilerin sürekli eğitilip geliştirilmesi gerekir.	1	2	3	4	5
8. Yapım aşamasında mümkün olduğunca geniş paydaş katılımı sağlanmalı ve ayrıntılı çalışma olmalıdır.	1	2	3	4	5
9. Ölçüm ve performans göstergelerinin niteliği geliştirilmelidir.	1	2	3	4	5
10. İç kontrol sistemi oluşturulmadır (başarılı pilot uygulama ile örnek oluşturulmalıdır).	1	2	3	4	5
11. Bütçe ile stratejik plan uyumu sağlanmalıdır.	1	2	3	4	5
12. Stratejik plan ve bütçe beraber işlemeli. Hem kamu harcama hem de kamu muhasebe sisteminin bir parçası olarak tasarlanmalıdır.	1	2	3	4	5
13. Yöneticilik yetkinliği artırılmalıdır.	1	2	3	4	5
14. Kurum çalışanları yıl içindeki performanslarına göre yönetici tarafından ödüllendirilebilmeli.	1	2	3	4	5
15. Tedrici olarak bireysel performans sistemleri yerleştirilerek insan kaynakları geliştirilmeli.	1	2	3	4	5
16. Modern/yeni esnek çalışma sistemleri ile ilgili çalışmalar yapılmalı	1	2	3	4	5
17. Kurum içi etkin iletişim ve takım çalışması olmalı.	1	2	3	4	5

EK-2. (devam) Anket Formu

18. Yönetimin bilgi iletişim boyutu ihmal edilmeyerek gerekli teknolojiler zamanında adapte edilmeli.	1	2	3	4	5
19. Kurumlar arası rekabetçi değil, iş birliği anlayışına sahip olunmalı.	1	2	3	4	5
20. İzleme ve değerlendirme sistemi kurulmalı ve etkin çalıştırılmalıdır.	1	2	3	4	5
21. Kurumumuzun belli bir misyonu ve vizyonu vardır.	1	2	3	4	5
22. Kurumumuzun ortak amaç ve hedefleri vardır.	1	2	3	4	5
23. Kurumumuzun stratejik amaçları üst düzey yöneticilerin mutabakatıyla yazılı hale getirilir.	1	2	3	4	5
24. Kurumumuzun stratejik planı, performans farklılıkları ve düzeltmelerin de prosedürünü içerir.	1	2	3	4	5
25. Kurumumuzun stratejik amaçları nicel ve ölçülebilirdir.	1	2	3	4	5
26. Kurum stratejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.	1	2	3	4	5
27. Kurum stratejimiz belirlenirken paydaş kurumların faaliyetleri incelenir.	1	2	3	4	5
28. Kurum stratejimiz belirlenirken kurumumuzun güçlü ve zayıf yanları tespit edilir.	1	2	3	4	5
29. Kurum stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir	1	2	3	4	5
30. Alternatif stratejiler arasından uygun strateji seçilir.	1	2	3	4	5
31. Kurum stratejimiz belirlendikten sonra ilgili plan ve bütçeler yapılır.	1	2	3	4	5
32. Kurumumuza çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.	1	2	3	4	5
33. Kurumumuzun organizasyonel yapısı seçilen stratejiye adapte edilir.	1	2	3	4	5
34. Kurumumuzda uygulanan stratejilerin sonuçları ve etkinliği değerlendirilir.	1	2	3	4	5
35. Stratejik yönetim gelecek için gereklidir.	1	2	3	4	5
36. Stratejik yönetim sadece özel şirketler için gereklidir.	1	2	3	4	5
37. Stratejik yönetim sadece üst düzey yöneticiler tarafından belirlenmelidir.	1	2	3	4	5
38. Stratejik yönetim olmadan da rekabetçi olunabilir.	1	2	3	4	5
39. Stratejik yönetimin kontrol analizi üst düzey yöneticilerinin görevidir.	1	2	3	4	5

EK-2. (devam) Anket Formu

40. Stratejik planlamada üst yönetimin kişisel sezgilerinin etkisi ve sorumluluğu daha fazladır.	1	2	3	4	5
41. Kurum, değişim ile ilgili sorunlarını aşmak için özellikle stratejik planlamaya başvurmuştur.	1	2	3	4	5
42. Stratejik planlama için, önceki yapılan planlar bir politika olarak kabul edilmektedir.	1	2	3	4	5
43. Stratejik planlama, kurumun diğer süreçlerinden ayrı bir süreç olarak düşünülerek yapılmaz.	1	2	3	4	5

STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

	Hiç Uygulanmıyor	Kısmen Uygulanıyor	Tamamen Uygulanıyor	Fikrim Yok
1. Ekonomik tahmin modeli				
2. Portföy matrisleri				
3. Fayda- maliyet analizi				
4. Risk analizi				
5. Finansal analiz				
6. Tedarik zinciri yönetimi				
7. Temel yetenek analizi				
8. Kritik başarı faktörleri analizi				
9. Balancedscorecard				
10. SWOT (FÜTZ) analizi				
11. Porter'in 5'li güç analizi				
12. Senaryo oluşturma				
13. Dış kaynak kullanımı				

Anket tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Açıkgöz, Oğuz
Uyruğu : Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri : 30/05/1985
Medeni hali : Evli
Telefon : 0507 247 33 44
Faks :
e-mail : oguz.acikgoz@hotmail.com.tr

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Lisans	Gazi Üniversitesi/İ.İ.B.F./Kamu Yönetimi	2008
Lise	Mamak Anadolu Lisesi	2003

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2010-2015	Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı	İş Müfettişi
2015-Devam	Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı	Müfettiş

Yabancı Dil

İngilizce

Hobiler

Sinema, Futbol, Müzik



