



LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: ÇEVRE VE
ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Mustafa ÖZDAMAR

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

MART 2019

**TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: ÇEVRE VE
ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI ÖRNEĞİ**

Mustafa ÖZDAMAR

**YÜKSEK LİSANS
SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
KAMU YÖNETİMİ BİLİM DALI**

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

MART 2019

Mustafa ÖZDAMAR tarafından hazırlanan “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Örneği” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / ~~OY~~ ~~ÇOKLUĞU~~ ile Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalında Kamu Yönetimi Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

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 : Doç. Dr. Nazlı YÜCEL BATMAZ

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kırıkkale Üniversitesi

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

Tez Savunma Tarihi: 01/03/2019

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 Lisansüstü Eğitim Enstitüsü 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.



Mustafa ÖZDAMAR

01/03/2019

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA: ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK
BAKANLIĞI ÖRNEĞİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Mustafa ÖZDAMAR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Mart 2019

ÖZET

1970 lerin ikinci yarısından itibaren başta ekonomi ve teknoloji olmak üzere hemen hemen her alanda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler özel sektörle beraber kamu sektörünü de etkilemiştir. Bu etkileşimin sonucu olarak 1980 lerin ikinci yarısından itibaren başta anglosakson kökenli ülkeler olmak üzere pek çok ülkede kamu sektörünün yapısı ve kültürü ile kamusal faaliyetlerin yürütülme biçimini değiştiren kapsamlı ve köklü reformlar yapılmıştır. Bu reformlar kapsamında özel sektörde uygulanmış ve başarı sağlamış stratejik planlama yaklaşımı da kamu yönetimine transfer edilerek 1990 yıllardan itibaren başta ABD, Birleşik Krallık, Avustralya, Yeni Zelanda gibi ülkelerde ve daha sonra pek çok ülkede uygulanmaya başlamıştır. Türk kamu yönetiminde ise stratejik planlama, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla birlikte yasal zemine kavuşmuş ve 2006 yılından itibaren hemen hemen tüm kamu idarelerinde uygulanmaya başlamıştır. Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama yaklaşımı/süreci (modeli) döngüsel nitelikli olup, stratejik plan hazırlama, uygulama ve kontrol diye adlandırılabilir üç temel aşamadan oluşmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlama pek çok çalışmanın araştırma konusu olmuştur. Bu çalışmada ise Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇSB) 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bir fiil çalışmalarında yer aldığı ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecine odaklanılmıştır. Bu bağlamda; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve plan ekibinin kişisel gelişimine katkısı, stratejik planlama yaklaşımına ilişkin ÇSB personelinin bakış açısı ile plan ekibinin kişisel özelliklerinin bu bakış açısını ve katkı algılarını etkileyip etkilemediği hususları bu çalışma kapsamında araştırılmıştır. Bu hususlara ilaveten ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde plan ekibinin karşılaştığı sorunlar da bu çalışma bağlamında irdelenen bir diğer husustur.

Bilim Kodu : 111620

Anahtar Kelimeler : Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Nicel Araştırma, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim

Sayfa Adedi : 223

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU

STRATEGIC PLANNING IN TURKISH PUBLIC ADMINISTRATION: A STUDY OF
THE MINISTRY OF ENVIRONMENT AND URBANISATION

(M. Sc. Thesis)

Mustafa ÖZDAMAR

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE FOR GRADUATE EDUCATION

March 2019

ABSTRACT

In the second half of the 1970s, rapid changes and transformations in almost every field, especially in the economy and technology, have affected the public sector with the private sector. As a result of this interaction, since the second half of the 1980s, comprehensive and radical reforms changing the structure and culture of the public sector and the way in which public activities are carried out have been made in many countries, especially in Anglo-Saxon countries. Within the scope of these reforms, the strategic planning approach that has been implemented in the private sector and achieved success has been transferred to the public administration and since 1990 has been implemented in countries such as initially the USA, UK, Australia, New Zealand and then in many countries. In Turkish public administration, strategic planning has gained legal ground with the Public Financial Management and Control Law No. 5018 enacted in 2003 and started to be implemented in almost all public administrations since 2006. The strategic planning approach/model applied in the Turkish public administration is cyclical and consists of three basic stages, namely the building of strategic plan, implementation and control. In this context, strategic planning has been the subject of many studies taking part in literature. In this study, It has been focused on the 2018-2022 strategic plan building process of the Ministry of Environment and Urbanism (MEU) in which the working group members took part. In this context; The contribution of the strategic plan preparation process to the Ministry and to personel develepment of the plan team, and the perceptions about strategic planning approach of the ministry officers, and also whether the personal features of the plan team affect these perceptions and contributions were investigated within the scope of this study. In addition to these subjects, the problems faced by the plan team on the building process of 2018-2022 strategic plan of the Ministry of Environment and Urbanism were also analyzed, and subsequently the of which the most importants were determined in the context of this study.

Science Code : 111620

Key Words : Ministry of Environment and Urbanisation, Quantitative Research, Strategic Planning, Strategic Management

Page Number : 223

Supervisor : Asst. Prof. Yusuf PUSTU

TEŞEKKÜR

Çalışmam boyunca değerli yardım ve katkılarıyla beni yönlendiren Mülga TODAİE'deki eski danışmanım Prof. Dr. Selim ÇOŞKUN'a "Osmaniye Korkuata Üniversitesi" ve Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi'ndeki danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Yusuf PUSTU'ya, yine çalışmam boyunca desteklerini esirgemeyen ve ankete katılım sağlayan tüm çalışma arkadaşlarıma, ayrıca tüm yaşamım boyunca maddi ve manevi desteklerini her zaman yanımda hissettiğim annem, babam, eşim, kardeşlerim, canım oğlum ve kızıma teşekkürü bir borç bilirim.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	xiii
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	xvii
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xviii
1. GİRİŞ.....	1
2. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK PLANLAMA	7
2.1. Strateji Kavramı	7
2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Plan	10
2.3. Stratejik Yönetim.....	14
2.4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi	17
2.5. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	18
2.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri	20
2.7. Stratejik Yönetimin Faydaları.....	21
2.8. Stratejik Yönetime Yönelik Eleştiriler.....	23
2.9. Stratejik Yönetim Süreci ve Türk Kamu Yönetimi Uygulaması.....	26
2.10. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması	31
2.10.1. Stratejik Plan Hazırlık Aşaması	35
2.10.2. Stratejik Plan Oluşturma Aşaması	39
2.10.2.1. Durum analizi	39

	Sayfa
2.10.2.2. Geleceğe bakış.....	44
2.10.2.2.1. Misyon.....	45
2.10.2.2.2. Vizyon.....	46
2.10.2.2.3. Temel değerler.....	48
2.10.2.2.4. Amaçlar.....	49
2.10.2.2.5. Hedefler.....	50
2.10.2.2.6. Performans göstergeleri.....	52
2.10.2.2.7. Stratejiler.....	54
2.10.2.2.8. Maliyetlendirme.....	55
2.10.2.3. Stratejik planların izleme ve değerlendirme bölümü.....	56
2.10.2.4. Stratejik planın nihai hale getirilmesi.....	56
2.11. Uygulama Aşaması.....	57
2.12. Kontrol Aşaması.....	57
3. BAZI ÜLKELERDE VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA.....	61
3.1. Dünyada Bazı Ülkelerin Kamu Yönetimlerinde Stratejik Planlama Uygulamaları.....	61
3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri.....	63
3.1.2. Birleşik Krallık.....	65
3.1.3. İrlanda.....	67
3.1.4. Norveç.....	69
3.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama.....	70
3.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi.....	70
3.2.2. Türkiye’de Stratejik Planlama Uygulamasında Yaşanan Sorunlar ve Kazanılan Deneyimler.....	79

	Sayfa
3.2.2.1. Süreçte yaşanan sorunlar.....	79
3.2.2.2. Kazanılan deneyimler.....	82
4. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI	83
4.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tarihçesi, Bakanlığın Temel Kuruluş Nedeni ve Teşkilat Yapısı	83
4.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Stratejik Planları	86
4.2.1. 2013-2017 Stratejik Planı	86
4.2.2. 2015-2017 Stratejik Planı	88
4.2.3. 2018-2022 Stratejik Plan Hazırlama Süreci ve 2018-2022 Stratejik Planı.....	88
5. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI 2018-2022 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU ÜYELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA	99
5.1. Araştırmanın Amacı	99
5.2. Araştırmanın Önemi	100
5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	102
5.4. Araştırmanın Yöntemi.....	103
5.4.1. Evren ve Örneklem	103
5.4.2. Veri Toplama Araçları	106
5.4.2.1. Veri toplama formu	107
5.4.2.2. Stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum ölçeği	108
5.4.2.3. Stratejik plan hazırlama sürecinin plan ekibinin kişisel gelişime katkısı ölçeği	110
5.4.2.4. Stratejik plan hazırlama sürecinin bakanlığa katkısı ölçeği.....	112
5.4.3. Veri Analizi	113
5.4.3.1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları	115
5.4.3.2. Katılımcılara yönelik samimiyet testi ve kayıp veri.....	118

Sayfa

5.5. Araştırmanın Bulguları.....	121
5.5.1. Katılımcılara İlişkin Genel Bulgular.....	122
5.5.2. Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar.....	139
5.5.3. Bölüm 2 Ölçeği Kapsamında Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları.....	149
5.5.3.1. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile cinsiyet ilişkisi.....	149
5.5.3.2. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile eğitim durumu ilişkisi.....	150
5.5.3.3. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi	151
5.5.3.4. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi	152
5.5.3.5. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi	153
5.5.3.6. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi.....	153
5.5.3.7. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumu ile ÇSB 2018-2022 stratejik planına ilişkin başarı algıları arasındaki ilişki	154
5.5.3.8. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile yaş ilişkisi	155
5.5.3.9. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile memuriyet kıdemi ilişkisi	156
5.5.4. Bölüm 3.1 Ölçeği Kapsamında Yapılan Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları	157
5.5.4.1. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile cinsiyet ilişkisi	158
5.5.4.2. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile eğitim durumu ilişkisi.....	158
5.5.4.3. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi	159

5.5.4.4. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi	160
5.5.4.5. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi.....	161
5.5.4.6. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi	162
5.5.4.7. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısı arasındaki ilişki	163
5.5.4.8. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile yaş ilişkisi	164
5.5.4.9. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile memuriyet kıdemi ilişkisi.....	165
5.5.5. Bölüm 3.2 Ölçeği Kapsamında Yapılan Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları	166
5.5.5.1. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile cinsiyet ilişkisi.....	166
5.5.5.2. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile eğitim durumu ilişkisi	167
5.5.5.3. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi	168
5.5.5.4. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi	169
5.5.5.5. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi.....	170
5.5.5.6. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi	170
5.5.5.7. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısı arasındaki ilişki	171
5.5.5.8. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile yaş ilişkisi.....	172
5.5.5.9. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile memuriyet kıdemi ilişkisi	173

Sayfa

5.5.6. Stratejik Plan Çalışma Grubu Üyelerinin Stratejik Planlamaya Bakış Açıları.....	174
5.5.7. Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Kişisel Gelişime Katkısı Algısı	182
5.5.8. Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısı Algısı	187
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	195
KAYNAKLAR	207
EKLER.....	217
EK-1. Anket formları.....	218
ÖZGEÇMİŞ	223

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 2.1. Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim süreci.....	28
Çizelge 2.2. Faaliyet alanı – ürün/hizmet listesi	43
Çizelge 2.3. Türlerine göre performans göstergesi örnekleri	53
Çizelge 3.1. Stratejik planlama uygulamasına geçiş takvimi.....	78
Çizelge 4.1. Stratejik planların sayfa, amaç, hedef ve performans göstergesi sayıları ...	87
Çizelge 4.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı stratejik planlarının stratejik planda yer alması gereken temel unsurları karşılama durumu	87
Çizelge 5.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bakanlık birimlerine göre dağılımı	105
Çizelge 5.2. Araştırma ölçeklerinin yapı geçerliliği analiz sonuçları	116
Çizelge 5.3. Araştırma ölçeklerinin cronbach alpha katsayıları.....	117
Çizelge 5.4. Bölümlere göre samimiyet testi sonuçları	120
Çizelge 5.5. Bölüm 1'deki kayıp veri durumuna göre bölümlerin (ölçeklerin) geçerli ve kayıp veri frekansları.....	121
Çizelge 5.6. Cinsiyet durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	123
Çizelge 5.7. İdari görev durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı.....	124
Çizelge 5.8. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	125
Çizelge 5.9. Stratejik plan hazırlama ekibine gönüllü katılım durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	125
Çizelge 5.10. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	126
Çizelge 5.11. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre indirgenmiş gruplar nezdinde katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	128
Çizelge 5.12. Anket katılımcılarının yaşlarının istatistiksel özellikleri	128
Çizelge 5.13. Yaş kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	129

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.14. Birleştirilmiş yaş kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	129
Çizelge 5.15. Katılımcıların memuriyet kıdemlerinin istatistiksel özellikleri	130
Çizelge 5.16. Memuriyet kıdem kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	131
Çizelge 5.17. Birleştirilen Memuriyet Kıdem Kategorilerine Göre Katılımcıların Frekans ve Yüzde Dağılımı	132
Çizelge 5.18. Eğitim durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı	133
Çizelge 5.19. Birleştirilmiş gruplara ve eğitim durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı.....	134
Çizelge 5.20. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı.....	136
Çizelge 5.21. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alınan kurumların frekans ve yüzde dağılımı.....	137
Çizelge 5.22. Katılımcıların farklı kurumlardan eğitim alma durumunun frekans ve yüzde dağılımı.....	138
Çizelge 5.23. Katılımcıların stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorun adetinin frekans ve yüzde dağılımı	140
Çizelge 5.24. Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara göre kıyaslama....	141
Çizelge 5.25. İl özel idareleri ile ÇSB stratejik plan hazırlama çalışmalarında karşılaşılan sorunların mukayesesi.....	143
Çizelge 5.26. Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara ve eğitim alma durumuna göre derlenmiş ve derlenmemiş anketler için belirtilen sorun adetlerinin frekansı ve yüzde dağılımı	144
Çizelge 5.27. Diğer sorunların derleme işlemi sonuçları	145
Çizelge 5.28. Stratejik plan eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunların frekansı, yüzde dağılımı ve önem sırası	147
Çizelge 5.29. Cinsiyete göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum.....	150
Çizelge 5.30. Eğitim durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum	150
Çizelge 5.31. İdari görev durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum	151

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.32. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum.....	152
Çizelge 5.33. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum.....	153
Çizelge 5.34. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum	154
Çizelge 5.35. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum	155
Çizelge 5.36. Yaşa göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum	156
Çizelge 5.37. Memuriyet kıdemine göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum .	157
Çizelge 5.38. Cinsiyete göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	158
Çizelge 5.39. Eğitim durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı.....	159
Çizelge 5.40. İdari görev durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	160
Çizelge 5.41. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	161
Çizelge 5.42. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı.....	161
Çizelge 5.43. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	162
Çizelge 5.44. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	163
Çizelge 5.45. Yaşa göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	164
Çizelge 5.46. Memuriyet kıdemine göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı	165
Çizelge 5.47. Cinsiyete göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı.....	167
Çizelge 5.48. Eğitim durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	167

Çizelge	Sayfa
Çizelge 5.49. İdari görev durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	168
Çizelge 5.50. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	169
Çizelge 5.51. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	170
Çizelge 5.52. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	171
Çizelge 5.53. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	172
Çizelge 5.54. Yaşa göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	173
Çizelge 5.55. Memuriyet kıdemine stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı	174
Çizelge 5.56. Bölüm 2 ölçeği madde istatistikleri	175
Çizelge 5.57. Katılımcıların Bölüm 2 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları	177
Çizelge 5.58. Katılımcıların Bölüm 2 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları	178
Çizelge 5.59. Bölüm 3.1 ölçeği madde istatistikleri	183
Çizelge 5.60. Katılımcıların Bölüm 3.1 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları .	184
Çizelge 5.61. Katılımcıların Bölüm 3.1 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları	186
Çizelge 5.62. Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri	188
Çizelge 5.63. Katılımcıların Bölüm 3.2 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları	190
Çizelge 5.64. Katılımcıların Bölüm 3.2 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları	190
Çizelge 5.65. Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri ile SYDGM araştırması istatistiklerinin karşılaştırılması	193

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stratejik plan hazırlama aşaması	34
Şekil 4.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı organizasyon şeması.....	84
Şekil 5.1. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alınan kurumlar	136
Şekil 5.2. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan ve almayanların stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorunların yüzdesel dağılımı	148



SİMGELER VE KISALTMALAR

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

Simgeler	Açıklamalar
N	Frekans
p	Anlamlılık değeri
X	Aritmetik ortalama
α	Cronbach alpha katsayısı
Kısaltmalar	Açıklamalar
AB	Avrupa Birliği
ABD	Amerika Birleşik Devletleri
Bakanlık	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
Birleşik Krallık	Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı
Bkz.	Bakınız
ÇSB	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı
DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
GPRA	Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanunu
GPRAMA	Hükümet Performans ve Sonuçlar Kanununun Modernizasyonu Kanunu
GZFT	Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler
KB	Kalkınma Bakanlığı
Kılavuz	Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
KMYKK	5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu
MB	Maliye Bakanlığı
MPM	Milli Prodüktive Merkezi
PEIR	Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme
PEPSAL	Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması

SİMGELER VE KISALTMALAR (devam)

Kısaltmalar	Açıklamalar
SDYGM	Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TODAİE	Mülga Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü
TOKİ	Toplu Konut İdaresi Başkanlığı
TÜSSİDE	Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü
YKİ	Yeni Kamu İşletmeciliği
YKY	Yeni Kamu Yönetimi
Yönetmelik	Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik

1. GİRİŞ

Dünya’da 1973 yılında yaşanan petrol krizinin tetiklemesi ve küreselleşmenin de etkisiyle 1970 lerin ikinci yarısından itibaren başta ekonomi ve teknoloji olmak üzere hemen hemen her alanda hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Bu değişim ve dönüşümler özel sektörle birlikte kamu sektörünü de etkilemiştir. Bu etkileşimin sonucu olarak 1980 lerin başından itibaren başta Büyük Britanya ve Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı (Birleşik Krallık), Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Yeni Zelanda ve Avustralya’nın yer aldığı pek çok ülkede kamu sektörünün yapısı ve kültürü ile kamusal faaliyetlerin yürütülme biçimini değiştiren kapsamlı ve köklü reformlar yapılmıştır. Bu dönemde kamu sektöründe yapılan reformların pek çoğu işletmelerde tatbik edilmiş ve başarı sağlamış, uygulama ve yöntemlerin kamu sektörüne uyarlanması şeklinde idi.

“Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)” veya “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” adları ile de anılan bu reformlar kapsamında “Stratejik Planlama”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “Yönetişim”, “Kıyaslama”, “Performans Yönetimi”, “Süreç Yönetimi” gibi yönetim teknikleri de işletme yönetiminden kamu yönetimine transfer edilmiştir (Aydın ve Aksoy, 2007: 294; Aydın, 2014: 35; Kalkınma Bakanlığı [KB], 2015: 49). Bunlar arasında ülkelerin kamu yönetim sistemleri içerisinde en çok uygulama alanı bulanı “Stratejik Planlama” olmuştur (Songür, 2015: 56).

Pek çok ülke kamusal faaliyetlerin yürütülmesinde verimlilik ve etkililik sağlayarak kurumlarının performanslarını artırmak (aynı zamanda kamu hizmeti kalitesini de artırmak), vatandaşlarının talep ve isteklerine daha duyarlı olmak, kamu kurum ve kuruluşlarını iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere daha hızlı ve daha az maliyetle adapte etmek, kamu harcamalarını kontrol altına almak ve yine kamu kurum ve kuruluşlarının karar alma süreçlerini iyileştirmek vb. nedenlerle kamu yönetimlerinde stratejik planlamayı bir yönetim aracı olarak benimsemiştir (Çoşkun, 2012: 69).

Öyleki 1990 lı yılların başlarında ABD, Birleşik Krallık, Avustralya, Yeni Zelanda, İrlanda gibi ülkelerin kamu yönetimlerinde kullanılan stratejik planlama zaman içerisinde birçok gelişmiş ülkede kullanılmaya başlanmıştır (Boston ve Pallot, 1997: 382; Genç, 2009: 6; Kırılmaz, 2013: 42-43; Songür, 2011: 76; Çoşkun, 2012: 69). Özellikle de Avrupa Birliği (AB) üyesi ülkelerinin asli kamu yönetim sistemi haline gelmiştir (Aydın, 2014: 1-2).

Dünya’da birçok ülkenin kamu yönetiminde vuku bulan bu eğilime karşı Türkiye’de kayıtsız kalmamıştır. 2000’li yıllara girilmesi ile beraber; stratejik planlamayı uygulayan ilk ülkelerdeki başarılar, küreselleşme, Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarla yapılan anlaşmalardaki bağlayıcı kararlar ile AB’ye hem adaylık hem de üyelik sürecinin etkisiyle stratejik planlama Türkiye’de kamu yönetimi içinde yerini almaya başlamıştır.

Kamu idarelerinde hesap verme sorumluluğunu hayata geçirmek, mali saydamlığı sağlamak, planlı hizmet sunmak ve politika geliştirmek, belirlenen politikaları somut iş programlarına dayandırmak, uygulamayı etkili bir biçimde izlemek ve değerlendirmek ile kamu kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli biçimde kullanmak vb. amaçlar stratejik planlamanın temel bir yönetim aracı olarak Türk kamu yönetimi içerisinde benimsenmesini sağlamıştır (KB, 2015: 2). Yine 1960’lardan beri uygulanan geleneksel planlama anlayışını reforme etme isteği de alternatif bir planlama tekniği olarak stratejik planlamanın ülkemizde benimsenmesini sağlayan bir diğer etkidir.

Türk kamu yönetiminde 2003 yılına gelene kadar sadece çeşitli anlaşmalar ve raporlarla gündeme gelen stratejik planlama, bu yıl içerisinde çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile yasal bir zemine kavuşturularak kamu idareleri için uygulanmaya başlanmıştır. Türk kamu yönetiminde stratejik planlamaya geçiş süreci aşamalı olmuş, stratejik planlama önce pilot idarelerde uygulanmış akabinde de hemen hemen tüm kamu idarelerine (nüfusu 50.000 altında olan belediyeler ve birkaç kamu idaresi hariç) kademeli bir geçişle yaygınlaştırılmıştır.

KMYKK ile birlikte ayrıca stratejik planlamanın yönetsel altyapısı (modeli/çerçevesi) da oluşturulmaya başlanmıştır. Bu kapsamda da KMYKK’nın dokuzuncu maddesi gereğince; kamu idarelerine, örgütlerinde başta yöneticiler olmak üzere tüm çalışanlar için rehber niteliğinde olan ve de stratejik planlamanın içeriğini yansıtan “*stratejik plan*” hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Stratejik planlama uygulamasının yaygınlaştırılması, sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesi ve değerlendirilmesi ve de kamu idarelerinin yönetim yapılarının stratejik planlamaya göre modifiye edilmesi amaçlarıyla KMYKK’ya ek olarak yasalar, Bakanlar Kurulu kararları, yönetmelikler ve tebliğler çıkarılmış; kılavuzlar hazırlanmıştır.

Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama yaklaşımı/süreci (modeli) döngüsel nitelikli olup, *Stratejik Plan Hazırlama, Uygulama ve Kontrol* diye adlandırılabilir üç temel aşamadan oluşmaktadır. Ayrıca her bir kamu kurum ve kuruluşu mevzuat gereği stratejik planlama sürecinin temel çıktı dokümanları olan Stratejik Plan, Performans Programı ve Faaliyet Raporu hazırlayıp yayımlamakla yükümlü kılınmıştır. Bu dokümanların etkinliği için bir başka deyişle kısmen stratejik planlama yaklaşımının başarısı için mevzuatta Devlet Planlama Teşkilatına (DPT)/Mülga Kalkınma Bakanlığına (KB) ve Mülga Maliye Bakanlığına (MB) görevler verilmiştir. Yine kamu yönetiminde stratejik planlama sürecinin etkinliğini (işlerlik kazandırmak) ve etkililiğini artırmak adına iç kontrol, iç denetim ve dış denetim araçları kullanılmaktadır (KB, 2015: 78). İç kontrol ve iç denetimde sorumluluk başta kamu idarelerinde (kısmen MB’de), dış denetimde ise Sayıştay Başkanlığı’ndadır.

Ülkemiz kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının uygulanmaya başlamasından günümüze stratejik planlama uygulaması kamu sektörüne yerleşmiş; 11-12 yıllık bir deneyim elde edilmiş ve olumlu gelişmeler görülmüştür (Aydın, 2014: 119). Bu dönemde hemen hemen tüm kamu kurum ve kuruluşları birinci ve ikinci stratejik planlarını hazırlayarak yürürlüğe koymuş; ayrıca bir bölümü de günümüzde (2018 yılı içerisinde) üçüncü hatta dördüncü stratejik planlarını hazırlamaktadır. Ancak bu 11-12 yıllık dönemde kamu yönetiminde makro ve mikro boyutta çeşitli sıkıntılar da ortaya çıkmıştır (Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016: 193). Öyleki süreçteki uygulamalar incelendiğinde stratejik planların oluşturulmasında, uygulanmasında ve uygulamaların izlenip değerlendirilmesi aşamalarında birçok sorunla karşı karşıya kalındığı görülmektedir (Demir Saygılı, 2014: 116).

Kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının başarısı (etkinliği ve etkililiği) ise söz konusu olan kamu kurum ve kuruluşları olduğu için, bu kurumların hizmetlerinden yararlanan vatandaşların beklenti ve ihtiyaçlarının belli oranda karşılanmasına bağlıdır (Arıkan, 2016: 82). Bazı araştırmacılara göre ise stratejik planlamanın başarısı, stratejik planda öngörülen amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığına bağlıdır (aktaran Kırılmaz, 2013: 50). Ancak stratejik planlama yaklaşımının kamu yönetiminde var olan bazı sorunlara çözüm olarak uygulamaya konulduğu düşünüldüğünde bu başarı kıstasları eksik kalabilir. Esasen Türk kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının, kamu kurumlarında örgütsel değişimin/gelişimin/dönüşümün (faaliyetlerin şeffaflığı, etkinliği ve etkililiği açısından) ve mali disiplinin sağlanması (makro düzeyde) gerekçesiyle/amacıyla uygulanmaya başladığı

göz önüne alınır; bu yaklaşımın başarısı da sonuç odaklı anlayış gereği bu iki hususu ne ölçüde yapabildiğine bağlıdır. Daha açık bir ifade ile mali boyut bir tarafa bırakılırsa stratejik planlama, kamu kurum ve kuruluşlarının sürdürülebilir gelişimlerine katkıda bulunduğu ölçüde başarılıdır. Sürdürülebilir bir kurumsal gelişim de ancak kamu kurum ve kuruluşları birer öğrenen örgüt oldukları için stratejik planlama sürecinin her bir aşamasının uygulayıcıların kişisel gelişimine ve kuruma (kurumda o aşamada yapılan çalışmalara) katkısı ile mümkün olabilir. Stratejik planlama yaklaşımının kamu yönetiminde başarısının bir diğer göstergesi de 11-12 yıllık bir deneyim sürecinin sonunda kamu personelinin bu yaklaşıma olan inancıdır. Daha açık bir ifade ile stratejik planlama yaklaşımının kamu yönetiminde uygulanma gerekçelerinin/amaçlarının (ihtiyaç ve beklentiler) karşılanmasına dair kamu personelinin bakış açısı, stratejik planlamanın kamu yönetimindeki başarısının bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir.

Bu bağlamda hem akademik dünyada hem de kamu idarelerince Türk kamu yönetiminde stratejik planlama sürecini analiz eden (özellikle stratejik plan hazırlama süreçlerini betimleyen, stratejik planların mevzuata uygunluğunu ve uygulama sonuçlarını irdeleyen, benzer kurumların stratejik planlarını karşılaştıran) ve sorunları ortaya koymaya çalışan pek çok çalışma yapıldığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile Türk kamu yönetiminde stratejik planlama süreci hem akademisyenler hem de kamu çalışanları için önemli bir araştırma konusu olmuştur. Ancak stratejik planlama alanında 2003-2014 yılları arasında Yüksek Öğretim Kurumu Ulusal Tez Merkezi'nde yayımlanan 150 adet lisansüstü tez üzerinde yapılan bir araştırmaya (Aktan, 2014) göre akademik çalışmaların çoğunluğu yerel yönetimler ve üniversiteler üzerine olup, merkezi yönetim kapsamındaki idareleri özellikle de Bakanlıkları irdeleyen çalışma sayısı oldukça kısıtlıdır (Aktan, 2014: 24) ve yine bu alanda yapılan araştırmaların çoğunluğu da nitel araştırma desenine sahiptir (Aktan, 2014: 23). Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde, özel olarak stratejik planlama süreci değerlendirilmemiş Bakanlıklardan birisinin de Çevre ve Şehircilik Bakanlığı (ÇSB) olduğu görülmektedir.

2018-2022 stratejik planında yer alan “*Yaşanabilir Çevre, Afetlere Hazır Kimlikli ve Akıllı Şehirler*” ifadesini vizyonu olarak belirleyen ÇSB, ülkemizde 04.07.2011 tarihli 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığının Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname ile Mülga Bayındırlık ve İskân Bakanlığı'nın, Mülga Çevre ve Orman Bakanlığı'nın çevreye ilişkin kamu hizmetlerini yürüten teşkilatı (ana hizmet birimleri) ve

Mülga Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı'nın tek çatı altında birleştirilmesiyle kurulmuştur (Çevre ve Şehircilik Bakanlığı [ÇSB], 2017: 56). Cumhurbaşkanlığı yeni hükümet sistemiyle birlikte; 703 sayılı KHK ile 644 sayılı KHK kaldırılmış ve akabinde çıkarılan 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile teşkilat KHK'sı kaldırılan ancak faaliyetleri devam eden ÇSB'nin görev ve yetkileri artırılmış ve Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ), Emlak Bankası, Milli Emlak ve Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü teşkilat yapısına dahil edilmiştir. ÇSB; çevre koruma, imar, yapılaşma, kentsel dönüşüm, hazine taşınmazlarının yönetimi ile yerel yönetimlere ilişkin alanlarda görev ve sorumlulukları bulunan ve de Türkiye'de bu alanlardaki politikaların yürütülmesinden ve idamesinden sorumlu asli Bakanlıktır.

2011 yılında kurulan ÇSB, ilk stratejik planını 2013-2017 yıllarını kapsayacak şekilde hazırlamış, 2015 yılında ise planın kalan 3 yıllık dilimi için stratejik planını revize etmiştir. ÇSB, 2018-2022 yılları arasını (ikinci planlama dönemi) kapsayan üçüncü stratejik planını ise 2018 yılında yürürlüğe koymuştur. Bakanlıkta, bu planın hazırlanmasında görev yapmak üzere Bakanlık birimlerinin gelen temsilcilerle teşkil edilen 111 üyeli ÇSB 2018-2022 Stratejik Plan Çalışma Grubu oluşturulmuştur (ÇSB, 2017: 142-146). Bu çalışma grubu ÇSB 2018-2022 Stratejik Planı hazırlama çalışmalarını yürütmüş ve de Bakanlık birimlerinin en üst yöneticileri ile Bakanlık makamından (Müsteşar ve Müsteşar Yardımcıları) teşkil edilen Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ile beraber stratejik planı nihai hale getirmiştir (ÇSB, 2017: 142). Bu çalışmada ÇSB 2018-2022 Stratejik Plan Çalışma Grubunun bir fiil çalışmalarında yer aldığı ÇSB 2018-2022 Stratejik Plan hazırlama sürecine odaklanılmıştır. Bu bağlamda; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve planı hazırlayan ekibinin (ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) kişisel gelişimine katkısı, stratejik planlama yaklaşımına ilişkin ÇSB personelinin (örneklem: plan ekibi/ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu) bakış açısı ile plan ekibinin kişisel özelliklerinin bu bakış açısını ve katkı algılarını etkileyip etkilemediği hususları bu çalışma kapsamında araştırılmıştır. Bu hususlara ilaveten ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde plan ekibinin karşılaştığı sorunlar da bu çalışma bağlamında irdelenen bir diğer husustur.

Bu tez çalışmasında çoğunlukla nicel araştırma yöntemleri kullanılmıştır. Tezin amaçları doğrultusunda nicel araştırma için gerekli verilerin toplanmasında anket yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca stratejik planlama kavramından ve Türk kamu yönetiminde stratejik

planlama modelinden bahseden doküman, stratejik plan, dergi, yayın, kitap, tez, makale, rapor, internet vb. lerinden bilgi toplamak amacıyla faydalanılmış ve stratejik planlamaya ilişkin mevzuat da bu kapsamda incelenmiştir. Bunun yanısıra esasen nicel bir araştırma olan bu çalışmada betimleyici ve anlam çıkarıcı analiz yöntemleri kullanılmış ve de bu analizlerden elde edilen sonuçların değerlendirilmesi adına karşılaştırma analizleri de yapılmıştır. Karşılaştırma analizleri için literatürdeki benzer araştırmalardan faydalanılmıştır. Ankette kullanılan ölçekler için ise geçerlilik ve güvenirlik analizleri de ifa edilmiştir. Ayrıca nitel araştırma içinde içerik analizi, mevzuat analizi, belge ve doküman incelemesi yapılmış ve de görsellerden faydalanılmıştır.

Türk kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlamanın teorik çerçevesini daha iyi ortaya koymak ve sonraki bölümlere ışık tutmak adına çalışmanın ikinci bölümünde strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramlarından bahsedilmektedir. Bunun yanı sıra stratejik yönetim süreci, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, özellikleri, yararları ile stratejik yönetime getirilen eleştiriler bu kapsamda bu bölümde ele alınan diğer konulardır. Bu bölümde ayrıca Türk kamu yönetimindeki uygulanan stratejik planlama modeli de açıklanmaya çalışılmaktadır. Üçüncü bölümde ise stratejik planlamayı uygulayan farklı ülkelerdeki uygulamalardan bahsedilmekte ve de akabinde Türk kamu yönetimi sistemi içerisinde stratejik planlamanın uygulama gerekçesi, tarihi gelişimi, uygulamanın başlangıcından günümüze kadarki süreçte kazanılan deneyimler ve gelişim süreci kısaca ortaya konulmaktadır. Çalışmanın dördüncü bölümünde ÇSB kısaca tanıtarak ÇSB'nin hazırladığı stratejik planlardan bahsedilmektedir. Beşinci bölümde ise araştırmanın amacı ve öneminden, sınırlılıklarından, yönteminden, evren ve örneklemeden, veri toplama araçlarından ve araştırma bulgularından bahsedilmektedir. Sonuç ve öneriler bölümünde, yapılan çalışma ve araştırmalardan elde edilen bulgular özetlenmekte ve bu bulgular üzerine değerlendirmeler yapılmakta ve öneriler getirilmektedir. Bu bölümde ayrıca ileri dönemde yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler de sunulmaktadır.

2. STRATEJİ, STRATEJİK YÖNETİM ve STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde strateji, stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları kısaca tanıtılmaktadır. Ayrıca stratejik yönetimin özelliklerinden ve tarihsel gelişiminden, stratejik yönetim sürecinin faydalarından ve de stratejik yönetim sürecine yönelik eleştirilerden de bahsedilmektedir. Bu bölüm, hem stratejik planlamanın kavramsal çerçevesini açıklamak hem de ileriki bölümlerin daha iyi anlaşılmasına katkı sunacağı için çalışmada yer almaktadır.

2.1. Strateji Kavramı

“Strateji” kelimesi yüzyıllardır kullanılmakta olan ve ilk olarak da askeri terminolojide kullanılmış olup, daha çok da bu alandaki anlamıyla bilinen bir kavramdır (Horwath, 2006: 1; Korkmaz, 2010: 5; Kırılmaz, 2013: 16; Nickols, 2016: 1). Zamanla içinde gelişme gösteren bu kavram askeri alan dışındaki alanlarda da kullanılmaya başlanmış; günümüzde ise hemen hemen her alanda kullanılır olmuştur.

“Strateji” sözcüğü kelime anlamı olarak “sevk etme, yön verme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye” manalarına gelmektedir (Dinçer, 1991: 6). Çoban ve Karakaya (2010: 344) ise kelimenin sözlük anlamını “bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı” olarak ifade etmektedirler.

Kelime Türkçe’ye Fransızca’dan geçmiştir (www.tdk.gov.tr, 10.07.2017; Çoban ve Karakaya, 2010: 344). Ancak bazı kaynaklarda kelimenin Türkçe’ye İngilizce’den geçtiği de ifade edilmektedir (Çevik, 2007: 228). Kelimenin Türkçe karşılığı ise “izlem” sözcüğüdür (www.tdk.gov.tr, 10.07.2017).

Literatürde kelimenin etimolojik kökeninden bahseden kaynaklar incelendiğinde ise bunlar arasında bir söylev birliğinin olmadığı görülmektedir. Bir kısım kaynaklarda kelimenin antik Yunan kökenli olduğu (Steiss, 2003: 1; Horwath, 2006: 1; Wit ve Meyer, 2010: 25; Aktan, 2014: 13; Mainardes, Ferreira ve Raposo, 2014: 44; Nickols, 2016: 1), başka bir kısım kaynaklarda ise Latince kökenli (Korkmaz, 2010:4; Eren, 2002: 1) olduğu ifade edilmektedir.

Yine literatüre bakıldığında kelimenin pek çok tanımının yapıldığı söylenebilir (Mainardes ve diğerleri, 2014: 45-48). Strateji, Türk Dil Kurumu'nun (TDK) internet sayfasındaki güncel Türkçe sözlükte “*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, sevkülceyş*” olarak tanımlanmaktadır (www.tdk.gov.tr, 10.07.2017). Askeri alandaki ise strateji, “*düşmanın ne yapabileceğini veya ne yapamayacağını belirleyerek, bu doğrultuda genel plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek* olarak tanımlanabilir (Demir ve Yılmaz, 2010: 70-71). Askeri kavramını açıklayan diğer tanımda ise strateji “*bir savaşta zafere ulaşabilmek için askeri gücün şartlara uygun şekilde kullanılması ve yerleştirilmesi bilimi ve sanatı*” olarak ifade edilmektedir (Ereş, 2004: 22).

Strateji kavramı yirminci yüzyılın ilk yarısının sonundan itibaren sosyal bilimler alanlarında kullanılmaya başlanmıştır (Çoban ve Karakaya, 2010: 344). Oskar Morgenstern ve John von Neumann adlı iki bilim adamı 1944 yılında yayımlanan “Theory of Games and Economic Behavior” adlı çalışmalarında stratejiyi “*kişisel faydalarını en düzey düzeyde tutmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel tavırları*” şeklinde tanımlayarak sosyal bilimler alanında ilk kez bu kelimeyi kullanmışlardır (aktaran Aydın ve Aksoy, 2007: 297).

Strateji kavramı sosyal bilimler içerisinde 1960’lı yılların başlarında yönetim alanında özellikle işletme yönetiminde (özel sektör) yaygın bir biçimde kullanılır olmuştur. Yönetim alanındaki bir kavram olarak strateji, “*seçilen ve belirlenen amaçlara ulaşmak için kurumun hareket planı*” olarak tanımlanabilir (Kırılmaz, 2013: 16).

Balcıoğlu (2012: 5) ise modern anlamda strateji kavramını askeri ve diğer alanlardan ziyade işletme yönetimi alanının bir kavramı olarak ifade etmektedir. Literatürde strateji kelimesinin işletme ve yönetim alanındaki farklı bakış açılarını yansıtan pek çok tanımı bulunmaktadır ve bunların bazıları aşağıda yer almaktadır (Songür, 2011: 6);

- Strateji, planlama ufku uzun süreli olan kararlar dizisidir.
- Strateji, örgütün nereye ve nasıl gitmesinin istendiğine karar verilmesidir.
- Strateji, gelecekteki planlanan gelişmelerin ışığı altında, bugünkü kararların kalitesinin artırılmasıdır.
- Strateji, örgütün iç kaynakları ve yetenekleriyle dış çevrenin fırsat ve tehditleri arasında ahenk oluşturabilecek faaliyetlerdir.

- Strateji, örgütün hangi işi yaptığını veya yapmak istediğini, ne tür bir örgüt olduğunu veya olmak istediğini ifade eden amaç, hedef ve görevlerin tümü ve bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç olan yöntemlere verilen addır.

Yine işletme yönetimi alanında Dinçer (1998; aktaran Balcıoğlu, 2012: 5) tarafından yapılan “*işletmeye (örgüte) yön vermek, rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesini, faaliyetlerin planlanmasını gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi*” olarak ifade edilen strateji tanımı Türkçe kaynaklarda en çok alıntı yapılan tanımlardan biridir (Aşgın, 2012: 5).

Ayrıca dünyada bu alanda bilinen en eski ve klasik strateji tanımlarından biri 1962 yılında Chandler tarafından yapılmıştır (Korkmaz, 2010: 6). Bu tanıma göre strateji, “*bir örgütün uzun vadeli hedeflerini belirlemesi, bunları gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan faaliyet programlarını benimsemesi ve gerekli kaynak tahsisini yapması*” demektir (aktaran Mainardes ve diğerleri, 2014: 46).

1970’lerin ikinci yarısından itibaren ortaya çıkan yeni kamu yönetimi yaklaşımları ile birlikte yönetim biliminde strateji kavramı işletme yönetimi alanından kamu yönetimi alanına transfer olmuş ve bu alanda kullanılmaya başlanmıştır (Nalcı Arıbaş, 2013: 82). Ancak kavramın kamuda kullanım alanının özel sektörle kıyaslandığında sınırlı olduğu görülmektedir (Songür, 2011: 7). Polatoğlu (1984; aktaran Nalcı Arıbaş, 2013: 82) kamu yönetimi alanında stratejiyi, “*hedeflere ulaşmak üzere hazırlanan amaçlar, önemli politikalar ve planlar bütünü*” olarak tanımlamakta; Çevik’te (2010: 138) bu tanıma benzer biçimde stratejiyi “*bir kamu örgütünün hedeflerini başarmak için izleyeceği yol ve yöntemler*” olarak ifade etmektedir. İşletme yönetimi alanında rekabette öne geçmenin ifadesi olarak kullanılan strateji kelimesi, kamu sektöründe ise kamu örgütlerinin performanslarını geliştirmesi ve daha iyi hizmet sunmasının ifadesi olarak görülmektedir (Songür, 2011: 7).

Özetle yönetim bilimi alanında strateji; ister işletmeye yön vermek veya rekabet üstünlüğü sağlamak adına isterse kamu örgütlerinin gelişmesi ve vatandaşa daha iyi hizmet sunması adına yapılsın, örgütün (kamu veya özel) iç ve dış çevresindeki güçleri dikkate alarak özel amaç ve hedefler belirlemesi ve de bu amaç ve hedeflere ulaşılabilmesi için yapılacak faaliyetlerin seçimi ile bu faaliyetlere yönelik gerekli kaynakların tahsisi ve kullanılma yöntemi olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle de; bir örgütün uzun vadede belirlenen

amaçlara ulaşabilmesi için alınacak tedbirleri, kullanılacak yöntemleri, yapılacak faaliyetleri içeren kararların tamamıdır.

2.2. Stratejik Planlama ve Stratejik Plan

Stratejik planlama kavramı strateji kelimesi gibi askeri kökenli bir kavram olup ikinci dünya savaşı döneminde öncelikle özel sektörde kullanılmaya başlanmış akabinde 1980 li yılların ortalarından itibaren de yeni kamu yönetimi reformları kapsamında kamu sektörüne transfer olmuş bir yönetim yaklaşımıdır (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization International Institute for Educational Planning [IIEP], 2010: 7). Bu yaklaşımın tanımı ve ne olduğu konusunda literatüre bakıldığında farklı tanım ve görüşlerin olduğu görülmektedir. Stratejik planlama akademik çalışmalarda genellikle bir planlama modeli, stratejik yönetimin sürecinin alt aşaması veya örgüt yönetimleri için bir karar alma aracı olarak ifade edilip açıklanırken, kamu yönetimleri veyahut kamu yönetimine yön veren mevzuatta stratejik yönetim süreci yerine kullanıldığı görülmektedir (Balcıoğlu, 2012: 17).

Akademik çevrelerce stratejik planlamanın pek çok tanımının yapıldığı, diğer bir ifade ile akademisyenlerce kabul görmüş evrensel nitelikli bir tanımının olmadığı söylenebilir.

Strateji kelimesinin anlamlarından birinin yön gösterme olduğu düşünüldüğünde stratejik planlama da bir yön gösterme aracı veya yöntemi olarak nitelendirilebilir. Bu bağlamda Bayraktar ve Kakırman Yıldız'a (2007: 289) göre stratejik planlama "*kurumun bulunduğu noktadan amaçladığı noktaya varmasını sağlayan işlemlerin toplamı*" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanıma benzer olarak da Yıldırım ve Tahtalıoğlu (2016: 182) stratejik planlamanın kuruluşun mevcut bulunduğu yerin belirlenmesini ve bu yer ile gelecekte olmak istediği yer arasındaki güzergâhı gösterdiğini belirtmektedirler. Athapaththu (2016: 125) da stratejik planlamayı örgütün 5 – 10 yıl sonra gitmek istediği yere ulaşmasını sağlayan bir yol haritası olarak görmektedir. Stratejik planlama kılavuzunda (Devlet Planlama Teşkilatı [DPT], 2006: 7) yine çok yakın bir yaklaşımla stratejik planlamanın kuruluşun hâlihazırda bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasındaki yolu tarif ettiği ifade edilmektedir. Bu açıdan bakan diğer bir tanıma göre de stratejik planlama "*yönetimde yol ve yöntemleri uygulamaya koyan, sistemli ve yararlı bir araç*" tır (Usta, 2014: 27). Goodstein, Nolan ve Pfeiffer (1992: 45) tarafından yapılan daha ayrıntılı başka bir tanıma göre ise stratejik planlama, bir örgütün gelecekte başarılı olması için, örgütün üst yönetimi tarafından,

geleceğin tasarlanması, gerekli işlem ve eylemlerin geliştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Özetle stratejik planlama bir örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla izleyeceği yol ve yöntemler bütünüdür.

Stratejik planlama ayrıca süreç bakış açısı olarak nitelendirilebilen stratejik planların hazırlanma süreci (hem plan hazırlık süreci hem de plan yapma süreci) üzerinden veyahut da içerik bakış açısı olarak nitelendirilebilen stratejik planların içerdiği konular üzerinden de tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda yapılmış bir tanıma göre stratejik planlama, bir kuruluşun kendi faaliyetleri ve çevresi ile olan ilişkisi hakkında bilgi toplayıp bunları değerlendirdiği bir süreçtir (Sutton, 1993). Başka bir tanıma göre ise stratejik planlama; misyon tanımı, vizyon oluşturulması, paydaş analizi, kurumsal yükümlülüklerin ortaya konulması, kurumun iç ve dış çevresinin analiz edilip değerlendirilmesi ile vizyona ulaşmak adına stratejiler geliştirilmesini içeren bir süreçtir (Çoşkun, 2012: 68). Stratejik planlama aynı zamanda bu içeriğin somutlaştırılmasını veyahut dokümante edilmesini ifade eden stratejik planı da kapsamaktadır. Bu tanıma göre stratejik planlar örgütün varlık nedenini, gelecekte nerede olmak istediğini ve olmak istediği yere ulaşmak için alması gereken kararları içermektedir. Stratejik planlamada örgütün iç ve dış çevresinin analizleri yapılırken örgüt ile çevresi bir bütün olarak görülür. Diğer bir ifade ile örgütün çevresiyle sürekli iletişim ve etkileşim halinde olduğu düşünülür (Nalcı Arıbaş, 2013: 83). Bunun sonucu olarak da ifa edilecek iç ve dış analizlerden hareketle örgütün amaç ve hedefleri gerçekleştirilmeye çalışılır. Bryson (2004: 6) tarafından yapılmış benzer bir tanıma göre de stratejik planlama; bir örgütün *ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını* ortaya koyan temel karar ve eylemleri oluşturmak için yapılan disiplinli bir uğraşı sürecidir. Başka bir tanıma göre de *“farklı görev ve donanımlara sahip bireyleri bir araya getiren, ulusal planları göz ardı etmeksizin kurumsal misyon ve vizyon çerçevesinde stratejilerin oluşturulduğu, sahiplenme ve katılımın gerekliliğinin vurgulandığı, geniş zaman dilimine yayılan ve bütünü göz ardı etmeden yürütülen bir süreçtir”* (Yıldırım ve Tahtalıoğlu, 2016: 193). Aktan’a (2014: 14) göre ise stratejik planlama *“bir örgütteki ortaklarının geleceklerini hayal etmeleri ve bu geleceğe ulaşmak için gerekli olan işlem ve uygulamaları kapsayan bir süreç”* tir. Ancak bu tanım geleceğin sadece hayal edilmesi demekle eksik kalmaktadır. Oysaki stratejik planlama geleceğin hayali ile birlikte tasarlanmasını da içerir. Yine Allison’a (2005: 7) göre stratejik planlama örgütün deneyimlerini yansıtan, öncelikleri belirlemeyi ve yeni fırsatları fark etmeyi sağlayan bir süreçtir. Nartgün’e (2000; aktaran Aktan, 2014: 14) göre de örgütün geleceğe bakma ve olası sonuçlarını tespit etme sürecidir.

Yine Bryson'a göre (2014: 6-7) de stratejik planlamanın özünde; *neredeyiz, nerede olmak istiyoruz* ve de *bu noktaya nasıl ulaşabiliriz* sorularının cevaplandırılması vardır. Benzer bir şekilde stratejik planlama kılavuzuna (DPT, 2006: 8) göre ise stratejik planlama; uygulandığı kamu ve özel sektör örgütlerinde esasen *neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz, başarıımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz* sorularının cevaplandırılmaya çalışıldığı bir süreçtir; stratejik plan ise bu soruların cevaplarını içeren bir dokümandır. KMYKK'da ise 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 plan*" olarak tanımlanmaktadır. Bu ifadelere göre stratejik planlama, örgütlerin amaç ve hedeflerinin belirlenmesini ve de bunlara ulaşmayı sağlayacak metotların tespit edilmesini gerektirir; aynı zamanda orta ve uzun vadeli, geleceğe yönelik bir bakış açısını da gösterir. Özetle stratejik planlama, örgütün iç ve dış çevresinin analiz edildiği, misyon ve temel ilkelerinin ifade edildiği, vizyon, amaç, hedef ve stratejilerinin belirlendiği bir süreci ifade ederken, stratejik plan ise bu sürecin dokümente edilmiş halidir.

Stratejik planlamaya yönetimin temel işlevlerinden olan planlama kavramı üzerinden bakan görüşlere göre de stratejik planlama, planlamaya anlayışına yeni öğeler ekleyen ve nispeten daha yeni bir planlama modelidir. Stratejik planlama; zaman süresi, verilerin niteliği ve organizasyon seviyesi bakımından diğer planlama türlerinden ayrılır (Eren, 1999: 40-41; Orta Doğu Teknik Üniversitesi [ODTÜ], 2002: 7-8). Stratejik planlar 5, 10 yıllık veya daha uzun süreli planlardır. Ayrıca stratejik planların oluşturulmasında örgüt içi hemen her kademedeki çalışanın katkısı ile dış paydaşların katkılarından faydalanılmaya çalışılır. Ancak stratejik planlarda esas olan örgütün gelecek 5, 10 yılının yolunu tarif edecek asli kararların alınması diğer bir ifade ile örgüt stratejilerinin belirlenmesi üst yönetimin sorumluluğundadır. Bunun yanı sıra stratejik planda yer alan veriler çok fazla ve ayrıntılı analizler gerektirir. Bu veriler arasında da örgütün daha önce icra ettiği faaliyetlerin geri bildirim sonuçları da yer almaktadır. Karaman'da (2011: 31) benzer bir yaklaşımla stratejik planlamanın, diğer tüm planlama türlerinden daha kapsamlı, daha uzun süreli, daha esnek, daha değişebilen ve amaca yoğunlaşan proaktif bir planlama modeli olduğunu ifade etmektedir.

Yıldırım ve Tahtalıoğlu da (2016: 182) stratejik planlamayı, ulusal düzeyde kaynakların etkili ve verimli kullanımını sağlayan bir makro planlama modeli olarak, kurumsal düzeyde

ise bir mikro planlama modeli ve tüm örgütü kapsayan bağlayıcı bir çerçeve olarak görmektedirler. Bu bağlamda stratejik planlama örgüt içi diğer planlara bir altlık oluşturur. Stratejik planlar aynı zamanda gerçekçi planlar olup arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmederler (DPT, 2006: 7). Bununla birlikte stratejik planlar geleceği tahmin gücünden ziyade belirlenen hedefler istikametinde şekillendirme eğiliminde olan planlardır (Şafaklı, 2003: 220). Başka bir deyişle stratejik planlamada asıl olan geleceğin tahayyülünden ziyade geleceğin tasavvurudur. Bu açıdan bakıldığında stratejik planlama örgüt geleceğinin tasavvurları ile bunlara ulaşmak adına gerekli yöntem ve kararların belirlenmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Literatürden derlenen stratejik planlamanın özellikleri aşağıda maddeler halinde ifade edilmektedir (DPT, 2006: 7; Bircan, 2002: 14);

- Şu anda alınacak kararların geleceği ile ilgilidir.
- Bir mikro planlama modelidir. Diğer bir deyişle idare veyahut kurumsal düzeyde uygulanmalıdır. Aynı zamanda bir yönetim planlaması modelidir.
- Yarına sahip olabilmek için bugün ne yapılmasını gerektiğine karar vermektir.
- Örgütün veya kurumun 5, 10 ve daha fazla yıl nerede olmak istediğinin açıkça belirlenmesidir.
- Kurum hedeflerinin tümüne birden ulaşmaya çalışan ve devamlılık gösteren bir süreçtir.
- Örgüt veya kurumun performansını etkiler.
- Gelecek için yönlendirme sürecidir.
- Girdilere değil sonuçlara odaklıdır.
- Stratejik kararları verme sürecidir.
- Riskleri azaltma yoludur.
- Yazılı uzun vadeli planlar geliştirme aracıdır.
- Değişimin planlanmasıdır.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur.
- Gerçekçidir. Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Bir şablon değil, esnektir.
- Günü kurtarmaya yönelik değildir.
- Salt bir belge değil bir süreçtir.

2.3. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim; strateji ve yönetim kavramlarının bir araya gelmesi ile oluşmuş bir kavramdır. Stratejik yönetim, bir örgütte çevre analizi temelinde stratejik analiz yapılması, geleceğe yön verecek stratejik kararların belirlenmesi; uygulanması ve kontrolü (izleme ve değerlendirilme) sürecidir (Athapaththu, 2015: 126).

Bu tanımın yanında literatüre bakıldığında stratejik yönetimin farklı ama birbirine yakın anlamlar içeren pek çok tanımının yapıldığı görülür. Bu tanımlardan birinde stratejik yönetim, etkili stratejiler geliştirmeye, tatbik etmeye ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünü olarak ifade edilmektedir (Dinçer, 1991: 34). Bir diğer tanıma göre ise stratejik yönetim, bir örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım eden işlevsel kararlar alınması/belirlenmesi, uygulanması ve değerlendirilmesi içeren bir yönetim yaklaşımıdır (Kabir, 2007: 7; Ovadijus, 2013). Yakın anlamlı bir başka tanıma göre de stratejik yönetim; *“bir örgütün amaçlarına ulaşması için işlevsel kararları alma, uygulama ve değerlendirme sanatı ve bilimi”* olarak tanımlanmaktadır (David, 1997: 4). Benzer ama işletmeler temelinde bakan bir başka tanımda ise stratejik yönetim, uzun vadeli hedeflere ulaşmak ve rekabet avantajını sürdürmek için stratejiler oluşturma ve uygulama süreci olarak tanımlanmaktadır (Schermerhorn, 1996: 211). Bu tanımlarda stratejik yönetim; analizlere dayalı olarak stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve strateji uygulamalarının hedeflerine ulaşip ulaşmadığını kontrol edilmesi (izlenmesi ve değerlendirilmesi) eksenlerinde (aşamalarında) açıklanmaktadır. Bu açıdan bakan daha geniş kapsamlı bir tanımda ise stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanmasını, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi ve her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlarla örtüşmesi açısından kontrol edilmesini kapsayan süreçlerin toplamı olarak ifade edilmektedir (Eren, 2002: 18). Bu görüşler odağına alarak yapılan daha özlü bir tanımda ise stratejik yönetim, *“örgütün uzun dönemli performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler seti”* olarak tanımlanmaktadır (Songür, 2011: 10). Bu tanımlar ışığında stratejik yönetim; stratejik kararların alınması, icra edilmesi ve uygulama sonuçlarının örgüt amaçları ile örtüşme düzeyinin sorgulanması süreci olarak tanımlanabilir.

Sürecin içeriği temel olarak yapılan yukarıdaki tanımların yanında stratejik yönetimin hem içeriğini hem de niteliklerini kapsayan tanımlarda yapılmaktadır. Bu tanımlardan birinde stratejik yönetim, örgütlerin mevcut durum, misyon ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe dair bir vizyon oluşturmaları, bu vizyona uygun amaçlar ile bunlara ulaşmayı mümkün kılacak hedef ve stratejiler belirlemeleri, ayrıca ölçülebilir stratejiler geliştirerek performanslarını izleme ve değerlendirme sürecini ifade eden, katılımcı ve esnek bir yönetim yaklaşımıdır (Taş, 2005: 103). Bu tanımda stratejik yönetimin önemli özellikleri olan katılımcı bir şekilde hazırlanmasına ve esnek bir yöntem olmasına vurgu yapılmıştır. Bu açıdan stratejik yönetim örgütün katı hiyerarşik yapılanmasına ve katı örgüt kültürü içerisine canlı ve katılımcı bir anlayışın yerleşmesine imkân tanıyan bir yöntemdir. Bu bağlamda Toft (2000: 4) stratejik yönetimi, örgütteki tüm yönetim sistemini kapsayan ve de stratejik vizyonu örgütün tüm birimlerine yaygın bir yöntem olarak tanımlar. Bu tanımlardan stratejik yönetim, örgüt yapılanmasında en alt birimden en üst birime kadar iletişim ve bilgi akışının sürekli olduğu paylaşımcı bir yönetim yaklaşımı veya sistemi olarak da tanımlanabilir.

Yine stratejik yönetim sistemi içerisinde birimler arasındaki bilgi akışının bilimsel yöntemlere dayalı olarak gerçekleştirilmesi gerekir. Stratejik kararların alınmasında örgüt paydaşlarının diğer bir ifade ile iç ve dış katılımcıların değerlendirmeleri çok önemlidir. Bu bağlamda yapılan bir tanımda stratejik yönetim, *“bilimsel metotlar eşliğinde katılımcı bir anlayış ile geleceğe dönük stratejik planların oluşturulması, bu plan doğrultusunda kuruluş faaliyetlerinin yönlendirilmesi ve kontrol mekanizmaları ile uygulama sonuçlarının değerlendirilerek planlama sürecine entegre edilmesini sağlayan bir yönetim tekniği”* olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2014: 2).

Yukarıda ifade edilen tanımlardan da görüleceği üzere stratejik yönetim sürecinin tanımının genellikle stratejik yönetim sürecinin aşamaları, kapsamı veya süreç içeriği (süreç içinde yapılanlardan veya süreç aşamaları) üzerinden veyahut stratejik yönetimin niteliklerinden (özellikle de bu tekniğe özgü özellikler üzerinden) hareketle yapıldığı görülmektedir. Stratejik yönetimin özelliklerinden Bölüm 1.6’da bahsedilmektedir.

Stratejik yönetimin kapsamını Gamble ve Thompson (2009: 2) göre tüm örgütler için *şimdi neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz ve oraya nasıl gidebiliriz* şeklindeki üç temel sorunun cevabı oluşturur. Benzer bir yaklaşımda stratejik planlama kılavuzunda görülmekte olup, stratejik yönetimin bir örgütte *neredeyiz, nereye gitmek istiyoruz, gitmek istediğimiz yere*

nasıl ulaşabiliriz ve başarıyı nasıl takip eder ve değerlendiririz sorularının cevaplanmasına yardımcı olduğu ifade edilmektedir (DPT, 2006: 8). Bu açıdan bakıldığında kılavuzdaki bu soruların cevaplandırılmasını sağlamak amacıyla yapılan faaliyetler ve alınan kararların stratejik yönetimin kapsamını oluşturduğu söylenebilir. Worrall ve diğerleri (aktaran Vaitkevicius, 2006: 38) ise stratejik yönetimin kapsamını, daha geniş bir şekilde aşağıda belirtilen on madde ile açıklamaktadır;

1. Örgütsel değer ve asli stratejik amaçların belirlenmesi,
2. İç ve dış çevrenin stratejik analizinin yapılması,
3. Stratejik analiz bulgularının örgütün öz değerleri ve amaçlarına göre irdelenmesi, yorumlanması ve karşılaştırılması,
4. İmkan ve olasılıkların ayrımı ve değerlendirilmesi,
5. Stratejik alternatiflerin teşkil edilmesi ve önceliklere karar verilmesi,
6. Diğer plan ve programların geliştirilmesi için gerekli olan genel gelişme eğilimlerinin teşkil edilmesi,
7. Öncelikleri yansıtan bütçe ve kaynak tahsisi planların oluşturulması,
8. Uygulamaya yardımcı olan destek planlarının oluşturulması,
9. Plan ve programların uygulanması,
10. Örgütsel öğrenme sürecinin girdisi olarak faaliyet performansının izlenmesi, gözden geçirilmesi ve yönetimi.

Hannagan (2002: 3) ise daha özlü olarak stratejik yönetim kapsamının, bir örgütün hedeflerine ulaşması için örgüt ve çevresi arasında en iyi uyumu sağlayan stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasında kullanılan kararlar ve eylemlerden oluştuğunu ifade eder.

Stratejik yönetim özünde sistematik bir yönetim sürecidir. Bu bağlamda stratejik yönetimin kapsamı (içeriği) da bu sürecin aşamaları içerisinde paylaştırılmıştır. Bu çalışmada stratejik yönetim süreci Bölüm 1.9'da detaylı olarak ele alınmaktadır.

Özetle; stratejik yönetim, örgütün geleceğe ilişkin yönünün belirlenmesi ve dış çevreyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi için yapılan analizler temelinde icra edilecek faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu, izlenmesi ve değerlendirilmesi süreçlerini kapsayan katılımcı ve esnek sistematik bir yönetim yaklaşımıdır.

2.4. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim İlişkisi

Literatürde stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramları arasındaki ilişkiye yönelik farklı görüşler bulunmaktadır (Kabir, 2007: 8;). Bazı görüşlere göre stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları aynı anlamda kullanılmaktadır (Ovadijus, 2013). Aynı anlama gelen bu iki kavram arasındaki temel fark ise stratejik yönetim teriminin akademik alanda daha çok tercih edilmesi ve stratejik planlama teriminin ise iş dünyasında kendine daha çok yer bulmasıdır (Ovadijus, 2013). Bazı görüşlere göre ise stratejik yönetim, stratejik planlamayı da içeren daha kapsayıcı bir süreçtir (Bonn ve Christodoulou, 1996: Çoşkun, 2012: 68; Fred, 2011: 6). Bu çalışmanın kavramsal çerçevesinde de bu görüş benimsenmiştir. Ayrıca bu görüşü benimseyen bazı yazarlar, aynı anlama gelmese de genellikle dünyadaki kamu yönetimi uygulamalarında stratejik planlama teriminin, stratejik yönetim kavramı yerine kullanıldığını ifade etmektedirler (Balcıoğlu, 2012: 35). Ancak Thompson, Fulmer ve Strickland (1990: 39) göre ise stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramları birbirleriyle ilişkili olmalarına rağmen stratejik planlama, stratejik yönetimin bir parçası değildir. Sonuç olarak; ister aynı anlama gelsin isterse gelmesin stratejik planlama ile stratejik yönetim terimlerinin birbirlerinin yerine kullanılabilen iki kavram oldukları açıktır.

Stratejik planlama örgütün uzun dönemli ve stratejik bakış açısıyla yönetilmesini sağlamak adına alınacak kararlar dizisidir. Stratejik yönetim ise alınacak bu kararları da kapsayan ancak bununla yetinmeyip kararların uygulanmasını ve uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirmesini de içerir. Ayrıca stratejik yönetimde uygulama sonuçlarının değerlendirmesi kapsamında performans ölçümü de yapılır. Bir başka ifade ile bir örgütteki yönetim faaliyetleri kapsamında stratejik planlama çoğunlukla planlama faaliyeti (plan hazırlanması) ile ilişkili iken, stratejik yönetim uygulamalar yapılması, bu uygulamaların icrası için gerekli bütçe, kaynak (beşeri, mali, fiziksel vb.) dağıtımı, teşkilatlanma, bilgi ve iletişim yönetimi vb. faaliyetler, uygulama sonuçlarının kontrol ve değerlendirmesi yanı sıra performans yönetimi ile ilişkilidir.

Özetle ifade edilirse stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsayan ancak onunla sınırlı olmayan bir yaklaşımdır. Yine de stratejik yönetimde uygulamayı oluşturan faaliyetlerin icra edilmesi ve de faaliyet sonuçlarının değerlendirilmesi esas olarak stratejik plan temel olarak

yapılır. Bu açıdan bakıldığında ve literatürdeki bazı çalışmalara göre de stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk ve en önemli aşamasıdır (Çoşkun, 2012: 68).

Stratejik yönetim kavramı ile stratejik planlama kavramları arasında anlam ve içerdiği unsurlar açısından önemli farklılıklar olmasına rağmen stratejik yönetimin uygulama alanı bulunduğu kamu yönetimleri incelendiğinde bu kavramın yerine stratejik planlama kavramının tercih edildiği söylenebilir (Balçioğlu, 2012: 35). Ülkemizde de 5018 sayılı KMYKK ile birlikte Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim sistemi uygulanmaya başlanmış olmasına rağmen hem bu yasada hem de bu yönetim sistemini zorunlu hale getiren diğer yasalarda, ikincil mevzuatta ve hazırlanan kılavuzlarda bu kavram yerine stratejik planlama kavramı geniş anlamda ele alınarak kullanılmaktadır (DPT, 2006: 4). Ülkemizin yanısıra kamu yönetimlerinde stratejik yönetim uygulanmasına rağmen bu kavram yerine stratejik planlama kavramını tercih eden ülkeler arasında ABD, İngiltere, İrlanda, İsveç, Fransa, Avustralya, Yeni Zelanda bulunmaktadır.

2.5. Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Stratejik planlamayla ilgili ilk çalışmalar, 1800'lü yıllara dayansa da stratejik planlamanın asıl gelişimi 1950'lerde başlamış, 1960 ve 1970'lerde ise artarak devam etmiştir (Fred, 2011: 6).

Hem stratejik planlama hem de stratejik yönetim 20. yüzyılın ikinci yarısında yönetim disiplini içerisinde dış etkilerin örgütleri etkilemeye başladığı ve örgütlerin açık sistemi olarak kabul edildiği 20. yüzyılın ikinci yarısında ortaya çıkmış iki yönetim yaklaşımıdır. Küreselleşme, dış etkiler, rekabet ve değişimin örgütleri her zamankinden daha fazla etkilemeye başladıkları 1980 li yıllar ve sonrasında örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gerekliliğinin benimsenmesi ile birlikte stratejik yönetim ve stratejik planlama her gün daha fazla uygulama alanı bulmaya başlamıştır. Her iki yaklaşımda öncelikle özel sektör yönetimlerinde kullanılmaya başlanmış daha sonraki yıllarda ise kamu yönetimine transfer olmuştur.

Günümüzde birçok çalışmada stratejik planlama her ne kadar stratejik yönetimin bir aşaması olarak kabul edilse de stratejik yönetimden daha eski bir yaklaşımdır. Stratejik planlama yaklaşımı 1970'li yıllarda stratejik yönetim ise 1980'li yıllarda örgütlerde uygulanmaya

başlamıştır (Bonn ve Christodoulou, 1996: 543). Genç (2009: 1) ve Aktan (2014: 13) ise stratejik planlamanın 1950 yıllarda özel sektörde uygulandığı belirtmektedir. Bazı yazarlara (Mintzberg, 1994: 107; Gürer, 2006: 93; Toft, 2000: 4) göre ise özel sektör yönetimlerinde stratejik planlama 1950 li yıllarda değil 1960 lı yıllarda kullanılmaya başlamıştır. 1980 li yıllara gelindiğinde hem stratejik planlama ve hem de stratejik yönetim kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır (IIEP, 2010: 7; Poister, 2010: 248).

1970 li yıllarda piyasada rekabetin artması ile birlikte özel sektörde dış çevreyi analiz ederek rekabette öne geçmek adına stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin planlamanın bir unsuru olması ile birlikte yönetimin disiplini alanında stratejik planlama yaklaşımı doğmuştur. 1980 li yıllara gelindiğinde ise küreselleşme ile beraber rekabetin daha da yoğunlaşması ve de değişimin her zamankinden fazla olması nedenleriyle stratejik planlama yaklaşımı stratejik yönetime doğru evrilmiştir. Diğer bir ifade ile stratejik planlama uygulandığı ilk yıllarda örgütler için strateji geliştirme önemli iken, stratejik yönetime geçiş ile birlikte stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi de önem kazanmıştır. Stratejik planlamanın stratejik yönetime dönüştüğü dönemde stratejiler, yönetim işlevlerinden olan planlamanın odağında iken, zaman içerisinde yönetimin tüm işlevlerinde göz önüne alınan bir unsur haline gelmiştir.

Kamu sektöründe ise stratejik yönetim ve içerdiği stratejik planlama ilk zamanlarda kamu örgütlerinde kaynakların etkili ve verimli kullanılması amacıyla özel sektörden kamuya transfer edilerek uygulanmaya başlamıştır (IIEP, 2010: 7). Stratejik yönetim öncelikle ABD’de ve İngiltere’deki kamu örgütlerinde uygulama alanı bulmuştur (aktaran Usta, 2014: 2). Kamu sektöründeki ilk uygulamalar yerel düzeyde iken tüm ülkeyi kapsayan stratejik yönetim uygulamaları yine aynı birkaç ülkede 1990 lı yıllarla beraber görülmeye başlanmıştır (Çoşkun, 2012: 69). Stratejik planlamanın ülke düzeyinde uygulanmasına yönelik ilk yasal düzenleme ise 1993 yılında Demokrat partinin iktidarda olduğu Clinton başkanlığındaki ABD’de (federal düzeyde) yapılmıştır (Erkan, 2008: 1; Demir Saygılı, 2014: 7).

Stratejik planlama ilk zamanlarda kamu örgütlerinde temel kararların alınmasına rehberlik eden bir araç görülmüştür (IIEP, 2010: 10). Günümüze gelindiğinde bu amaçlara ek olarak kamu politikalarında katılımcılığın sağlanması, kaliteli hizmet sunumu, hesap verme sorumluluğunun kamu sektörüne yerleşmesi ile kamu örgütlerinin vatandaş istek ve

taleplerine karşı daha duyarlı olması için stratejik yönetim ve stratejik planlama kamu örgütlerinde uygulanmaya devam etmektedir (Genç, 2009: 3).

Özetle ifade edilirse son elli yılda küreselleşmenin körüklediği değişen çevre koşullarına bağlı olarak örgütlerde stratejik planlamadan stratejik yönetime doğru bir dönüşüm olduğu söylenebilir. Günümüzde örgütlerin dış çevrelerindeki değişim ve dönüşümlerin sürdüğü göz önüne alınırsa bu değişimlere ayak uydurmanın gereği olarak stratejik yönetim yaklaşımında yeni anlayış ve bakış açılarının ortaya çıkması kaçınılmazdır (Songür, 2011: 18).

2.6. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama süreci adı altında stratejik yönetim süreci uygulandığı için bu bölümde stratejik yönetimin özellikleri ele alınmaktadır. 1980 sonrası yeni kamu yönetimi reformları kapsamında en çok uygulama alanı bulan yönetim yaklaşımı olan stratejik yönetimin literatürde bahsedilen özellikleri de vardır. Bunlar aşağıda ifade edilmektedir (DPT, 2006: 7; Korkmaz, 2010: 37; Songür, 2011: 18-19; Balcıoğlu, 2012: 20; Cihangir Çamur, 2009: 206; Poister ve Streib, 2005: 46; Övgün, 2010: 142; Bircan, 2002: 14; Athapaththu, 2015: 126).

- Günübirlik veya kısa vadeli bir yönetim anlayışı değil, örgütün 5, 10 yıl ilerisini kapsayan uzun dönemli bir yönetim yaklaşımıdır.
- Örgüt iç ve dış çevresinden, özellikle de paydaşlarından ve uygulama sonuçlarından gelen çok fazla sayıda veriye ihtiyaç duyar. Bu verilerin derlenmesi için de farklı nitelikte çok sayıda analiz yapılmasını gerektirir.
- Kurumsal düzeyde bir planlama modeli barındırır. Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim mikro planlama modeli uygular. Ancak Bircan (2002: 14) ve Övgün'e (2010: 142) göre ise stratejik yönetim aynı zamanda bir makro planlama aracıdır.
- Stratejik yönetim esasen örgüt üst yönetiminin sorumluluğundadır.
- Örgütün gelişimi ile ilgilidir ve de örgüt performansını etkiler. Bu bağlamda örgüt ve personelin özellikle de üst düzey personelinin performansının ölçülmesinde bir araç olarak kullanılır. Aynı zamanda hesap verme sorumluluğuna da temel oluşturur.
- Geleceğin sadece tahayyülünü değil aynı zamanda tasavvurunu da içerir.
- Girdilere değil sonuçlara özellikle de vizyona ve amaçlara ulaşmaya odaklıdır.

- Gerçekçidir. İstenilen ve ulaşılabilir bir geleceği hedefler.
- Dış çevreye odaklı bir yönetim yaklaşımıdır.
- Örgütün iç ve dış çevresini değerlendirmesine olanak sağlar.
- Durum analizine önem verir.
- Örgüt kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ile ilgilidir.
- Seçme ve önceliklendirme sürecidir.
- Sadece rasyonel analizler ve olağan düşüncelerden teşekkül değildir, aynı zamanda örgütte aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) ve stratejik düşünmenin önünü açar. Daha açık bir ifade ile hem aykırı hem de stratejik düşünceye önem verir. Aykırı ve stratejik düşünmeyi teşvik eder.
- Katılımcı bir yaklaşımdır.
- Örgüt iç ve dış çevresindeki değişime bağlı olarak esneyebilen bir yönetim yaklaşımıdır. Gelecekte vuku bulacak değişikliklere uyum sağlama yetisine haizdir.
- Örgüt çevresindeki değişime bağlı olarak örgüt kültürünü değiştirmeye çalışır.
- Döngüsel (iteratif) ve aşamalı bir süreçtir.
- Örgütü bir bütün olarak görür.
- Örgütleri açık sistem olarak görür.

Özetle ve en belirgin özellikleri ile ifade etmek gerekirse stratejik yönetim; dış çevre odaklı, çok fazla verinin toplanıp analiz edilmesine dayalı, kurumsal düzeyde uygulanan, örgütü bütün olarak gören, geleceğe dönük bir bakış açısı taşıyan, hem stratejik hem de aykırı düşünceye önem veren, uzun vadeli bir yönetim yaklaşımıdır. Bu özellikleri sayesinde yönetim yaklaşımları içerisinde ön plana çıkar. Özellikle de dış çevre odaklı olması ile stratejik ve aykırı düşünceyi içeren vizyoner bakış açısı (geleceği öngörebilme yetisi) onu klasik yönetim yaklaşımlarından ayırır (Kırılmaz, 2013: 120; ODTÜ, 2002: 7).

2.7. Stratejik Yönetimin Faydaları

Eskisinin yerine uygulanan her yeni yönetim yaklaşımı gibi stratejik yönetimden de tatbik edildiği örgütlerde bazı faydalar beklenmektedir. Örgüt kaynakların etkili ve verimli kullanılması (özellikle etkili kararlar alınması; kaynak dağılımının etkili yapılması; verimli ve etkili faaliyetler ve programlar icrası), paydaş istek ve arzularına daha duyarlı olunması (katılımcı yönetimi geliştirmesi), paydaşlarla olan iletişim ve etkileşimin güçlendirilmesi, rekabette öne geçme (işletmelerde), plan-program-bütçe ilişkisinin güçlendirilmesi

(özellikle kamuda), uzun dönemli ve sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkı sunulması, sistematik veri toplama ve analiz yapma alışkanlığının edinilmesi, örgütlerde hesap verme sorumluluğunun sağlanması (özellikle kamu kurumlarında mali saydamlığın sağlanması), örgüt ve personelinin performansının artırılması, örgüt çevresindeki değişimlere örgütün daha hızlı ve daha az maliyetle adapte olunmasının sağlanması (örgütün çevresindeki değişimleri izleyip değerlendirme yetisinin geliştirmesi; örgütün iç ve dış çevresindeki değişime bağlı olarak örgüt kültürü ve örgüt yapısının değişiminin sağlanması), yararlı ve sürdürülebilir örgütsel öğrenmeye yardımcı olması ile stratejik ve aykırı düşüncenin örgüt içinde özümseme kullanılması stratejik yönetimden beklenen faydalar arasındadır (Bryson, 1988: 78; Söyler, 2007: 108; Yılmaz, 2003: 76; Balcıoğlu, 2012: 21-22; Fred, 2011: 18; KB, 2015: 2; Analoui ve Karami 2003: 9).

Stratejik yönetim, personelin aktif katılımına ihtiyaç duyduğundan katılımcılığı teşvik eder. Stratejik yönetimde kararların alınması kolektif olduğundan örgütte ortak çalışma ve uzlaşma kültürünü güçlendirmesi beklenir. Yine bu yaklaşımdan beklenen bir yarar da örgütteki birimler ve de yöneticiler arasında iletişim ve etkileşimi teşvik ettiğinden sorunların algılanmasını ve çözülme hızını arttırmasıdır (Fred, 2011: 18; Murat ve Bağdigen, 2008: 73).

Ayrıca stratejik yönetim kendisinden asli sorumlu olan üst düzey yöneticilerin örgütlerini ve örgüt çevresini daha hızlı, daha iyi tanımalarına imkân verir. Diğer bir deyişle örgüt yöneticileri tarafından ne tür bir iş yapmaktayız, vizyonumuz nedir, temel ilke ve değerlerimiz nelerdir, en iyi neyi yapmaktayız, hedef kitlemiz kimlerden oluşmaktadır, performansımız nasıl, hizmette, hedef grupta ya da kalitede hangi noktaya varmak istemekteyiz, değişen çevre koşulları örgütü nasıl etkiliyor, hangi zayıf noktalarımızı güçlendirmek istiyoruz, hangi fırsatları kullanmak hangi tehditlerden kaçınmak zorundayız, deneyimlerimizden gerekli dersleri çıkarabiliyor muyuz gibi sorulara stratejik yönetimle daha hızlı ve kolay cevap verebilmektedir (Byars, 1987: 10-13).

Stratejik yönetim sadece üst yönetim değil aynı zamanda kurum çalışanlarının kurumun varlık nedenini, mevcut durumunu (kurumun zayıf ve güçlü yönleri ile dış çevresindeki fırsat ve tehditler de dahil), faaliyetlerine yön veren değerleri, kurumun gelecekte varmak istediği (vizyonu, amaçlarını, hedeflerini) yerleri ve buralara nasıl varacağını gösterir ve de bunları anlamalarına katkı sunar (Songür, 2011: 24). Böylelikle çalışanların kurumlarını daha iyi

tanımlarını sağlayarak kurumlarına yönelik aidiyet duygularının (bağlılıklarının) ve çalışma azimlerinin artmasına da yardımcı olur. Stratejik yönetimin çalışanlara yönelik bir diğer faydası da yaptıkları/yürüttükleri işlerde sorumluluk bilinçlerini artırmasıdır (Analoui ve Karami 2003: 9).

Stratejik yönetimde beklenen en önemli faydaların başında örgütlerde öğrenme sağlayarak örgütlerin sürdürülebilir gelişimlerine katkı sunmasıdır. Sürdürülebilir bir kurumsal gelişimde ancak stratejik yönetim sürecinin her bir aşamasının uygulayıcıların kişisel gelişimine ve örgüte (örgütte o aşamada yapılan çalışmalara) katkısı ile mümkün olabilir. Örneğin; stratejik yönetimin aşamaları arasında, stratejik planlama aşamasının (stratejik plan hazırlama aşaması) bir örgütte; kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin doğru olarak değerlendirilmesine, kuruma ilişkin gelecekteki (dış çevreden gelebilecek) fırsat ve tehditlerin görülmesine, kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine, örgütün kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine, kurumun paydaş kuruluşlarla koordinasyonunu ve iletişimini geliştirmesine, kurum paydaşlarının (kamu kurumlarında özellikle vatandaşlar) hizmet beklentilerinin daha iyi anlaşılmasına, kurumun ortak bir vizyon etrafında birleşmesine, orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine ve de bunlara ilişkinde uzun vadeli stratejiler geliştirmesine vb. katkı sunması beklenir.

Stratejik yönetimle örgütlerde yukarıda bahsedilen fayda ve yararlar sağlanabilir. Yine de stratejik yönetimin uygulandığı örgütlerde bu faydaların hepsi veya birkaçı ilk uygulamada veya zaman içinde ortaya çıkmayabilir. Özetle ifade etmek gerekirse stratejik yönetim; örgütlerin varlığını sürdürmesine, örgütlerde mali disiplin sağlanmasına ve de örgütlerin olumlu yönde gelişmesine (çalışanlarının gelişimine de katkı sunarak) katkı sunması beklenen bir yönetim yaklaşımıdır. Ancak yine de bu yaklaşımdan beklenen faydaların % 100 gerçekleşmesini beklemek olası değildir (Ovadijus, 2013).

2.8. Stratejik Yönetime Yönelik Eleştiriler

Hem özel sektör hem de kamu sektöründe stratejik yönetim ve stratejik planlamanın uygulanması ile birlikte bunlara yönelik çeşitli eleştirilerde yapılmaya başlanmıştır. Bu eleştirilerin en önemlilerinden biri stratejik yönetimin başarıyla uygulanması için çok fazla kaynak kullanımına gerek olmasıdır. Özellikle stratejik yönetimin başarıyla uygulanması için çok fazla veriye ihtiyaç vardır. Bu verilerin elde edilmesi için de farklı nitelikteki çok

sayıda analiz ve faaliyetin yapılması gerekir. Bunlar arasında örgütün gelecekte karşılaşılabileceği risklerin öngörülmesi gibi asli faaliyet olmayan işler de vardır. Örgütler için bu gibi asli olmayan faaliyetler de insan, zaman ve mali kaynak tüketimi demektir. Diğer bir ifade ile stratejik yönetim ile birlikte örgütlerin verimliliği ve kârı (sadece işletmelerde) düşebilir.

Ayrıca stratejik yönetimin başarılı olması için gerekli olan veriler ve analiz bulguları her zaman doğru ve güvenilir olmayabilir. Bu veriler ve bulgular çoğunlukla niceldir. Nicel bilgilerde nitel bilgilere kıyasen hem içerik hem de tür olarak nispeten daha azdır ve de arzu edilen zamanda elde edilmemiş; uygun olmayan şekilde toplulaştırılmış olabilirler (aktaran Erkan, 2008: 33). Tüm bunlar da stratejik planın içeriğini ve de stratejik yönetimin uygulamasında alınacak diğer kararları olumsuz yönde (arzu edilen şekilde olmama) etkiler (Songür, 2011: 29).

Stratejik yönetime getirilen bir başka eleştiri de uygulamanın oldukça karmaşık süreçleri içermesi nedeniyle tatbikinin zor olmasıdır (Fred, 2011: 19). Bunun yanı sıra pek çok aşamayı içeren ve farklı nitelikteki çok sayıda faaliyet gerektiren bu yaklaşım örgüt personeline de kolaylıkla özümsemeyebilir. Stratejik yönetimin başarılı olması yönetim biçimi, örgüt yapısı gibi birbirleriyle karşılıklı iletişim ve etkileşim içinde olan birkaç etkene bağlıdır. Bu etkenlerden birindeki sorunun silsile yoluyla diğerlerini de etkileyecek olması ve de örgütlerde bu etkenler arasında istenilen düzeyde iletişim ve etkileşim sağlanmasının oldukça zor olması nedenleriyle stratejik yönetimin örgütlerde başarılı olması güçleşir. Ayrıca stratejik yönetimin başarısı için çalışanların (özellikle kurum üst düzey yöneticilerinin) bu yöntemi ve uygulamalarını sahiplenmesi çok önemlidir. Ancak her kurumda bu türden bir sahiplenmeyi beklemek gerçekçi değildir (aktaran Erkan, 2008: 32).

Stratejik yönetime ilişkin literatürde yer alan bir diğer eleştiri; stratejik yönetimde var olan, bir örgütün çevre koşullarındaki değişimlerin tahmin edilebileceği şeklinde kabuldür. Bazı araştırmacılar bu şekilde bir kabulün yanlış olduğunu, değişken çevre şartları ile geleceği yeterli düzeyde öngörmenin olası olmayacağını düşünmektedirler (Altunoğlu, 2001: 66).

Stratejik yönetim ile ilgili literatürde olan bir kısım eleştiri ise üst düzey yöneticiler ile ilgilidir. Bir örgütte stratejik kararların alınması ve stratejik yönetimin uygulanması esasen üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Bu çerçevede bir eleştiride stratejik yönetimde

üst düzey yöneticilerin rasyonel davrandıkları kabulüne ilişkindir (Arıkan, 2016: 22). Üst düzey yöneticilerin stratejik yönetimdeki rasyonelliği ise kurumun çevresindeki fırsat ve tehditleri görerek farklı alternatif kararlar üretebilme ve de bu kararlar arasında kurumun performansını artıracak olanları seçebilmedir (Arıkan, 2016: 22). Üst düzey yöneticilerin rasyonelliği, bir örgütte stratejik yönetimin başarılı bir şekilde uygulanması için önemlidir. Bu bağlamda bazı akademisyenler üst düzey yöneticilerin rasyonelliğinin sınırlı olduğunu ifade ederek stratejik yönetimin kurumlarda başarılı olabileceğine kuşku ile bakarlar (Arıkan, 2016:). Üst düzey yöneticilerle ilgili bir diğer eleştiride yine stratejik yönetimin bir örgütte başarısı için gerekli olan idarecilerin karar alırken ve stratejik yönetim uygulamalarını icra ederken/ettirirken, kurum paydaşlarının görüşlerine (özellikle astlarının görüşlerine) ve uygulama için gerekli analiz çıktılarına dikkat ettikleri kabulüdür. Bir kurumda örgüt kültürü bu kabulü destekler nitelikte değilse (örneğin; olumsuz analiz bulguları üst düzey yöneticilerin önlerine gelmiyorsa; üst düzey yöneticiler ortak çalışma ve uzlaşma kültürüne içselleştirmemişlerse; üst düzey yöneticiler astlarının fikirlerine saygı duymuyorlarsa) o kurumda stratejik yönetim başarısızlığa mahkumdur. Çünkü örgüt kültürü, stratejik yönetimin başarısı için hayati önemde olan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanması süreçlerini çok güçlü bir şekilde etkilemektedir (Bonn ve Christodoulou, 1996: 547). Bu bağlamda bazı akademisyenler her kurumda örgüt kültürünün stratejik yönetime uygun olmayabileceği düşüncesiyle ile bir kurumda örgüt kültürünü değiştirmeden ki bu değişimde direnç nedeniyle kolay olmayacağı varsayımıyla her kurumda stratejik yönetimin başarılı olamayabileceğini savunmaktadırlar (Fred, 2011: 19; Eşki, 2009: 172; Songür, 2011: 66).

Stratejik yönetime ilişkin bir diğer eleştiride sürecin ilk ve en önemli aşaması olan stratejik planlamanın (plan hazırlama) bizzati strateji (stratejik düşünce) oluşumuna katkı sunmamasıdır (Erkan, 2008: 33). Mintzberg'e (1994: 107) göre stratejik planlama bir analizdir oysaki strateji oluşturma (stratejik düşünme) ise bir sentezdir. Bu bağlamda yine Mintzberg'in (aktaran Erkan, 2008: 32) düşüncesine göre analiz etme sentezleme olarak nitelendirilemeyeceğinden stratejik planlamayı strateji formülasyonu olarak kabul etmek de doğru değildir. Ayrıca yine Mintzberg'e (1994: 107) göre stratejik planlama, çoğu zaman idarecilerin en başarılı stratejik düşünceleri olan gerçek vizyonlarını sayılarla manipüle ederek stratejik düşünceye zarar verir. Bu görüş bağlamında strateji ve stratejik düşünce olguları olmadan bir kurumda stratejik yönetimden beklenen faydaların gerçekleşmeyeceği söylenebilir.

2.9. Stratejik Yönetim Süreci ve Türk Kamu Yönetimi Uygulaması

Stratejik yönetim, örgütün geleceğine yön verecek stratejilerin geliştirilmesi ve seçimini/belirlenmesini, bu stratejilerin çeşitli uygulamalarla birlikte hayata geçirilmesi ile strateji sonuçlarının değerlendirmesini kapsayan sistematik döngüsel bir süreçtir. Bu süreçte esasen bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarının izlenip değerlendirilmesi faaliyetleri yürütülür (Ülgen ve Mirze, 2004: 24). Literatüre bakıldığında araştırmacıların bu süreci açıklarken sürecin akışından ve içeriğinden faydalandıkları görülmektedir. Bu bağlamda araştırmacıların stratejik yönetim sürecini, iş akışına göre süreç içeriğini belirli noktalarda toplulaştırarak farklı işlev ve içerikleri olan alt süreçlerle (aşamalarla) açıkladıkları görülmektedir. Bratton (2003: 40-41) stratejik yönetimin sırasıyla birbirini takip eden misyon ve hedefler, çevre analizi, strateji oluşturma, strateji uygulama ve strateji değerlendirme başlıklarıyla beş aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir. Hatiboğlu'da (1986; aktaran Aydın, 2014: 18) benzer olarak stratejik yönetimi; çevrenin analizi, amaçların belirlenmesi, strateji seçimlerinin yapılması, stratejilerin uygulanması ile kontrol ve değerlendirme adları altında 5 aşama ile açıklamaktadır. Songür (2011: 32) ise literatürde stratejik yönetim sürecini açıklayan farklı modeller olduğunu ancak bu modellerin birbirinden çok farklı olmadıklarını ifade ederek stratejik yönetimin 5 temel aşamadan oluştuğunu ifade etmektedir;

- Hazırlık
- Stratejik analiz
- Stratejik plan hazırlama
- Uygulama
- Denetim

Ancak literatürde incelenen çalışmalarda stratejik yönetimin çoğunlukla 3 temel alt sürece indirildiği görülmektedir (Çoşkun, 2012: 69; Kırılmaz, 2013: 118; Fred, 2011: 6);

- Stratejik Plan Hazırlama (Planlama)
- Uygulama
- Kontrol

Stratejik plan hazırlama aşaması, esasen örgütün 5-10 yıllık geleceğini tasavvur edecek stratejilerin geliştirildiği ve belirlendiği bir aşamadır. Bu aşamanın sonunda bu aşamada yapılan çalışmaların dokümente edildiği stratejik plan hazırlanır. Uygulama aşaması ise stratejik plan hazırlama aşamasında belirlenen stratejilerin tatbik edildiği bir süreçtir. Daha kısa bir tabirle stratejik planın icra sürecidir. Kontrol aşaması ise uygulamaların izlendiği ve sonuçlarının değerlendirildiği bir aşamadır. Bu aşamada elde edilen değerlendirme sonuçlarından sonraki strateji geliştirme ve belirleme döneminde geri bildirim olarak faydalanılır.

Stratejik yönetim yaklaşımının tatbikinde model diye adlandırılabilen farklı iş akışları tercih edilebilir. Bu modellere örnek olarak Olsen ve Edaie (1982), Barry (1986), Nutt ve Backoff (1992), Bryson (1995) ve DPT modelleri verilebilir (Gözlükaya, 2007: 34-37). Ancak bu çalışmada sadece DPT yani Türk Kamu Yönetiminde Uygulanan Stratejik Yönetim modelinden bahsedilmektedir.

DPT (2006) tarafından yayınlanan kılavuzda “*Neredeyiz?, Nereye gitmek istiyoruz?, Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?, Başarılarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*” sorularına verilen cevapların stratejik yönetim sürecini teşkil ettiği ifade edilerek bu süreç Çizelgede 2.1’deki gibi özetlenmiştir;

Kurumların ilgili birimleri “*Neredeyiz?*” sorusuna cevap olarak stratejik yönetim sürecinde durum analizi yaparlar. Bu analiz ile kurumların faaliyetlerinin yürütüldüğü iç ve dış çevre ayrıntılı olarak incelenerek değerlendirilir. Durum analizi kapsamında Paydaş analizi ve GZFT analizi gibi özel amaçlı analizlerde yapılabilir (DPT, 2006: 8).

Çizelge 2.1. Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim süreci

<ul style="list-style-type: none"> • Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> • Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler 	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> • Arzu edilen gelecek 	VİZYON	
<ul style="list-style-type: none"> • Orta vadede ulaşılacak amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler 	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
<ul style="list-style-type: none"> • Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri 	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> • Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme 	FAALİYET VE PROJELER	
<ul style="list-style-type: none"> • Raporlama • Karşılaştırma 	İZLEME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?
<ul style="list-style-type: none"> • Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi 	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	

Kurumlar için misyon, temel ilkeler, vizyon, amaç ve hedeflerini belirlenmesi “*Nereye ulaşmak istiyoruz?*” sorusunun cevabını teşkil eder. Daha ayrıntılı ifade etmek gerekirse bu soruya verilen cevaplar ile birlikte kurumların mevcudiyetinin temel nedenini özlü bir şekilde veren misyon ifadesi; kuruluşun örgüt kültürüne, çalışmalarına, etkinliklerine istikamet çizen ilkeler; kuruluşun gelecekte olmayı arzu ettiği noktayı belirten vizyon ifadesi; vizyona ulaşmak adına belirlenen genel kavramsal sonuçlar anlamına gelen amaçlar ve bu amaçların gerçekleştirilmesi için elde edilmesi zaruri olan ölçülebilir sonuçlar manasına gelen hedefler ortaya konur (DPT, 2006: 8).

Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz sorusunun cevabını ise stratejiler, faaliyet ve projeler oluşturur. Kurumlar için strateji; örgüt amaç ve hedeflerine ulaşmak için izlenecek yollar ve kullanılacak metotlardır. Faaliyetler ve projelerin gerçekleştirilmesi ise bu stratejiler ekseninde yapılacak somut eylemlerdir (DPT, 2006: 8).

Yine stratejik yönetimin kapsamında, stratejik plan uygulamalarının izlenmesi ile performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesi faaliyetleri yapılır. Bu faaliyetlerde “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusuna cevabını oluşturur (DPT, 2006: 8-9).

DPT kılavuzda (2006) stratejik yönetim sürecini aşağıdaki 5 temel başlıkta açıklanmaktadır;

- Hazırlık çalışmaları
- Durum Analizi
- Geleceğe Bakış
- Maliyetlendirme
- İzleme ve Değerlendirme

Ancak stratejik yönetime ilişkin yasal mevzuat göre Türk kamu yönetimindeki stratejik yönetim süreci “Stratejik Plan Hazırlanması”, “Uygulama” ve “Kontrol” adları ile ifade edilebilen literatürün çoğunda olduğu gibi 3 temel aşamaya indirgenebilir. Özetle söylemek gerekirse yasal mevzuata göre Türk kamu yönetimindeki stratejik planlama süreci aşağıda belirtilen 3 temel aşama altında açıklanabilir;

- Stratejik Plan Hazırlanması (Planlama)
- Uygulama
- Kontrol

Bu çalışmada stratejik yönetim süreci (Türk kamu yönetimi uygulama adıyla stratejik planlama süreci) de bu 3 temel başlık üzerinden incelenmektedir.

Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik yönetim süreci kuruluş düzeyinde esasen orta-uzun vadeli planlama, çok yıllık bütçeleme, performans göstergeleri belirleme ve faaliyetleri belirlenen performans göstergelerine göre izleme, değerlendirme ve raporlamayı kapsamaktadır (KB, 2015: 31). Yine bu süreç kapsamında kuruluş düzeyinde Stratejik Plan,

Performans Programı ve Faaliyet Raporu adı verilen üç temel doküman da hazırlanmaktadır. Her bir kamu kurum ve kuruluşunun (nüfusu 50.000 altında olan belediyeler ve birkaç kamu idaresi hariç) mevzuat gereği hazırlayıp yayımlamakla yükümlü olduğu bu üç temel doküman aynı zamanda stratejik yönetim yaklaşımının da uygulama araçlarıdır. Stratejik plan, stratejik yönetim modelinin planlama aşamasının, performans programı uygulama aşamasının, faaliyet raporu ise kontrol aşamasının temel uygulama araçlarıdır ve de bu aşamaların dokümante edilmiş (belgeye dönüşmüş) halleridir. Bu uygulama araçlarının veyahut dokümanların etkinliği için de mevzuatta Devlet Planlama Teşkilatına (DPT)/Mülga Kalkınma Bakanlığına (KB) ve Mülga Maliye Bakanlığına (MB) görevler verilmiştir. Yine Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin yaklaşımının etkinliğini (işlerlik kazandırmak) ve etkililiğini artırmak adına iç kontrol, iç denetim ve dış denetim araçları kullanılmaktadır (KB, 2015: 78). Bunlar arasında ise dış denetim, stratejik yönetim sürecinin başarısını sağlayacak en önemli araçtır (KB, 2015: 31). İç kontrol ve iç denetimde sorumluluk başta kamu idarelerinde (kısmen MB'de), dış denetimde ise Sayıştay Başkanlığı'ndadır. Sayıştay Başkanlığının dış denetim kapsamında gerçekleştirdiği yıllık performans denetiminde kamu idarelerinin Stratejik Planları, Performans Programları ve de özellikle İdare Faaliyet Raporları özellikle dikkat alınır.

Performans programları, stratejik planların cari yıla yönelik uygulama programlarıdır. Stratejik planlarla bütçe arasındaki ayrıntılı/detaylı (güçlü) bir bağlantının kurulmasında performans programların çok önemli bir yeri vardır (DPT, 2006: 44). Performans programında, stratejik planın amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeye dönük cari yıl içerisinde icra edilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı (faaliyet ve proje bazında bütçelendirilme) yer alır. Bu program aynı zamanda stratejik planda belirlenen yıllık hedefleri ve bunların performans göstergelerini (yıllık değerleri) de içermektedir. Bu bağlamda performans programı, idare bütçesinin ve faaliyet raporunun hazırlanmasına temel teşkil eder (Songür, 2011: 115-116). Performans programı, stratejik yönetimin uygulama aşaması (aşama başlangıcında) kapsamında mevzuat gereğince her yıl hazırlanır ve de bu aşamada yürütülecek faaliyetler açısından önemi çok büyüktür.

Faaliyet raporları, stratejik planların cari yıla yönelik izleme raporlarıdır. Bu rapor, stratejik yönetimin kontrol aşaması (aşama sonunda) kapsamında mevzuat gereğince her yıl idare bütçesine ve performans programına dayalı olarak hazırlanarak kamuoyuna açıklanmaktadır. Bu rapor; Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında

Yönetmeliğin 18. maddesine göre genel bilgiler, amaç ve hedefler, faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler, kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi ile öneri ve tedbirler olmak üzere beş bölümden oluşmaktadır. Yönetmeliğin 18. maddesinde belirtilen bu bölümlerin içeriği aşağıda gösterilmektedir.

- a) Genel bilgiler: Bu bölümde, idarenin misyon ve vizyonuna, teşkilat yapısına ve mevzuatına ilişkin bilgilere, sunulan hizmetlere, insan kaynakları ve fiziki kaynakları ile ilgili bilgilere, iç ve dış denetim raporlarında yer alan tespit ve değerlendirmelere kısaca yer verilir.
- b) Amaç ve hedefler: Bu bölümde, idarenin stratejik amaç ve hedeflerine, faaliyet yılı önceliklerine ve izlenen temel ilke ve politikalarına yer verilir.
- c) Faaliyetlere ilişkin bilgi ve değerlendirmeler: Bu bölümde, mali bilgiler ile performans bilgilerine detaylı olarak yer verilir.
 - 1) Mali bilgiler başlığı altında, kullanılan kaynaklara, bütçe hedef ve gerçekleştirmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, varlık ve yükümlülükler ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgilere, temel mali tablolara ve bu tablolara ilişkin açıklamalara yer verilir. Ayrıca, iç ve dış mali denetim sonuçları hakkındaki özet bilgiler de bu başlık altında yer alır.
 - 2) Performans bilgileri başlığı altında, idarenin stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyet ve projelerine, performans programında yer alan performans hedef ve göstergelerinin gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerine, diğer performans bilgilerine ve bunlara ilişkin değerlendirmelere yer verilir.
- ç) Kurumsal kabiliyet ve kapasitenin değerlendirilmesi: Bu bölümde, orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşılabilmesi sürecinde teşkilat yapısı, organizasyon yeteneği, teknolojik kapasite gibi unsurlar açısından içsel bir durum değerlendirmesi yapılarak idarenin üstün ve zayıf yanlarına yer verilir.
- d) Öneri ve tedbirler: Faaliyet yılı sonuçları ile genel ekonomik koşullar, bütçe imkânları ve beklentiler göz önüne alınarak, idarenin gelecek yıllarda faaliyetlerinde yapmayı planladığı değişiklik önerilerine, hedeflerinde meydana gelecek değişiklikler ile karşılaşılabileceği risklere ve bunlara yönelik alınması gereken tedbirlere bu bölümde yer verilir.

Bu içerikten de anlaşılacağı üzere faaliyet raporları; stratejik yönetim sürecinin kontrol (izleme ve değerlendirme) faaliyetleri açısından çok önemlidir (Demir Saygılı, 2014: 64). Ayrıca (idare) faaliyet raporları, kamu idarelerinde hesap verme sorumluluğunun yerleşmesi bakımından da çok önemlidir.

2.10. Stratejik Plan Hazırlama Aşaması

Stratejik yönetim sürecinin ilk ve en önemli aşamasıdır (Çoşkun, 2012: 68). Literatürde daha çok “stratejik planlama” ismi ile bilinir; ancak bu aşama “stratejik plan oluşturma süreci”, “planlama süreci”, “strateji geliştirme süreci”, “strateji formülasyon (geliştirme ve tanımlama) süreci”, “strateji oluşturulma süreci/strateji oluşturma süreci”, “stratejik planların hazırlık süreci” ve “stratejik kararlar alma süreci” olarak da ifade edilmektedir (Bryson, 1988: 77; Fred, 2011: 6; Kırılmaz, 2013: 117-118; Demir Saygılı, 2014: 38). Stratejik plan hazırlama aşaması, esasen örgütün 5-10 yıllık geleceğini tasavvur edecek stratejilerin geliştirildiği ve belirlendiği bir aşamadır. Bu aşamanın sonunda yapılan

çalışmaların ve alınan kararların dokümente edildiği stratejik plan hazırlanır. Bryson'a göre (1988: 74-78) stratejik plan hazırlama aşamasında; özünde örgüt stratejilerini formüle etmek adına sekiz temel faaliyet ifa edilir;

- Stratejik planlama uygulamasına yönelik ön hazırlıkların yapılması,
- Yetki ve sorumlulukların açık olarak ortaya konulması,
- Misyon ve temel değerlerin ortaya konulması,
- Dış çevre analizi,
- İç çevre analizi,
- Stratejik konuların ve sorunların belirlenerek tanımlanması,
- Stratejilerin geliştirilmesi,
- Örgütün gelecekte bulunmak istediği yerin tanımlanması,

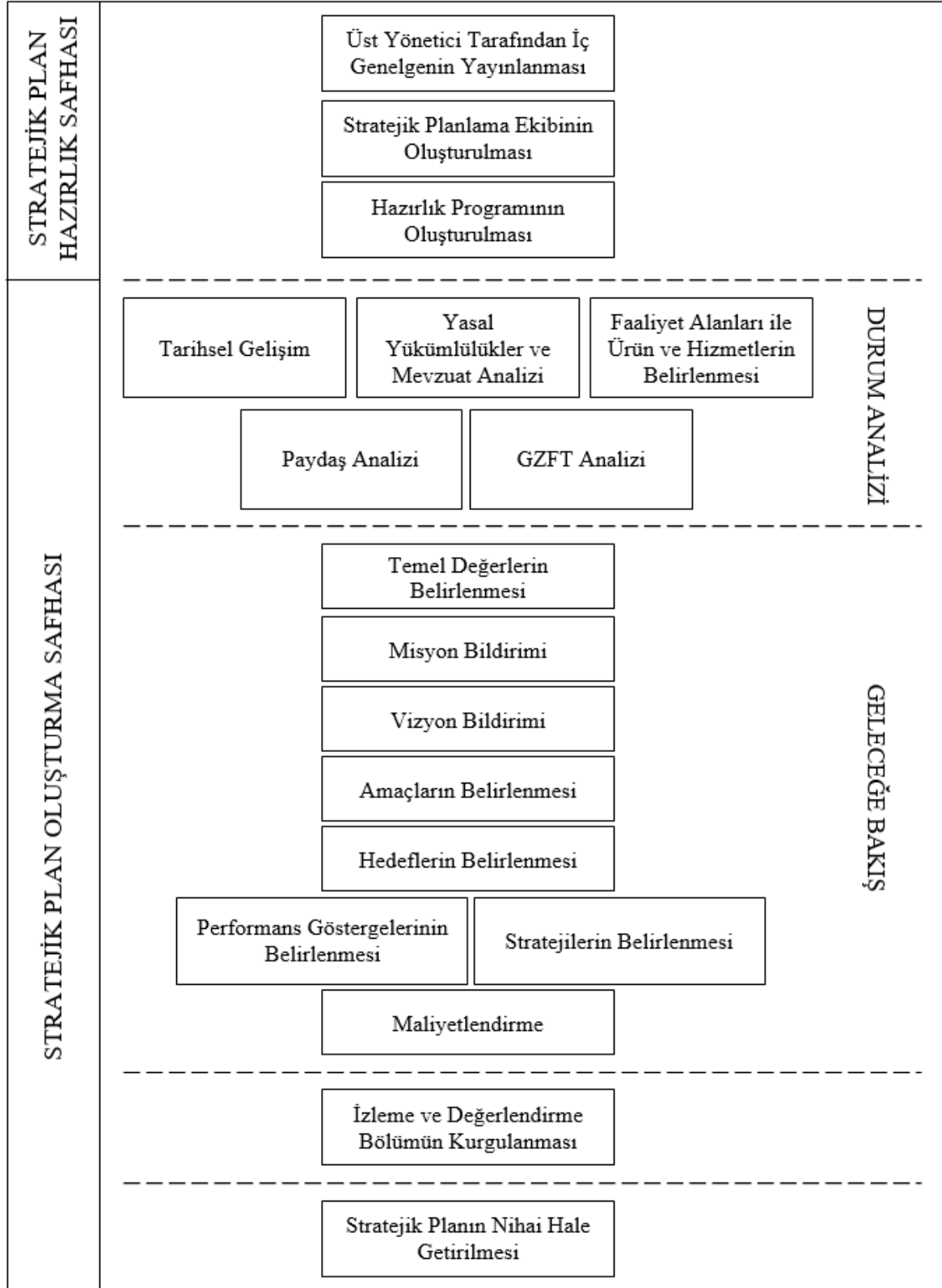
Türk Kamu yönetiminde uygulanan stratejik plan hazırlama aşaması ise Şekil 2.1.'de gösterilmektedir (Demir Saygılı, 2014: 39). Bu aşama kendi içinde temelde *stratejik plan hazırlık safhası* ve *stratejik plan oluşturma safhası* olarak iki alt sürece ayrılabilir. Stratejik plan hazırlık safhasında stratejik planlama sürecine (esasen stratejik plan oluşturma safhasına yönelik) yönelik ön çalışmalar yapılır. Stratejik plan oluşturma safhasında ise örgütün gelecek 5-10 yılına yön verecek stratejik plan teşkil edilir.

Şekil 2.1.'den de görüleceği üzere stratejik plan hazırlık safhası, ilgili mevzuat gereği kurumda (kamu idaresinde) stratejik planlama çalışmalarının başladığının kurum çalışanlarına duyurulması adına kurum üst yöneticisi tarafından onaylanan/imzalanan bir iç genelgenin yayımlanması ile başlar. Akabinde stratejik planlama ekibinin kurulması ve hazırlık programının teşkil edilmesi faaliyetleri ifa edilir.

Stratejik plan oluşturma safhası ise durum analizi ve geleceğe bakış adları altında verilen faaliyetleri içermektedir. Durum analizi kapsamında; çeşitli analizler ile aracılığıyla kurumun iç ve dış çevresine ilişkin durum değerlendirmesi yapılır. Bu çerçevede; kurumun tarihsel gelişimi ve mevzuatı analiz edilir; faaliyet alanları ile ürün ve hizmetleri ortaya konur; iç çevre kaynaklı kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevre kaynaklı fırsat ve tehditler belirlenir ve de paydaş analizi çalışmaları ifade edilir. Geleceğe bakış kapsamında ise kamu idaresinin kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini yansıtan temel değerler de belirlenir. Şekil 2.1.'in alındığı Demir Saygılı (2014: 39) çalışmasında ise temel değerlerin durum analizi kapsamında ele alınmasının daha doğru olduğu ifade edilmektedir; ancak bu çalışmada temel değerler geleceğe bakış aşamasında ele

alınmaktadır. Geleceğe bakış kapsamında; ayrıca kurumun var oluş nedenini içeren misyon ifadesi ile kurumun gelecekte olmak istediği konumu ifade eden vizyon ifadesi de hazırlanır. Aynı zamanda örgütün durum değerlendirmesinden hareketle ve de vizyona ulaşmak ana hedefi ile örgüt için amaç ve hedefler belirlenir. Hedefler istenilen nitelikte değil ise hedefleri açıklamak adına performans göstergeleri belirlenir. Akabinde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasını mümkün kılacak stratejik kararlar alınır ve strateji seçimleri yapılır. En nihayetinde bu aşamanın somutlaştırılmış hali olan stratejik plan belgesi oluşturulur.

Stratejik plana son şekli verilirken aynı zamanda plan içeriğinde amaç ve hedeflerin yıllık ve 5 yıllık tahmini maliyetleri ile stratejik plan uygulamalarının izleme ve değerlendirme modeli ve yöntemine ilişkin bilgilerde plan içeriğinde verilir. Özetle ifade etmek gerekirse Türk kamu yönetiminde bu aşama esas olarak kamu idarelerinin geleceğine yön verecek kurum stratejilerinin geliştirildiği ve de bu stratejilerin dokümante edildiği bir süreçtir. Bu aşama daha ayrıntılı olarak ileri bölümlerde açıklanmaktadır.



Şekil 2.1. Stratejik plan hazırlama aşaması

2.10.1. Stratejik Plan Hazırlık Safhası

Stratejik plan hazırlık safhası literatürdeki bazı çalışmalarda “hazırlık çalışmaları”, “planın planlanması”, “stratejik planlama öncesi yapılan çalışmalar”, “stratejik planlamanın organizasyonu” veya “stratejik planlama sürecinin planı” olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Demir Saygılı, 2014: 39; Kırılmaz, 2013: 124; Cihangir, 2015: 26; Songür, 2011: 33). Stratejik plan hazırlık safhasında stratejik planlama sürecine (esasen stratejik plan oluşturma safhasına yönelik) yönelik ön çalışmalar yapılır. Bu çalışmalar kapsamında esasen stratejik planlama ekibinin kurulması ve hazırlık programının teşkil edilmesi faaliyetleri ifa edilir. Örgütlerde stratejik planlama çalışmalarının başarısı büyük oranda bu safhada yapılan çalışmaların yeterli seviyede yapılmasına bağlıdır (DPT, 2006: 11). Stratejik planlama kılavuzunda ise bu çalışmalar daha detaylı olarak beş aşamada ele alınmaktadır (DPT, 2006: 11);

- Planlama çalışmalarının sahiplenilmesinin sağlanması
- Organizasyonun oluşturulması
- İhtiyaçların tespit edilmesi
- İş planının oluşturulması
- Hazırlık programının yapılması

Bu safhada öncelikle örgüt çalışanlarının stratejik planlamayı sahiplenmesine ve planlama ekibi kurulmasına yönelik çalışmalar yapılır. Stratejik plan çalışmalarının başarılı olması temel olarak bu sahiplenmenin bir grup ya da birimden ziyade tüm çalışanlarca benimsenmesine bağlıdır (DPT, 2006: 11). Ancak Bryson’a (2004: 34) göre örgüt yöneticilerinin stratejik planlama sürecine yönelik destek ve kararlılıkları çok daha önemlidir. Bununla beraber üst yönetimin desteği ile birlikte yönlendirmesi de stratejik planlama yaklaşımının başarısı için hayati bir koşuldur (DPT, 2006: 11). Bu nedenle stratejik planlama yaklaşımının bir örgütte başarılı olmasında örgüt üst yönetiminin stratejik planlama yaklaşımını sahiplenmesi örgütün diğer birimlerinin veya çalışanlarının sahiplenmesi ile kıyaslandığında çok daha önemlidir. Ayrıca üst yönetimin stratejik planlama yaklaşımını benimsediğini örgüt çalışanları ile paylaşması bu yaklaşımın tüm örgüt çalışanlarınca benimsenmesinin de anahtarıdır (DPT, 2011: 11). Özellikle örgütün üst düzey yöneticisi, her fırsatta bu yaklaşımı benimsediğini örgüt çalışanları ile paylaşmalı; bunun içinde stratejik planlamanın bazı aşamalarına katılmalı, hatta sürece başkanlık etmeli veyahut örgüt üst düzey yöneticileri içinden bir vazifelendirme yapmalıdır (Songür, 2011:

33). Yine bu açıdan bakıldığında üst düzey yönetici aynı zamanda stratejik plan çalışmalarını bizzat kendisi başlatmalıdır.

Türk kamu yönetimi uygulamasında; bu safhada öncelikle idare üst yönetimi tarafından stratejik planlama çalışmalarına başlama kararı alınır ve akabinde Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmeliğin 8. Maddesi gereğince üst yönetici tarafından onaylanan/ımlanan bir iç genelge ile stratejik planlama çalışmalarının başladığı idare çalışanlarına bildirilir. 2018 yılında yayımlanan üçüncü sürüm kılavuzda bu bildirme görevi merkezi kamu idareleri içinde ÇSB gibi bakanlıklarda ve bu bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kurumlarında ilgili Bakana verilmiştir (KB, 2018: 8). Bu safhada daha sonra stratejik planlama çalışmalarının başladığının örgüte duyurulmasına müteakip de stratejik planlama sürecinin organizasyonuna geçilir ve stratejik planlama sürecinde yer alacak temel aktörler ve bu aktörlerin üstlenecekleri görevler belirlenir (DPT, 2006: 11). Stratejik planlama kılavuzuna göre Türk kamu yönetiminde stratejik planlama sürecinde yer alacak temel aktörler; koordinatör birim, kuruluş üst yöneticisi ve stratejik planlama ekibidir (DPT, 2006: 12). Esasen bir örgütte stratejik planlama çalışmaları başlarken ilgili mevzuat gereği koordinatör birimde (strateji geliştirme birimleri), üst yöneticide bellidir. Belli olmayan tek aktör planı hazırlayacak stratejik planlama ekibidir.

Bu bağlamda stratejik planlama çalışmalarının başladığının örgüte duyurulmasını saymazsak stratejik plan hazırlık safhası kapsamında ilk yapılması gereken de stratejik planlama ekibinin kurulmasıdır (Pindur, 1992: 107). Songör'e (2011: 33) göre de hazırlık safhasının en önemli faaliyeti bu ekibin kurulmasıdır. Çünkü örgüt için doğru stratejilerin oluşturulması doğru ekibin kurulması ile mümkün olur (Kukalis, 2009: 105). Stratejik planlamanın başarılı olması için stratejik planlama sürecinin katılımcı bir yaklaşımla sürdürülmesi çok önemlidir (Nalcı Arıbaş, 2013: 80; Yılmaz ve Tahtalıoğlu, 2016: 193). Çünkü katılımcı bir yaklaşımla stratejik planlama sürecinin sürdürülmesi; örgütlere sahiplenmeyi artırma, farklı fikir ve perspektifleri ortaya çıkarma, güdülemeyi artırma, amaçlara ulaşmayı kolaylaştırma gibi pek çok fayda sağlar. Kılavuza (DPT, 2006: 11) göre de stratejik planlama sürecinde katılımcılığı sağlamak adına örgüt içinde en üst idareciden başlayarak her kademedeki çalışanın sürece katılımının sağlanması gerekir. Bu kapsamda stratejik planlama ekibi içerisinde farklı uzmanlık alanlarına sahip çalışanların, farklı hiyerarşik kademedeki idarecilerin ve kuruluşun tüm birimlerinden özellikle de ana hizmet birimlerinden yeterli düzeyde çalışanın bulunmasına dikkat edilmelidir (DPT, 2006: 12). Stratejik planlama ekibine ilişkin bir diğer

önemli husus da örgütün büyüklüğüne ve yapısına bağlı olarak nicelik olarak değişen stratejik planlama ekibi üye sayısıdır. Bu ekibinin kurulmasına ilişkin kararlar alınırken üye sayısının farklı birim ve fikirlerin temsiline olanak sağlayacak büyüklükte olmasına ve de stratejik düşünme ile karar almaya mani olacak büyüklükte olmamasına özen gösterilmelidir (DPT, 2006: 13; Aydın, 2014: 28). DPT'ye (2006: 13) göre kamu kuruluşlarında stratejik planlama ekibi üye sayısı 8-16 arasında olmalıdır. Ancak literatürde bu hususta bir söylev birliğinin olmadığı görülmektedir (Songür, 2011: 34). Örneğin; Berry'e (2007: 334) göre kamu idarelerinde bu sayı 8-10 kişi arasında olmalıdır. Ayrıca stratejik planlama çalışmalarının başarısında ekip üyelerin sayısının yanında üyelerin sahip olması gereken özellikler, üyelerin seçimi ve sürekliliği de bu safha kapsamında önem arz eden diğer hususlardır. Kılavuza göre stratejik planlama ekibi üyeleri aşağıdaki özelliklere sahip olmalıdır (DPT, 2006: 12-13);

- Ekibin oluşturacağı değer ve ilkeleri benimseyebilme
- Ekip ile uyumlu çalışabilme
- Görev yaptığı birimi temsil edebilme
- Çalışmalara katkıda bulunacak bilgi ve birikime haiz olma

Bunların yanı sıra ekip üyeleri stratejik planlama çalışmalarına yeterli zamanı ayırabilmeli, ekibe gönüllü olarak katılmalı ve de ekip üyeleri gerekmediği takdirde değiştirilmemelidir (DPT, 2006: 12-13). Ekip başkanı da kuruluşun üst düzey yöneticilerinden biri olmalıdır (DPT, 2006: 12)

Bu süreç içinde yer alması gereken bir aktör de stratejik planlama çalışmalarına ilişkin toplantı organize etme, kuruluş içi ve dışı iletişim sağlama ve belge yönetimi gibi destek hizmetlerini yürüten koordinatör birimlerdir (DPT, 2006: 12). Stratejik planlama çalışmalarını koordine etmekle sorumlu bu birim, kamu kurumları teşkilatlanmasında strateji geliştirme birimleridir (DPT, 2006: 12).

Bu süreçteki bir diğer önemli aktör de kuruluş üst yöneticisidir. Üst yönetici stratejik planlama çalışmalarını her safhada desteklemeli; gerekli durumlarda stratejik planlama ekibi çalışmalarına yön vermeli; kuruluşun misyon, vizyon ve temel değerlerin belirlenmesi çalışmalarına katılmalıdır (DPT, 2011: 12). Hatta üst yönetici stratejik planlama ekibinin lideri de olabilir (DPT, 2011: 12).

Bu safhada stratejik plan ekibinin kurulmasına müteakip de bu ekip tarafından stratejik planlama sürecine ilişkin ihtiyaçlar tespit edilir; zaman planı ve hazırlık programı oluşturulur.

İhtiyaçların tespit edilmesi aşamasında stratejik planlama sürecine ilişkin eğitim, danışmanlık, veri ihtiyaçları ile stratejik plan hazırlanmasına yönelik mali kaynak ihtiyacı belirlenir (DPT; 2006: 13-14). Bunlar arasında en önemli ihtiyaç tespiti eğitimidir (Trim ve Lee 2007: 335). Hem stratejik planlama ekibinin hem de stratejik planlama sürecine katkı verecek kuruluş çalışanlarının eğitim ihtiyacının tespit edilmesi önem arz eder. Bu kapsamda bu kişilere yönelik eğitimin kapsamının, niteliğinin, süresinin ve katılımcı sayısının belirlenmesi gerekir (DPT, 2006: 13).

Yine bu alt aşama kapsamında stratejik plan içeriğine müdahil olmaksızın sadece stratejik planlama sürecinde arzu edilen sonuçların elde edilmesi yönelik yol göstermek, rehberlik etmekle görevli olacak kuruluş dışı danışmanlık hizmetine ihtiyaç olup olmadığı ilişkin değerlendirme yapılır. Diğer bir ifade ile ihtiyaç olması durumunda danışmanlık hizmeti; eğitim, yöntem ve süreç danışmanlığı ile sınırlanmalıdır (DPT, 2006: 13). Çünkü Yönetmeliğin beşinci maddesi gereği stratejik planlama sürecinin kurumun kendi çalışanlarınca yürütülmesi esastır.

Stratejik planlama sürecinde kuruluş mevcut durumunun tespiti, paydaşların beklenti ve memnuniyetlerinin belirlenmesi, gelişmelerin ölçülmesi, performansın değerlendirmesi gibi amaçlara hizmet edecek verilere ihtiyaç duyulur. Bu veri ihtiyacının da stratejik plan hazırlık safhasında tespit edilmesi esastır. Bu nedenle bu safhada ihtiyaç duyulan verilerin sayısı, niteliği, kim tarafından hangi zaman diliminde hangi maliyetle elde edileceği değerlendirilir (DPT, 2006: 13-14).

İhtiyaçların tespit edilmesi kapsamında aynı zamanda stratejik planın hazırlanması için gereken duyulan harcamalar ve bunlara yönelik mali kaynak ihtiyacı belirlenir. Diğer bir ifade ile sadece stratejik plan hazırlanmasına yönelik bütçeleme çalışması yapılır (DPT, 2006: 14).

Yine stratejik plan hazırlık safhasında stratejik planı tahmin edilen zamanda bitirmek için aşamalar belirlenmesi ve de bu aşamaların tamamlanacağı tarihleri gösteren bir zaman planı oluşturulması gerekir (DPT, 2006: 14).

Hazırlık safhası kapsamında stratejik planlama ekibi tarafından bu safhada icra edilecek faaliyetleri ve zaman planı (hazırlık safhası ile birlikte stratejik plan oluşturma safhası faaliyetlerini de içeren) içeren bir hazırlık programı da oluşturulur. Bu program oluşturulurken kuruluşun beşeri ve teknik kaynakları, yapısı, büyüklüğü ve benzeri hususlar da göz önünde bulundurulur. Bu hazırlık programında aşağıdaki hususlara yer verilir (DPT, 2006: 14);

- Eğitim ihtiyacı
- Eğitim ve diğer hususlara ilişkin danışmanlık hizmeti gereksinimi
- Stratejik planlama sürecinin gerektirdiği harcamalar ile beşeri ve teknik kaynak gereksinimi
- Zaman planı
- Stratejik planlama sürecine dâhil olacak kişiler ve görevleri

Bu safhanın tamamlanmasına müteakip stratejik plan oluşturma safhasına geçilir.

2.10.2. Stratejik Plan Oluşturma Safhası

Stratejik plan oluşturma safhasında; esasen örgütün gelecek 5-10 yılına (Türk kamu yönetimi uygulamasında 5 yıl) yön verecek stratejik plan teşkil edilir. Bir başka deyişle bu safhada; örgütün orta ve uzun vadede yönünü çizecek stratejik kararlar sistematik olarak geliştirilir ve dokümente edilir. Bir başka deyişle bu safhada; stratejik plan hazırlanır, akabinde değerlendirilerek de son şekli verilir. Bu safha kendi içinde durum analizi ve geleceğe bakış olarak iki alt sürece de indirgenebilir.

2.10.2.1. Durum analizi

Bu aşama stratejik plan hazırlanmasının ilk adımıdır. Kılavuzda ise stratejik planlama sürecinin ilk adımı olarak ifade edilmektedir (DPT, 2006: 15). Literatürdeki bazı çalışmalarda “stratejik analiz” olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Songür, 2011: 32; Sağlık Bakanlığı [SB], 2012: 31). Bu aşamada örgütün geleceğe hazırlanması için kuruluşun

iç ve dış ortamı, kaynakları ve yetenekleri analiz edilir. En özet söyleyişle durum analizi esasen örgütün kendisini bilmesi ve çevresini tanıması sürecidir. Durum analizi sonucunda örgütün çevresindeki değişim ve gelişmelere yönelik ne derece uyum sağlayabildiğine/sağlayabileceğine yönelik veriler ve bilgiler elde edilmeye çalışılır. Başka bir deyişle bu analiz sonucu örgütün kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmelerin değerlendirme sonuçları, örgütün mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu ya da hangi yönlerinin eksik olduğu vb. bilgiler elde edilerek bunlarla birlikte örgütün stratejik planında yer alan vizyonu, amaçları, hedefleri ve stratejileri belirlenir (DPT, 2006: 15). Stratejik plan oluşturma safhasında duruma uygun kararların verilebilmesinde özellikle de doğru stratejilerin geliştirilebilmesinde nesnel olarak yapılmış ve detaylı bilgi çıkarımı sağlayan uygun yöntemleri kullanan kapsamlı bir durum analizinin ifası çok önemlidir (Rusjan, 2010: 39). Özetle ifade etmek gerekirse durum analizi, örgütler için strateji geliştirmenin temelini teşkil eder ve başarılı bir stratejik planlama süreci için çok önemlidir.

Durum analizi esasen iç (iç yapı) ve dış analiz olmak üzere 2 boyutludur (Balcıoğlu, 2012: 92; Korkmaz, 2010: 54-55; Nalcı Arıbaş, 2013: 84). İç analiz kapsamında örgüt yapısı, teknolojik alt yapısı, çalışanları, bina, araç, mali durumu, yürütülen faaliyetler, sunulan hizmetler gibi örgütün sorumlu veya sahip olduğu beşerî, fiziki ve mali kaynakları, kurumsal kapasitesi ile birlikte örgüt kültürü, yasal yükümlülükleri ve mevzuatı değerlendirilir (Aydın, 2014: 29-30; DPT, 2006: 15). İç analiz kapsamında kamu kurumlarında kurumun mevcut durumu ve geleceğini etkileyebilecek kurumun kendi iç ortamından kaynaklanan ve kurumun kontrol edemediği şartlar ve eğilimler de incelenir (Murat ve Bağdigen, 2008: 80). Bu analizin yapılmasının temel nedeni kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin ortaya konulmasıdır.

Kuruluşun faaliyetlerini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilecek örgütün dış ortamından kaynaklanan ve örgütün kontrol edemediği her çeşit güç ve durum, dış çevre analizinin konusu teşkil eder (Pitts ve Lei, 2006: 46). Bu analiz kapsamında sosyal, siyasal, kültürel, teknolojik, ekonomik açılardan hem örgütlerin dış çevresinin mevcut durumu incelenip değerlendirilir hem de gelecekte dış çevrede vuku bulacak değişim ve gelişmeler öngörülme çalışılır. Bu değerlendirme ve öngörülere bağlı olarak da örgütün karşı karşıya gelebileceği fırsat ve tehditler belirlenmeye çalışılır. Bu iki analizin yapılmasına müteakipte kurumun güçlü yanlarına odaklanacak, zayıf yanlarını ortadan kaldıracak, dış çevrenin

sunduğu fırsatlardan istifade edecek ve tehditlere ise karşı koyacak stratejiler geliştirilir (Dyson, 2002: 632).

Hem iç analiz hem de dış analiz için kurumlarda pek çok yöntem kullanılır. Bunlar arasında mülakat, anket, belge inceleme, odak grup çalışması, delphi tekniği, fayda-maliyet analizi, senaryo analizi, risk analizi, Q-Sort analizi, SWOT analizi, PESTLE analizi gibi yöntemler vardır (Aydın, 2014: 49; Dyson, 2002: 632). Bu aşamada en çok kullanılan yöntem SWOT analizidir (Songür, 2011: 36).

SWOT analizi ile birlikte hem kurum iç çevresinin hem de dış çevresinin mevcut durum analizi yapılır. Diğer bir ifade ile SWOT analizi ile kurumun iç ortamı kaynaklı, kontrol edebildiği güçlü ve zayıf yanları ile kuruluşun kontrol edemediği dış çevreden kaynaklanan fırsat ve tehditler belirlenir (Dyson, 2002: 632). Bu analiz stratejik planlama sürecinde her kurumun belirli periyotlarla yapması gereken bir yöntemdir (Çoban ve Karakaya, 2010: 350). Çünkü SWOT analizi, kurumun mevcut iç ve dış durumunun kurumun amaç ve hedeflerine uygun olup olmadığının değerlendirilmesinde ve de geleceğe yönelik belirlenen amaç ve hedeflere ulaşılması için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesinde üst yönetime ve stratejik planlama ekibine yardımcı olur.

Türk kamu yönetiminde durum analizi ile birlikte kamu kurumlarının mevcut yasal yükümlülükleri kapsamında yürütmekte oldukları görevler ve sundukları hizmetler ortaya konulur; üst politika belgelerinden ve kuruluş yasasından kaynaklanan yetki, vazife ve sorumluluklar ifade edilir. Yine bu analiz kapsamında kamu kurumları tarafından sunulan hizmetlerin üst politika belgelerine uygunluk durumu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, kuruluşun hangi kurum ve kuruluşlarla işbirliği içinde çalıştığı/çalışması gerektiği gibi hususlar değerlendirilir. Kuruluşun faaliyet alanı ile ilgili Türkiye'deki ve dünyadaki genel eğilimlerden bahsedilir (DPT, 2006: 15).

Türk kamu yönetiminde durum analizi ile kamu kurumlarında genellikle aşağıda ifade edilen alt safhalar kapsamında değerlendirmeler yapılır (DPT, 2006: 15). Bu alt safhaların değerlendirme sonuçları aynı başlıklar altında genellikle stratejik planlarda ifade edilir.

- Tarihi gelişim
- Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi

- Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi
- Paydaş analizi (kuruluşun hedef kitlesi ve kuruluş faaliyetlerinden olumlu/olumsuz yönde etkilenenlerin, ilgili tarafların analizi)
- Kuruluş içi analiz (kuruluşun yapısının, insan kaynaklarının, mali kaynaklarının, kurumsal kültürünün, teknolojik düzeyinin vb. analizi)
- Çevre analizi (kuruluşun faaliyet gösterdiği ortamın ve dış koşulların analizi).

Tarihi gelişim; Bu başlık altında kamu kurumlarının kuruluş amacından ve kuruluş tarihinden bahsedilir. Kurumun mevcut durumuna gelinceye kadar geçirdiği önemli safhalar ve yapısal dönüşümler mümkünse tarih de verilerek çözümlenmeli bir anlayışla değerlendirilir (DPT, 2006: 16; Cihangir, 2015: 28).

Kuruluşun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi; bu safhada kamu kurumlarına vazife ve sorumluluklar yükleyen, kurumun faaliyet alanını düzenleyen mevzuat incelenip değerlendirilerek kurumun yasal yükümlülükleri belirlenir. Bu safhadan elde edilen bilgiler kamu kurumlarının faaliyet alanını tespitine ve misyon ifadesinin belirlenmesine yardımcı olur (DPT, 2006: 16; Balcıoğlu, 2012: 93).

Kuruluşun faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesi: Bu safhada kurumun yasal yükümlülükleri ve mevzuat analizi sonucu elde edilen bilgilerden faydalanılarak kurumun sunmakta olduğu ürün ve hizmetler tespit edilerek daha sonra bunlar Çizelge 2.2.'de gösterildiği gibi belirli faaliyet alanları altında gruplandırılabilir (DPT, 2006: 17). Bu gruplama kurumun organizasyon şemasının ve faaliyetlerinin değerlendirilmesinde yararlıdır. Bunun yanı sıra kurumun paydaşlarının görüş, beklenti ve tavsiyeleri alınırken bu safhadan elde edilen çıktılardan faydalanılabilir (DPT, 2006: 17; Cihangir, 2015: 28).

Paydaş analizi; bu safha stratejik planlamanın katılımcı bir yaklaşım olduğunu belirten göstergelerden biridir. Stratejik planlama dış çevre odaklı bir yaklaşım olduğundan paydaş analizinin bir parçası olan dış paydaş katılımının planlama sürecine özellikle de plan oluşumuna yeterli düzeyde ve kalitede olması önem arz eder. Bu safha kapsamında kurumun paydaşları belirlenir; önceliklendirilir; değerlendirilir ve de bunların görüş, beklenti ve tavsiyeleri alınarak değerlendirilir (DPT, 2006: 19). Böylelikle stratejik planların sahiplenilmesinin ve ihtiyaçlar ekseninde biçimlendirilmesinin olasılığı artar.

Çizelge 2.2. Faaliyet alanı – ürün/hizmet listesi

Faaliyet Alanı - Ürün/Hizmet
FAALİYET ALANI 1
Ürün/Hizmet 1
Ürün/Hizmet 2
Ürün/Hizmet 3
...
FAALİYET ALANI 2
Ürün/Hizmet 1
Ürün/Hizmet 2
Ürün/Hizmet 3
...

Bu analiz kamu kurumlarında başarılı bir stratejik planlamanın ön şartı olarak görülebilir. Çünkü bu analiz durum analizi kapsamında sağlıklı verilere erişilmesi ve objektif değerlendirilmeler yapabilmek için de son derece önemlidir (Songür, 2011: 38). Bu açıdan bu analizin başarıyla icra edilmesi veya başka bir deyişle paydaşların stratejik planlama sürecine başarılı bir şekilde katılımlarının sağlanması stratejik planların uygulanabilirliğini artırır (Nalcı Arıbaş, 2013: 89). Bu analizin (safhanın) bir diğer faydası da özellikle kamu kurumlarında ve kâr amacı gütmeyen örgütlerde paydaşlarının memnuniyet düzeyinin değerlendirmesi ile bu kuruluşların başarısının ölçülmesine katkı sunmasıdır (Balcıoğlu, 2012: 93).

Paydaşlar, kurumun sunduğu mal ve hizmetleri ile bağlantısı olan, kurumu doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen veya kurumdan etkilenen kişi, grup veya kuruluşlardır (DPT, 2006: 18). Bu analiz kapsamında paydaşlar farklı gruplar altında değerlendirilebilir. Kılavuzda kamu kurum ve kuruluşları için paydaşlarının iç paydaşlar, dış paydaşlar ve yararlanıcılar/müşteriler olarak 3 grup altında sınıflandırılabilceği ifade edilerek bu gruplara ilişkin tanım ve örneklere yer verilmiştir (DPT, 2006: 18);

İç Paydaşlar: Kurulştan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş içindeki kişi, grup veya (varsa) ilgili/bağlı kuruluşlardır. Kuruluşun çalışanları, yöneticileri ve kuruluşun bağlı olduğu **bakan iç** paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Dış Paydaşlar: Kuruludan etkilenen veya kuruluşu etkileyen kuruluş dışındaki kişi, grup veya kurumlardır. Kuruluş faaliyetleriyle ilişkisi olan diğer kamu ve özel sektör kuruluşları, kuruluşa girdi sağlayanlar, sendikalar, ilgili sektör birlikleri dış paydaşlara örnek olarak verilebilir.

Müşteriler (Yararlanıcılar): Kuruluşun ürettiği ürün ve hizmetleri alan, kullanan veya bunlardan yararlanan kişi, grup veya kurumlardır. Müşteriler dış paydaşların alt kümesidir.

Bu analiz kapsamında öncelikle paydaşlar belirlenir. Bu belirlemeye müteakip de paydaşların görüşleri, beklentileri ve tavsiyeleri alınır. Bunlar içinde görüşme, anket, atölye çalışması, toplantı (odak grup toplantısı dahil), seminer, çalıştay gibi metotlarının biri veya birkaçından yararlanılabilir (DPT, 2006: 22; Nalcı Arıbaş, 2013: 93-94). Daha sonra paydaşlar, kurum faaliyetlerini etkileme dereceleri ve bu faaliyetlerden etkilenme düzeylerine bağlı olarak önceliklendirilir (DPT, 2006: 20). Paydaş önceliklendirmesi ardından paydaşlar detaylı olarak değerlendirilir (DPT, 2006: 20). Bu değerlendirme ile paydaşın kuruluşun hangi faaliyeti/hizmeti ile ilgili olduğu, kurumu etkileme gücü, kurumdan ne tür beklentileri olduğu, kurumun faaliyetlerini/hizmetlerini ne biçimde etkilediği ve bunlardan nasıl etkilendiği hususlarına ilişkin bilgiler elde edilir.

2.10.2.2. Geleceğe bakış

Geleceğe bakış aşaması literatürde “Stratejik Tasarım”, “Stratejik plan hazırlama aşaması”, “Strateji oluşturma aşaması” ya da “Strateji oluşturma evresi” olarak da ifade edilmektedir (Songür, 2011: 38; SB, 2012: 31). Bu aşama stratejik planlamanın anahtar öğeleri olan ve kurumsal kimliğe de önemli katkı sunan misyon ve vizyon ifadelerinin oluşturulmasını ve temel değerlerin belirlenmesini kapsar (DPT: 2006: 27). Bu aşama aynı zamanda kuruluşun gelecekte arzu ettiği noktaya nasıl ulaşacağını gösteren amaçların ve hedeflerin belirlenmesini de içerir. Bu amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için uygulanacak stratejilerin geliştirilmesi ve belirlenmesi de yine bu aşama kapsamındadır. Bu konular arasında misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar ve hedefler kılavuzda ifade edilen “*Nereye gitmek istiyoruz?*” sorusuna yönelik verilecek cevabın içeriğini teşkil eder (DPT, 2006: 8). Stratejiler ise proje ve faaliyetler ile birlikte “*Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?*” sorusuna yanıt verir (DPT, 2006: 5). Bu bölümün alt başlıklarında misyon, vizyon, temel değerler, amaçlar, hedefler ve stratejilerden bahsedilmektedir.

2.10.2.2.1. Misyon

Geleceğe bakış aşamasında stratejik planlama ekibinin ilk yapması gereken iş, kuruluşun misyon ifadesini belirlemektir (Daugherty, 2003: 21). Misyon sözlükte kelime anlamı olarak “*bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev*” şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan, 2002: 147). Bu kelime dilimize Fransızcadan geçmiş olup, “görev” ve “amaç” kelimelerinin yerine de kullanılabilir (www.tdk.gov.tr, 13.12.2017). Ancak bu kelimenin stratejik planlama yaklaşımında üstlendiği anlam daha farklıdır.

Stratejik planlama yaklaşımında misyon ifadesi veya kısaca misyon, bir kuruluşun ne yaptığının, nasıl yaptığının ve kimin için yaptığının özlü, açık ve çarpıcı bir biçimde ifade edilmesidir (DPT, 2006: 27). Misyon, “var oluş nedenimiz nedir?” sorusuna özlü ve açık yanıt verir (Nolan, Goodstein ve Goodstein, 2008: 61; DPT, 2006: 28). Başka bir deyişle kurumun varlık nedeninin kısaca açıklanmasıdır (Aşgın, 2012: 5; Cihangir, 2015: 32; Balcıoğlu, 2012: 97). Aynı zamanda kuruluşun esasen ne yapmak istediğinin yani temel amacının/amaçlarının geniş anlamda net bir şekilde ortaya konulmasıdır (Daugherty, 2003: 24). Özellikle her bir kamu idaresi için misyon ifadesinin eşsiz olması çok önemlidir.

Misyon, kuruluşun toplumdaki yerini ve idarecilerinin dünyaya bakış açılarını gösterir. Kuruluşu diğer kurumlardan özel kılan, ayırt edilmesini sağlayan bir ifadedir (aktaran Doğan, 2002; 147). Bu bağlamda her bir kamu idaresi için misyon ifadesinin eşsiz (emsalsiz ve özgün) olması gerekir (Joyce, 1999: 22). Bu nedenle misyon ifadesi kamu idareleri için çok önemlidir. Joyce’e (1999: 22) göre misyon kuruluşun kimliğini yansıtır ve bu ifade içerisinde kuruluşun faaliyet gösterdiği coğrafi alanında belirtilmesi gerekir. Misyon aynı zamanda kuruluşun çalışanlarına yol gösteren, faaliyetlerine rehberlik eden temel değerlerini yansıtan felsefik bir ifadedir (Ireland ve Hitt, 1992: 35). Bu açıdan kurum kültürünü de etkiler.

Misyonun bildiriminin oluşturulmasında katılımcılık önemlidir. Bu bağlamdaki bir görüşe göre misyonun iç ve dış paydaşlar ile birlikte belirlenmesi gerekir (Methe, Wilson ve Perry, 2000: 50). Türk kamu yönetiminde kamu kurumlarında misyon bildirgesini hazırlamak üst yönetim ve stratejik planlama ekibinin sorumluluğundadır (DPT, 2006: 27). Yine de misyonun ifadesinin geliştirilmesinde kurumdaki diğer çalışanların da görüşlerinin alınması katılımcılık açısından önemlidir. Türk kamu yönetiminde kamu kurumlarının misyon

ifadeleri geliştirilirken aşağıda belirtilen hususların göz önüne alınması gerekir (DPT, 2006: 27-28);

- Özlü, net ve etkili bir biçimde ifade edilir.
- Hizmetin gerçekleştirilme amacını gösterir.
- Kurumun yasa kaynaklı vazife ve yetkileri kapsamında geliştirilir.
- Kurumun hizmet verdiği kişi ve kurumları içerir.
- Kurumun verdiği hizmet ve/veya ürünler ifade edilir.

Aşağıda birkaç kamu kurumunun stratejik planlarından derlenmiş misyon örnekleri ifade edilmektedir;

- Türkiye ve yakın coğrafyasına nitelikli yönetici ve öğretim elemanı yetiştirmek, bilimsel araştırmalarla bilgi üretmek, yayınlamak ve danışmanlık yapmaktır (Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü [TODAİE], 2012: 37)
- Ulaştırma, denizcilik, haberleşme, uzay ve bilgi teknolojileri alanlarında; dengeli, erişilebilir, ekonomik ve güvenli hizmet anlayışıyla, toplumun yaşam kalitesinin yükseltilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sağlamak (Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı [UDHB], 2017: 59).
- Orman ve orman kaynaklarını korumak, doğaya yakın bir anlayışla geliştirmek, ekosistem bütünlüğü içinde sürdürülebilir ve topluma çok yönlü faydalar sağlayacak şekilde yönetmek (Orman Genel Müdürlüğü [OGM], 2016: 42)

2.10.2.2.2. Vizyon

Vizyon, kurumların gelecekte olmak istedikleri ideal noktayı ifade eder. Benzer bir görüşe göre de vizyon kurumun gelecekte olmak istediği yerin iddialı ve gerçekçi olarak ifade edilmesidir (Aydın, 2014: 31). Bu açılarından bakıldığında gelecekte kurumların mevcut konumundan daha iyi olan konumunun ifadesidir. Misyon ile birlikte kurum planının çatısını teşkil eder (DPT, 2006: 29). Bu bakımdan misyon ile beraber stratejik planlama sürecinin en önemli adımıdır (Songür, 2011: 41).

Vizyon, kurumun ideal bir amaca odaklanıp oraya yönelmesini sağlayan bir araçtır. Bu açıdan kurumun yol haritasıdır ve de uzun dönemli olarak istikametini gösterir (Thompson

ve Strickland, 2003: 6). Böylelikle de kurumun etkisiz faaliyetler icra etmesine ve kurum çalışanlarının verimsiz işlerle uğraşmasına engel teşkil eder (aktaran Doğan, 2002: 145).

Güçlü bir vizyon ifadesi ortaya koyulmadan stratejik yönetim süreci başarılı olamaz. Çünkü stratejik yönetim sürecinde vizyonun belirlenmesinden sonraki alınan bütün kararlar vizyon odaklıdır (Songür, 2011: 41). Benzer bir görüşe göre de stratejik planlamadan istenen sonuçların elde edilmesi stratejik plandan ziyade vizyona bağlıdır (Mintzberg, 1994: 107). Sağlam bir vizyon ifadesi, kurumların esas yeteneklerini, faaliyette buldukları alanı, paydaşları ile özel ilişkilerini ve gideceği stratejik yönü tanımlamaya yardım eder (Doğan, 2002; 146). Bu açıdan bakıldığında güçlü bir vizyon özgündür; idealisttir, çekicidir (DPT, 2006: 29). Etkili bir vizyon ifadesi, ilham verici ve iddialıdır; kısa ve akılda kalıcıdır, yön gösterici ve ayırt edicidir, odaklanmış ve ulaşılabilir (DPT, 2006: 29; Demir Saygılı, 2014: 48-49). İyi bir vizyon cümlesi hisleri, duyguları, inançları ve tasvirleri barındırır (Doğan, 2002; 145).

Bryson'a göre (2004: 225) vizyon ifadesinin kuruluşun misyonunu, temel ilkelerini, stratejilerini ve etik standartlarını içermesi gerekir. Vizyon, amaçların en öz ve geniş anlamda ifade edilmesidir. Türk kamu yönetiminde ise vizyon bildiriminin "*Kurumun ideal geleceği nedir?*", "*Kurum paydaşlarınca nasıl algılanmak istiyor?*", "*Hesap verme sorumluluğuna haiz kurumdan sorumlu siyasiler ve yöneticiler kurum için nasıl bir gelecek öngörüyor?*" sorularına cevap veren ifadeler içermesi gerekir (DPT, 2006: 29). Aynı zamanda iyi ifade edilmiş bir vizyon ifadesinin gelecekte beklenen başarıları da içermesi beklenir (DPT, 2006: 29).

En iyi vizyonu elde etmek için ideal yöntem vizyonu çalışanlarla birlikte oluşturmaktır (Songür, 2011: 42). Bu açıdan katılımcılık vizyon ifadesinin geliştirilmesinde önem arz eder.

Misyon ve vizyon birbirlerinden farklı kavramlardır. Misyon, kuruluşun niçin var olduğunun ve ne yapmaya çalıştığının en basit ifadesidir. Vizyon ise kuruluşun gelecekte ulaşmayı arzu ettiği temel amacdır. Kuruluşlar vizyonlarını gerçekleştirdiklerinde, yeni bir vizyon belirlemeye ihtiyaç duyarlar (aktaran Doğan, 2002: 145). Oysaki kuruluş misyonu değişmeden uzun süre kullanılabilir (aktaran Doğan, 2002: 145). Yine de vizyon olmadan misyon olmaz; misyon olmadan da vizyon gerçekleştirilemez (Aktan, 1998: 50).

Aşağıda birkaç kamu kurumunun stratejik planlarından derlenmiş vizyon örnekleri gösterilmektedir;

- Sürdürülebilir ve yenilikçi çözümlerle hayatı kolaylaştıran, şehircilik ve medeniyet adına küresel değer üreten marka kentin yerel yönetimi (İstanbul Büyükşehir Belediyesi [İBB], 2014: 78)
- Güvenli ulaşımı, hızlı erişimi sağlayan bir kurum olmak (UDHB, 2017: 59).
- Sürdürülebilir orman yönetimi uygulamalarında öncü kurum olmak (OGM, 2016: 42)

2.10.2.2.3. Temel değerler

Temel değerler kuruluşun bütün çalışanlarına etki eden inançlar ve davranışlardır (Williams, 2002: 220). Temel değerler, kuruluşun yönetim tarzının, kurumsal ilkelerinin ve davranış kurallarının açık ve kesin bir dille ifade edilmiş halleridir (DPT, 2006: 30; Gözlükaya, 2007: 57). Bu bağlamda bu değerler, kuruluşun faaliyetlerinin hangi kurallara dayandığını, politikalarının hangi kapsam dâhilinde oluşturulacağını, hangi kavramların kendisine ve çalışanlarına rehberlik ettiğini gösterir. Bir başka ancak daha kısa bir tanıma göre de kuruluşun asli ve kalıcı ilkeleridir (Collins ve Porras, 1996: 66). Kuruluşun geçmişinin, kültürünün, paylaşılan inanç ve fikirlerinin, etik ilkelerin yansımasıdır. Temel değerler kurum kültürünü gösterir; kurum kültürünün temel parçasını teşkil eder ve kurum kültürünün anlaşılmasına yardım eder (Berry, 2007: 334).

Temel değerler, misyon ve vizyonun ifadelerinin geliştirilmesinde ve kurumsal kimliğin oluşmasında altlık vazifesi gördüğü için stratejik planlama sürecinde önem arz ederler (DPT, 2006: 30). Temel değerler, sadece misyon ve vizyon ifadeleri için değil aynı zamanda amaç ve hedeflerin geliştirilmesinde de esas teşkil eder (Demir Saygılı, 2014: 47). Bu nedenle Demir Saygılı (2014: 47), temel değerlerin esas teşkil ettiği unsurların önemine binaen stratejik planlama çalışmalarında temel değerlerin belirlenmesinin durum analizi çalışmaları (geleceğe bakış çalışmaları öncesi) kapsamında olması gerektiğini düşünmektedir. Stratejik planlama sürecinin başarılı olması için kuruluşun tüm birimleri ve çalışanlarınca benimsenmesi ve de bunlar üzerinde etkili olması gerekir (Cihangir, 2015: 37). Aynı zamanda kurumda icra edilecek faaliyetlerin yürütülme biçimi ve alınacak kararlar (stratejiler ve seçimler) için yol göstericidir ve dolayısıyla bunları etkilerler (DPT, 2006: 30;

Balcıoğlu, 2012: 99; Gözlükaya, 2007: 57; Demirdizen, 2012: 9-10). Temel değerler kuruluş çalışanlarının işlerini en iyi biçimde yapacakları koşullara ilişkin ana düşünceyi belirtmeli; vizyona ulaşmayı sağlayacak sistem ve süreçlere destek olmalıdır (DPT, 2006: 30). Bu bakımdan temel değerler kuruluş çalışanlarını tutarlı davranışlar göstermeye zorlarlar.

Temel değerler 3 temel kategori altında toplulaştırılabilir (DPT, 2006: 31):

- Kişiler: Kuruluş çalışanlarına ve paydaşlarla ilişkilere yönelik değerler
- Süreçler: Kuruluşun yönetim, karar alma ve hizmet üretimi sürecine ilişkin değerler
- Performans: Kuruluşun ürettiği hizmet ve/veya ürünlerin kalitesine yönelik beklentiler

Aşağıda ÇSB ve Sağlık Bakanlığı son stratejik planlarından alınmış temel değer örnekleri gösterilmektedir (ÇSB, 2017: 56; SB, 2012: 68);

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı - Temel Değerler

- İnsan Odaklılık
- Katılımcılık
- Teknoloji Odaklılık
- Çözüm Odaklılık
- Güvenirlilik
- Sürdürülebilirlik
- Bilimsellik
- Hesap Verebilirlik
- Çalışan personel sayısı
- Hizmet Sunumunda Eşitlik
- Yenilikçilik
- Kullanılan araç/gerçeç sayısı

Sağlık Bakanlığı 2017-2021 Stratejik Planı - Temel İlke ve Değerler

- Evrensellik
- Saygınlık
- Sürdürülebilirlik
- Hakkaniyet
- İş Ahlakı
- Kanıta Dayalılık
- Katılımcılık
- Şeffaflık
- Kalite ve Verimlilik
- Dayanışma
- Hesap Verebilirlik
- Sağlıkta İnovasyon

2.10.2.2.4. Amaçlar

Amaçlar, kuruluşun misyonunu yerine getirmek ve vizyonunu gerçekleştirmek üzere kuruluşun temel değerlerine uygun olarak orta ve uzun vadede ulaşmaya çalıştığı kavramsal sonuçlardır. Diğer bir ifade ile söylemek gerekirse amaçlar; misyon, vizyon ve temel değerlere dayalı olarak belirlenen ve bunları yansıtan ifadelerdir. Bunların yanı sıra amaçların durum analizi sonuçlarına göre de şekillenmesi önem arz eder (DPT, 2006: 32). Öyleki amaçların durum analizi sonuçlarını göz önüne alarak kuruluşun güçlü yanları ortaya çıkaracak, dış çevredeki fırsatlardan yararlanmaya çalışacak; ancak bunların yanında

kuruluşun zayıf yanlarını ortadan kaldırmaya çalışacak ve dış çevre kaynaklı tehditlere mani olacak şekilde belirlenmeleri gerekir. Amaçlar, aynı zamanda kuruluşun iç ve dış paydaşlarının beklentilerinin de yansımasıdır (Gözlükaya, 2007: 58-59). Bir başka tanıma göre de kuruluşun stratejik planlama sürecinde başarmaya çabaladığı kapsamlı ve genel nitelikli sonuçlardır (Cihangir, 2015: 3). Yine yakın anlamlı bir tanıma göre de çabaların yön verdiği ulaşılmaması arzu edilen sonuçları ifade eder (Wright, Kroll ve Parnell, 1998: 65). Bu bakımdan amaçlar, kuruluş vizyonunun zamana yayılmış, parçalarıdır ve vizyona ulaşmayı sağlarlar. Farklı ancak yakın anlamlı bir başka bir tanıma göre de kuruluşun faaliyetleri ile ilgili politikaların uygulanması ile elde edilecek neticelerdir (DPT, 2006:32).

Kuruluş için açık bir yön tayin ederler; bu nedenle iddialı, gerçekçi ve ulaşılabilir olmaları gerekir (Murat ve Bağdigen, 2008: 88). Amaçlar, nicel olarak ölçülebilir olmayan, zaman sınırı içermeyen, soyut nitelikli, açık uçlu ifadelerdir (Gözlükaya, 2007: 58-59).

Özetle ifade etmek gerekirse stratejik planlama sürecinde belirlenen amaçların başarılı bir şekilde uygulanabilmesi için aşağıdaki özellikleri göstermesi beklenir (DPT, 2006: 32);

- Kuruluşun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır.
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır.
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır.
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır.
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir.
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir.
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır.
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir.

2.10.2.2.3. Hedefler

Hedefler, kuruluşun amaçların başarılmasına yönelik belirlenen amaca özgü, ölçülebilir ve ulaşılabilir alt amaçlardır (DPT, 2006: 34; Daugherty, 2003: 24). Başka bir deyişle amaçların spesifik ve ölçülebilir biçimleridirler (Wright ve diğerleri, 1998: 65). Hedeflerin ölçülebilir olmasından kasıt bunların miktar, maliyet, kalite ve zaman bakımından nitel ve özellikle de nicel olarak ifade edilmesidir (DPT, 2006: 34). Bu açıdan bakıldığında hedefler amaçların somutlaşmış halini gösterirler ve belirlenmiş bir zaman dilimini içerirler. Schermerhorn'a (1996) göre bu süre 3 yıldan az olmalıdır; ancak Türk kamu yönetimi uygulamasında (stratejik planda) bu süre 5 yıla kadar çıkmaktadır.

Hedefler, belirlenmiş stratejik amaçların kuruluşun birimlerine göre detaylandırılmış nihai versiyonlarıdır (Cihangir, 2015: 3). Kısaca söylemek gerekirse amaçların alt parçalarıdır. Bu nedenle kuruluşlarda bir amacı gerçekleştirmek için birden fazla hedef saptanabilir (DPT, 2006: 34). Bu bağlamda stratejik planlama sürecinde asıl önemli olan hedeflere varıldığında amaçların da gerçekleşmesidir (Songür, 2011: 46).

Bir başka görüşe göre de soyut misyon ifadesi de hedeflerle birlikte müşahhas olur. Hedefler misyonun yanı sıra vizyon ile de ilişkilidir. Bu açıdan bakan bir görüşe göre hedef saptama, vizyonun spesifik performans hedeflerine dönüştürülme sürecidir (Thompson ve Strickland, 2003: 6). Ancak hedeflerin misyon ve vizyon ile ilişkisi amaçlar vasıtasıyla; diğer bir ifade ile dolaylıdır. Çünkü amaçlar, misyonu yerine getirmek ve vizyonu gerçekleştirme üzere belirlenirken hedefler ise amaçlara ulaşmak adına tanımlanır. Bu açıdan bakıldığında ve de amaçlar da genellikle soyut ifadeler oldukları için hedeflerin belirlenmesi, amaçların somutlaştırılma sürecidir. Yine bu açıdan bakıldığında misyon ve vizyon, amaçlar ve hedefler arasında bir hiyerarşinin olduğundan bahsedilebilir (Songür, 2011: 46).

İyi bir hedefin iddialı, sonuca odaklanmış, zaman kısıtlı, ölçülebilir, ulaşılabilir, yeterince açık ve anlaşılır ayrıntıda olması gerekir (DPT, 2006: 34). Literatürde ise hedeflerin en çok SMART kısaltmasıyla bilinen niteliklerin sahip olmasına vurgu yapılır (Demir Saygılı, 2014: 49; Gözlükaya, 2007: 59);

<i>Specific</i>	: Belirli ve özgün
<i>Measurable</i>	: Ölçülebilir
<i>Achievable</i>	: Erişilebilir
<i>Realistic</i>	: Gerçekçi
<i>Time Bound</i>	: Zaman sınırlı

İyi tanımlanmış hedefler kuruluşlarda istikamet çizme, sinerji oluşturma, öncelikleri saptama, belirsizlikleri azaltma, çatışmalara son verme, çabaları motive etme, sonuçların değerlendirmesine katkı sunma, kaynak kullanımına ve çalışmaların dizaynına yardımcı olma vb. pek çok fayda sağlarlar (David, 1997: 176).

2.10.2.2.6. Performans göstergeleri

Performans göstergeleri, kuruluş hedeflerinin ölçülebilir olmadığı durumlarda hedeflere ulaşip ulaşmadığını ölçmek için belirlenen ve de performans ölçümüne temel oluşturan sayısal niteliğe haiz araçlardır. Hedeflerin ulaşılma düzeyinin ve daha makro bir bakış açısıyla stratejik planların başarısının ölçülmesi, izlenmesi ve değerlendirilmesi amacıyla kullanılan öğelerdir. Bu açıdan stratejik planlama sürecindeki önemleri çok mühimdir. Performans göstergeleri aynı zamanda performans denetimine altlık oluştururlar (Cihangir, 2015: 3;). Çünkü kuruluşun performansının izlenmesi ve değerlendirilmesine imkân tanır. Esasen performans göstergeleri de hedeflere varılıp varılmadığının anlaşılmasını sağlamak adına kullanılır. Kamu hizmetinin özelliğinden dolayı kamu kuruluşları için performans göstergeleri belirlemek özel sektör örgütleriyle kıyaslandığında çok daha zordur (Songür, 2011: 47). Yine de dünya genelinde kamu kuruluşları için performans ölçümü günden güne arttığı için buna paralel olarak da performans göstergelerinin stratejik planlar içerisindeki kullanımları çoğalmaktadır (Berry, 2007: 338).

Türk kamu yönetiminde ise stratejik planlarda hedefler ölçülebilir değilse bu hedefleri ölçülebilir kılmak için performans göstergesi veya performans göstergelerinin belirlenmesi zorunluluktur (DPT, 2006: 36). Bir performans göstergesi, ölçülebilirliğin elde edilmesi açısından maliyet, zaman, kalite ve miktar olarak ifade edilir (DPT, 2006: 36). Kılavuzda performans göstergeleri beş grup altında sınıflandırılmaktadır; girdi, çıktı, kalite, verimlilik ve sonuç göstergeleri (DPT, 2006: 36). Girdi; “*bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklar*” olarak, çıktı; “*üretilen ürün ve hizmetin miktarı*” olarak, verimlilik; “*birim çıktı başına girdi veya maliyet*” olarak, sonuç; “*elde edilen çıktıların, amaç ve hedefleri gerçekleştirme düzeyi veyahut idarenin sunduğu ürün ve hizmetlerin bireyler ve toplum üzerinde meydana getirdiği etkiler*” olarak kalite ise “*mal ve hizmetlerden yararlananların veya ilgililerin beklentilerinin karşılanmasında ulaşılan düzey*” olarak tanımlanabilir (DPT, 2006: 36; BUMKO, 2009: 6-7). Doğal olarak da girdi göstergesi girdiyi; çıktı göstergesi çıktıyı; verimlilik göstergesi verimliliği; kalite göstergesi kaliteyi; sonuç göstergesi ise sonucu ölçer. Bu göstergelere ilişkin örnekler aşağıdaki Çizelge 2.3.’de verilmektedir (KB, 2018: 45-46).

Çizelge 2.3. Türlerine Göre Performans Göstergesi Örnekleri

Örnek Girdi Göstergeleri
• Çalışan personel sayısı
• Kullanılan araç/gereç sayısı
Örnek Çıktı Göstergeleri
• Mezun olan öğrenci sayısı
• Bakım onarımı yapılan karayolu uzunluğu
Örnek Sonuç Göstergeleri
• Mezunların aktif işgücüne katılım oranı
• Bakım onarım çalışmalarının yapıldığı yollardaki kaza sayısında azalma
Örnek Kalite Göstergeleri
• Eğitim hizmetlerinden memnuniyet oranı
• Veri tabanına yüklenen verilerden hatasız olanların oranı
Örnek Verimlilik Göstergeleri
• Mevcut kaliteyi koruyarak öğrenci başına düşen maliyet (maliyet/çıktı)
• Birim karayolu başına bakım onarım maliyeti (maliyet/çıktı)

Stratejik planlardaki amaç ve hedeflerin paydaş beklentilerini de yansıttığı göz önüne alındığında kalite göstergesi ile sonuç göstergesinin birbirine yakın göstergeler olduğu söylenebilir. Aynı zamanda bu iki göstergede performans denetiminin unsurlarından biri olan etkililik analizi ile doğrudan ilgilidir. Ancak etkililik analizinde kalite göstergelerinin tek başına değil sonuç göstergeleri ile birlikte kullanılması daha iyidir (Yenice, 2006: 60). Hem bu nedenlerle hem de stratejik planlamanın sonuç odaklı bir anlayış olması sebebiyle performans göstergeleri arasında en önemlileri bu ikisidir. Önem düzeyi açısından verimlilik göstergeleri de girdi ve çıktı göstergelerinin önünde gelir. Diğer bir deyişle stratejik planlarda ölçülebilir olmayan amaç ve hedefler için girdi ve çıktı göstergeleri yerine daha çok sonuç, kalite ve verimlilik göstergelerinin kullanılması daha faydalıdır.

Performans göstergeleri kuruluş kaynaklarının ekonomik, verimli ve etkili kullanılmasına yardım eder. Aynı zamanda kuruluş faaliyet ve projelerinin kurumsal yönetim ilkeleri olan şeffaflık ve hesap verebilirlik temellinde yürütülmesine yardımcı olur (Söyler, 2007: 108). Bu bağlamda performans göstergeleri iç ve dış denetim için çok önemli bulgu kaynaklarıdır. Bu göstergeler aynı zamanda Performans Esaslı Bütçeleme (PEB) sistemi için de çok

önemlidir. Kamu kurumlarına bütçe tahsis edileceğinde bu göstergelere bakılarak kurumun performansının ölçülmesi ve de başarı düzeyine bağlı olarak bütçeden alacakları payın belirlenmesinde kullanılan araçlardan biridirler. Ayrıca hem stratejik planlama ve PEB sistemleri için hem de iç ve dış denetim için kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyetlerinin değerlendirilmesinde kullanılacak uygun performans göstergelerine ihtiyaç vardır. Uygun performans göstergeleri; ölçülebilir, ulaşılabilir, güvenli veriler sunmalı; benzer diğer göstergelerle mukayese edilebilir olmalı; elde edilme ve değerlendirilme maliyetleri makul olmalıdır (Maliye Bakanlığı [MB], 2009: 14).

2.10.2.2.7. Stratejiler

Strateji kelimesinin ne anlama geldiği daha önceki bölümlerde açıklanmaktadır. Bu bölümde bahsedilen strateji ise sadece stratejik planlama sürecindeki anlamı ile ele alınmaktadır. Stratejiler, kuruluşun hedeflerine (dolaylı olarak amaçlarına) nasıl varılacağını ifade eden tüm kararlardır (Daugherty, 2003: 24). Pindur'a (1992: 115) göre ise amaç ve hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren eylem planlarıdır. Wheelen ve Hunger'da (2008: 14) benzer bir yaklaşımla stratejiyi, kuruluşun misyon ve amaçlarına nasıl varılacağını belirten detaylı bir temel plan olarak ifade etmektedir. Başka bir tanıma göre de stratejiler, kuruluşun tespit ettiği bir amaç ve hedefe yönelik geliştirdiği bunlara özgü hareket biçimleridir (Berry, 2007: 339). Bu bağlamda strateji terimi, taktik kavramı ile çok karıştırılır (Daugherty, 2003: 24). Ancak strateji bu kavramla kıyaslandığında daha kapsayıcı ve tanımlayıcı bir ifadedir (Daugherty, 2003: 24). Bu tanımlar ışığında stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için belirlenen kapsayıcı ve tanımlayıcı yöntem ifadeleri olarak tanımlanabilir.

Stratejik planlama sürecinde etkili stratejiler belirlenmez ise amaç ve hedefler gerçekleştirilemez. Ayrıca stratejilerin hedeflerle tutarlı olması da önemlidir (DPT, 2006: 39). Hedeflere yönelik stratejiler doğrudan belirlenmez. Stratejiler, stratejik plan oluşturma safhasında bir geliştirme, değerlendirme ve seçme süreci içerisinde belirlenirler (DPT, 2006: 39; Mercer, 1991: 80-82; Narinoğlu, 2007: 320-321);

- Öncelikle hedeflere yönelik stratejik plana yansıtılacak sayıdan çok daha fazla strateji geliştirilir.

- Akabinde bu stratejiler hedeflere, yasal mevzuata, SWOT analizine, kuruluş kaynaklarına, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde yaşanan sorunlara ve kurum önceliklerine bağlı olarak değerlendirilir.
- Değerlendirilme sonucu her bir hedef için alternatifler arasından ekonomiklik, verimlilik ve etkililik açısından en uygun stratejiler seçilir.

Stratejiler geliştirilirken de SWOT analizi sonuçlarından faydalanılır. Bu analiz sonuçlarına dayanılarak kuruluşa dış çevreden gelen fırsatlardan daha çok istifade edilmesini sağlayacak, kurumun güçlü yanlarını ortaya çıkaracak; ancak bunların yanında zayıf yanları ortadan kaldıracak ve dış ortam kaynaklı tehditlerden sakınmayı sağlayacak özelliklerde veya bunların birkaçını karşılayabilen stratejiler tanımlanması gerekir (Demir Saygılı, 2014: 50).

Bryson'a (2004: 211-221) göre stratejilerin geliştirilmesi ve seçimi (belirlenmesi) sürecinde stratejik düşünce ve stratejik öğrenme çok önemlidir. Ayrıca radikal seçenekleri dikkat alma diğer bir ifade ile aykırı düşünce de bu süreçte önem arz eder (Bryson, 2004: 211-221). Çünkü beklenilmeyen hususlar ancak aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce ile öngörülebilir. Örgütler için mevcut durum temelinde hem etkili stratejiler geliştirilmesi hem de bunlar arasından örgüte (ürün ve hizmetleri de dahil) en faydalı olabileceklerin seçimi için stratejik düşünce, stratejik öğrenme ve aykırı düşünce gereklidir. Bu husus tersine durum içinde geçerlidir. Stratejilerin geliştirilmesi ve seçimi (belirlenmesi) süreci; örgütlere stratejik düşünce, stratejik öğrenme, aykırı düşünce, değişimi benimseme, çevreye uyum sağlama, kaynakları (etkili, ekonomik, etkin) kullanma ve değer oluşturma katkılarında bulunur (Narinoğlu, 2007: 321).

2.10.2.2.8. Maliyetlendirme

Stratejik planlamaya ilişkin mevzuat uyarınca belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleşmesi için yapılması gereken harcamaların miktarlarının stratejik planlar içerisinde ortaya konulması gerekir. Diğer ifade ile söylemek gerekirse bu bölümde amaç ve hedeflere yönelik maliyetlendirme çalışması yapılır. Bu çalışmanın yapılmasının temel amacı kamu kuruluşlarının stratejik planları ile bütçeleri arasındaki ilişkileri kuvvetlendirmek ve harcamaların önemlerine göre sıralanmasına yardım etmektir (DPT, 2006: 41-42).

Maliyetlendirme sürecinde öncelikle kuruluşların stratejik planlarında yer alan her bir hedef için belirlenen stratejiler ekseninde uygulanacak faaliyet ve projelere karar verilir ve akabinde bunların tahmini kaynak ihtiyaçları tespit edilir. Böylelikle hedeflerin tahmini maliyetleri (yıllık ve 5 yıllık olarak) hesap edilir. Bu hedeflerden de ilişkili oldukları amaçların tahmini maliyetlerine erişilir. Amaçların maliyet toplamları ile stratejik planların yıllık ve 5 yıllık toplam tahmini maliyeti çıkarılır (DPT, 2006: 41-42).

2.10.2.3. Stratejik planların izleme ve değerlendirme bölümü

Stratejik plan oluşturma safhasında durum analizi ve geleceğe bakış çalışmaları haricinde ayrıca stratejik planların içerisinde genellikle “izleme ve değerlendirme” başlığı altında gösterilen bir bölüm için de çalışmalar yapılır. Stratejik planların içinde bulunan bu bölüm “Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabının bir kısmını barındırır. Daha açık bir ifade ile stratejik planlarda bu bölümün; stratejik planların amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığı anlamak için sistematik takibin nasıl yapılacağından, ne tür raporlar hazırlanacağından, bunların hangi periyotlarla tekrarlanacağından ve bu konulardan sorumlu olacak birimlerden bahseden bilgileri içermesi gerekir (Demir Saygılı, 2014: 51).

2.10.2.4. Stratejik planın nihai hale getirilmesi

Stratejik plan oluşturma safhasının en son adımı stratejik planın nihai hale getirilmesidir. Bu adımda hazırlanan taslak stratejik plan değerlendirilmek üzere Yönetmeliğin 13 üncü maddesi gereği KB’ye iletilir. KB’ce taslak stratejik plan, üst politika belgelerine uygunluk, stratejik planlama kılavuzunda belirtilen usul ve esaslara uygunluk, stratejik plan içeriğinde yer alan misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin birbirleri ile bağlantıları ve kavramsal tutarlılık ve de diğer kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planları ile uyum ve tutarlılık hususları bakımından incelenir (Demir Saygılı, 2014: 53). KB’nin değerlendirmesi sonucunda stratejik plan nihai getirilir ve akabinde bakanlıklar ile bakanlıkların bağlı, ilgili ve ilişkili kurumlarında ilgili bakanın, diğer kamu kurum ve kuruluşlarında ise üst yöneticinin onayı ile yürürlüğe konur. Stratejik planlama sürecinin en temel dokümanı olan stratejik plan, Bakan veya üst yöneticinin onayının ardından performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere MB’ye ve KB’ye gönderilir; kamuoyuna duyurulur ve aynı zamanda plan sahibi kamu idaresinin internet sitesinde yayımlanır (Demir Saygılı, 2014: 53).

2.11. Uygulama Aşaması

Uygulama aşamasında örgüt amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesi adına stratejik plandaki stratejilerin tezahürü olan faaliyet ve eylemler ifa edilir. Bu aşama en kısa tabirle stratejik planın icra sürecidir. Literatürdeki bir kısım çalışmalarda bu süreç kaynak dağıtım süreci/kaynak dağılımı süreci olarak da ifade edilmektedir (Çoşkun, 2012: 68). Çünkü örgütte faaliyet ve eylem planlarının icra edilmesi için gerekli olan örgütün beşerî, mali ve fiziksel kaynakları bu aşamada dağıtılır. Ancak bu aşamada sadece kaynak dağıtımı yapılmaz, örgütün karar süreçleri, teşkilatlanması, bilgi ve iletişim sistemleri ve insan kaynakları gözden geçirilerek öngörülen faaliyet ve eylemlere göre uyarlanır. Bu hususlar uygulamaların başarılı olmasında çok önemlidir. Örgüt çalışanlarının özveride bulunmaları, örgüte bağlılıkları özellikle de üst düzey yöneticilerin stratejik planı sahiplenmeleri bu alt sürecin başarılı olmasında ihtiyaç duyulan diğer faktörlerdir (Korkmaz: 2010: 42).

Özetle ifade etmek gerekirse bu aşamada; stratejik planda öngörülen amaç ve hedeflere ulaşmak adına gerekli örgütsel yapının kurulması, örgüt kültürünün oluşturulması, kaynak dağıtımının yapılması ve stratejik plandaki stratejilerin tezahürü olan faaliyetler ile eylemlerin yürütülmesi işleri gerçekleştirilir.

2.12. Kontrol Aşaması

Stratejik plan uygulamalarının denetlendiği, uygulama sonuçların takip edildiği, karşılaştırıldığı ve yorumlandığı aşamadır. Bu süreç kuruluşların belirlenmiş amaç ve hedefler ekseninde yürüttükleri faaliyetler ve projeler ile performans göstergelerine ulaşma oranlarını konu edinir. Diğer bir deyişle bu aşama stratejik plan uygulamalarının izlendiği ve izleme sonucu elde edilen verilerin değerlendirildiği bir süreci ifade eder. Bu bağlamda literatürdeki bir kısım çalışmalarda bu aşama “strateji değerlendirme” olarak da ifade edilmektedir (Fred, 2011: 6).

İzleme, stratejik plan uygulamalarının sistemli olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Bir başka deyişle kuruluşun uygulamalarla nereye vardığının tespitidir. Bu tespit içerisinde kuruluşun performansı da vardır. Takip etme, izleme çalışmasının ana faaliyetidir; raporlar ise temel araçtır. Raporlama, amaç ve hedeflerin başarılmasına ilişkin gelişmelerin ve takip sonuçların belirli periyotlarla toplanıp, derlenip dokümanite edilmesidir. Raporlar ise kurum

içi ve dışı mercilere sunulan raporlama faaliyetinin dokümente hali olan belgelerdir. Bu süreç zarfında elde edilen izleme raporları nesnel olmalı; hem gelişme sağlanan hem de gelişme sağlanmayan konuları içermelidir. İzleme faaliyetinin etkili olabilmesi için hedeflerin objektif ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesine ihtiyaç vardır (DPT, 2006: 45). Aynı durum değerlendirme faaliyeti içinde geçerlidir.

Değerlendirme ise stratejik planda yer alan amaç ve hedefler ile uygulama sonuçlarının mukayesesi ve de bu amaç ve hedeflerin uyumluluk ve tutarlılık yönünden analizidir (DPT, 2006: 45). Değerlendirme bir bakıma izleme faaliyeti ile elde edilen verilerin bilgiye dönüştürülmesi faaliyetidir. Değerlendirme faaliyetinin başarılı olabilmesi için ulaşılması arzu edilen konunun önceden açık olarak ortaya konması gerekir.

Değerlendirme faaliyetinden elde edilen bilgiler performans denetiminde, stratejik plana etki eden iç ve dış faktörlerin kontrolünde ve uygulama aksaklıklarının giderilmesinde kullanılır (Fred, 2011: 7). Bir kısım bilgi de geri bildirim yoluyla stratejik planların gözden geçirilmesi amacıyla da kullanılmaktadır. Şöyleki uygulama sonuçlarından toplanan veriler stratejik planda yer alan verilerle karşılaştırılır ve de akabinde gerçekleşenle hedeflenen arasında olumlu veya olumsuz yönde sapmalar tespit edilmeye çalışılır; tespit edilen sapmalar daha sonra geri bildirim bilgisine dönüştürülür. Stratejik yönetimin başarısı için sapmaların tespiti ve sapmaların nedenlerinin belirlenmesi çok önemlidir. Hatta Plant'a (2009b: 30) göre tespit edilen önemli olumsuz sapmaların nedenlerinin ortaya konulması stratejik yönetimin en kritik unsurudur. Sonuç olarak da bu süreçte elde edilen geri bildirim bilgileri, daha sonra hazırlanacak stratejik plan için girdi verisi olarak kullanılır ve de böylelikle o kurumdaki stratejik planlama sürecinin aksayan yönlerinin iyileştirmesine yardımcı olur. Diğer bir ifade ile bu süreç kurumsal öğrenmeyi mümkün kılar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için icra edilecek faaliyetlerin iyileştirilmesine yardımcı olur (DPT, 2006: 45). Bu açıdan bakıldığında stratejik yönetim kuruluşların devamlı suretle kendilerini sorgulayıp çekidüzen verdikleri bir süreç döngüsünü ifade eder. Bu sürecin bir diğer yararı da kuruluşlarda hesap verme sorumluluğunun teşkil edilmesine katkı sunmasıdır (DPT, 2006: 45). Plant'ta (2009a: 42) sürecin önemine vurgu yaparak, stratejik plan düzenli olarak izlenip elde edilen sonuçlar raporlanmadıkça yaşayan bir plan olamayacağını ifade etmektedir.

Ayrıca stratejik planların içerisinde genellikle “izleme ve değerlendirme” başlığı altında bu sürece ilişkin bilgiler de yer alır. Bu bilgiler stratejik planlarda genelde yine aynı başlıklı bir

bölümde bulunur. Bu bölüm “*Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?*” sorusunun cevabını barındırır. Diğer bir ifade ile stratejik planların amaç ve hedeflere ne oranda ulaşıldığı anlamak için sistematik takibin nasıl yapılacağından, ne tür raporlar hazırlanacağından, bunların hangi periyotlarla tekrarlanacağından ve bu konulardan sorumlu birimlerden bahseden bilgiler içermesi gerekir (Demir Saygılı, 2014: 51).





3. BAZI ÜLKELERDE VE TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Bu bölümde dünya bazı ülkelerdeki stratejik planlama uygulamaları ile Türkiye kamu yönetimindeki stratejik planlama uygulamasından bahsedilmektedir. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına/modeline geçişin gerekçesi, stratejik planlamanın Türk kamu yönetimindeki tarihsel gelişimi, stratejik planlamaya ilişkin mevzuat, uygulamaya geçişin başından günümüze stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlar ve kazanılan deneyimlerde bu ana bölüm içinde ele alınan diğer konulardır. Türk kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlama modeli (DPT tarafından 2006 yılında yayımlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu temelinde) ise ikinci bölümde ele alınmaktadır. Kılavuzun 2018 yılı versiyonu ile getirilen yenilikler ise bu bölümün alt bölümü olan *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi* adlı bölümde açıklanmaktadır. Bu alt bölümde ayrıca stratejik planlama sistemi için önemli olan iç kontrol, iç denetim ve dış denetim uygulamalarından da kısaca bahsedilmektedir.

3.1. Dünyada Bazı Ülkelerin Kamu Yönetimlerinde Stratejik Planlama Uygulamaları

1980’li yıllar başında küreselleşmenin etkisini gündən güne daha fazla hissettirdiği bir dönemde neoliberal fikirlerinde desteğiyle pek çok ülkede kamu sektörünün yapısı ve kültürünü değiştiren “*Yeni Kamu Yönetimi*” veya “*Yeni Kamu İşletmeciliği*” adları ile anılan pek çok reform yapılmaya başlamıştır. Bu reformlarla esasen geleneksel kamu yönetim yapısı ve sistemi terk edilerek daha esnek, daha hesap verebilir, daha saydam, daha etkili ve daha verimli bir yönetim yapısı ve sistemi kurulması amaçlanmıştır. Bu amaçları gerçekleştirmek için de pek çok yönetim aracı veya yaklaşımı kullanılmıştır. Bu yönetim araçları arasında stratejik yönetim ve stratejik planlama metotları da bulunmaktadır.

Dünya’da çok sayıda ülkede, stratejik yönetim ve stratejik planlama araç ve yöntemleri kamu idarelerinin performanslarının artırılması ile karar alma süreçlerinin daha iyi hale getirilmesi için yaygın olarak kullanılmakta ve tatbik edilmektedir. (Boston ve Pallot, 1997: 382; Houg, 2006: 47). Stratejik planlama yaklaşımı bir kısım ülkede kamu hizmetlerinin kalitesinin artırılması ve hükümetlerce erişilmesi istenilen amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesinde eşgüdüm sağlayacak bir araç olarak, bazılarında ise, kamu harcamalarının

kontrol altına alınması ve kaynakların daha etkili ve verimli kullanılabilmesi için uygulanmaktadır (Songür, 2011: 202).

Stratejik planlamanın ilk uygulamaları (yerel ve ulusal düzeyde) en başta ABD’de olmak üzere Birleşik Krallık, İrlanda, Avustralya, Kanada, Yeni Zelanda, Fransa, Hollanda, Almanya, İsveç, Norveç ve Güney Afrika gibi çoğunlukla gelişmiş ve Anglosakson kökenli ülkelerde görülmüştür (KB, 2015: 49; Kırılmaz, 2013: 42). Daha sonra da Meksika, İtalya, Tayvan, Litvanya, Belçika, Bulgaristan, Romanya, Güney Kore, Singapur, Tayland, Malezya ve Türkiye kamu yönetimlerinde stratejik planlama yaklaşımı uygulanmaya başlanmıştır (Huang, 2006: 50; Cepiku, Corvo ve Bonomi Savignon, 2010: 4; Matei ve Dogaru, 2012: 6; KB, 2015: 49).

Ülkelerin stratejik planlama uygulamaları incelendiğinde ülke uygulamaları arasında model ve amaç bakımından farklılıklar olduğu gibi uygulama düzeyleri açısından ayırım bulunmaktadır. Birtakım ülkeler hem hükümet düzeyinde (ülke/federal düzeyde) hem de kurumsal düzeyde stratejik planlama çalışmaları yürütmektedir (Demir Saygılı, 2014: 18). Demir Saygılı (2014: 18) stratejik planlamanın uygulama düzeyi bakımından ülkeleri üç gruba ayırmıştır. Stratejik planlamanın ülke düzeyi uygulamasında hükümetler bizzati kendileri stratejik plan hazırlar ve de o ülkedeki kamu kurumları ise bu planı baz alarak kendi eylem planlarını oluştururlar. Bu ülkelere örnek olarak İsveç ve Finlandiya verilebilir. Kurumsal düzey uygulamasında ise ülkedeki kamu idareleri kendi stratejik planlarını hazırlar. Bu ülkelere örnek olarak Hollanda gösterilebilir. Bu iki uygulamanın karması olarak nitelendirilebilecek stratejik planlama uygulamasında ise hükümetler ulusal kalkınma planı gibi üst politika belgelerinde ülkenin uzun dönemli stratejik amaçlarını belirler; kamu idareleri ise bu politika belgeleriyle uyumlu kendi stratejik amaçlarını belirleyerek kurumsal strateji belgelerini hazırlar. Bu tür stratejik planlama uygulamasına örnek olarak İrlanda ve Malezya verilebilir. Stratejik planlamanın Türkiye uygulaması da bu ülkelerdeki uygulamaya benzemektedir. Türkiye uygulamasında hükümet tarafından kalkınma planı, orta vadeli program vb. üst politika belgeleri aracılığı ile ülke, bölge ve sektör düzeylerinde stratejik kalkınma amaçları belirlenmekte ve kamu idarelerinden ise bu üst politika belgeleriyle (stratejik kalkınma amaçları ile) uyumlu olarak kendi stratejik planlarını hazırlaması beklenmektedir (Demir Saygılı, 2014: 18). Ancak Türk Kamu yönetiminde kurumsal düzeydeki stratejik planlama uygulaması ve de bu düzeyin çıktıları olan strateji belgelerinin (Stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu) kurgulanmasında ABD

modeli esas alınmıştır (Demirdizen, 2012: 12). Bu bağlamda stratejik planlamanın ABD uygulamasının/modelinin bilinmesi önem arz eder.

Alt bölümlerde kamu örgütlerinde stratejik planlama yaklaşımını ilk uygulayan ülkeler arasında olan ABD, Birleşik Krallık, İrlanda ülkelerindeki stratejik planlama uygulamalarından bahsedilmektedir. Ayrıca ülkemizdeki stratejik planlama uygulamasına yakın bir uygulama olan Norveç uygulaması da bu çalışma kapsamında alt bölümde ele alınmaktadır.

3.1.1. Amerika Birleşik Devletleri

Stratejik planlamaya ilişkin kamu yönetiminde ulusal (federal) düzeyde ilk yasal düzenleme yapan ülke Amerika Birleşik Devletleri (ABD) olmuştur (Övgün, 2009: 150; Demir Saygılı, 2014: 6-7). Bu bağlamda ülke düzeyinde ilk sistematik stratejik planlama uygulaması da ABD’de olmuştur (Demir Saygılı, 2014: 116). Aslında ABD’de stratejik planlama yaklaşımı federal düzeyden önce yerel düzeyde uygulanmaya başlamıştır (Çoşkun, 2012: 69).

Stratejik planlamayı ABD’de federal düzeyde uygulamaya götüren süreç ise “Devletin Yeniden Yapılandırılması” olarak bilinen kamu reformu girişimi ile olmuştur. 1993 yılında hazırlanan “Al Gore Raporu” olarak da bilinen “Ulusal Performansın Değerlendirilmesi” (NPR - National Performance Review) raporu ile bu reformun temel çerçevesi ortaya konmuştur (Ömürgönülşen, 2013: 355). NPR raporu ve “Devletin Yeniden Yapılandırılması” reformu bizzat ABD Başkanı Clinton tarafından sahiplenerek kamuoyuna açıklanmıştır.

NPR raporu “Daha düşük maliyetle daha iyi çalışan devlet” felsefesine dayalı olarak kırtasiyeciliği azaltmak, müşteriye (kamu kurumlarından hizmet alanlar) ihtiyaçlarına cevap vermek, çalışanlara yetki vermek ve ihtiyaç olmayan işlevleri azaltarak (gereksiz kamu harcamalarını kısmak da dahil) asli işlere yönelmek şeklinde dört temel amaç üzerine kurulmuştur (Özer, 2003: 107). NPR raporu esasen federal yönetimin performansını artırmak amacıyla hazırlanmıştır (Ömürgönülşen, 2013: 355). Bu nedenle bu rapora dayalı olarak yapılan çalışmaların odağında devletin “*ne yaptığı*”ndan ziyade “*nasıl yaptığı*” bulunmaktadır (aktaran Ömürgönülşen, 2013: 355).

NPR raporunun temel amacını gerçekleştirmek ve “Devletin Yeniden Yapılandırılması” reformu girişimi hayata geçirmek amacıyla ABD’de pek çok kanunda çıkarılmıştır. Bu kanunlardan biri olan ve 1993 yılında çıkarılan “Hükümet Performansı Sonuçları Kanunu” (Government Performance Results Act-GPRA) ile ABD federal kamu idarelerinde stratejik planlama yaklaşımı uygulanmaya başlamıştır (Erkan, 2008: 1; Poister, 2010: 247). GPRA ile 1997 yılından itibaren her bir kamu kuruluşunun stratejik plan ve performans programı hazırlaması ve de bunlara dayalı olarak da yıllık raporlar yayınlaması zorunlu hale gelmiştir. (Ömürgönülşen, 2013: 356; KB, 2015: 50). GPRA ile birlikte kurumlar tarafından hazırlanan stratejik planların Yönetim ve Bütçe Ofisi Direktörlüğü ile Kongreye sunulma zorunluluğu da getirilmiştir (DPT, 2000: 14).

Ancak kamu kurumlarında çeşitli metotlarla performans ölçümü yapılmasına rağmen karar verme süreçlerinde performans bilgilerinin kullanımına ilişkin kayda değer bir ilerleme sağlanmaması ve de kamu kurumlarının müşterek amaçlarına gerçekleştirmek için birlikte çalışmayı gerektiren konularda arzu edilen düzeyde başarı elde edilememesi nedeniyle 18 yıl yürürlükte olan GPRA Kanunu 2011 yılında çıkarılan GPRA Modernization Act (GPRAMA) adlı yasa ile güncellenmiştir (KB, 2015: 51). GPRAMA Kanununun içerdiği yenilik ve değişiklikler aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (KB, 2015: 51-52);

- Federal hükümet seviyesinde yeni bir planlama ve raporlama çerçevesi ortaya konmuştur.
- Kurumsal düzeyde yapılan planlama ve raporlama zorunluluklarında değişikliğe gidilmiştir.
- Bazı amaçlar ve yönetim vazifeleri için çalışanların doğrudan sorumlu tutulmaları talep edilmektedir.
- Belirleyici performans yönetimi nitelikleri ve yeterliliklerinin saptanması istenmektedir.
- Tekrara sebep olan ve güncelliğini yitirmiş planlama ve raporlama sistemini yenilemek için bir süreç oluşturmuştur.

Özetle, GPRAMA ile federal hükümet düzeyinde dört temel başlıkta gruplanabilecek değişiklikler sunulmaktadır. Bunlar (KB, 2015: 55-56);

- Federal hükümetin uzun dönemli öncelikli amaçlarının belirlenmesi,

- Federal hükümet performans planının hazırlanması,
- Öncelikli amaçlardaki ilerlemelerin üçer aylık dönemlerde izlenmesi,
- Federal hükümete ait performans WEB sitesinin oluşturulmasıdır.

Kanunun idareler düzeyinde getirdiği değişiklikler ise (KB, 2015: 56);

- İdarenin öncelikli amaçlarının belirlenmesi,
- Öncelikli amaçlardaki ilerlemelerin üçer aylık dönemlerde gözden geçirilmesi,
- Ulaşılamayan amaçlara ilişkin rapor sunulması,
- İdare stratejik planının, idare performans planının ve idare performans bilgilendirme raporunun hazırlanmasıdır.

3.1.2. Birleşik Krallık

YKY reformlarının ilk uygulayıcılarından olan Birleşik Krallık 'ta bu reformlar Muhafazakâr Parti'nin iktidara gelmesiyle birlikte 1980 lerin başlarından itibaren uygulanmaya başlamıştır. Bu reformların içerdiği konulardan biride kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması olmuştur. Bu kapsamda 2000 li yıllara gelinceye kadar İngiltere'de 1982 yılında ortaya çıkan “Finansal Yönetim İnisyatifleri Projesi” (Financial Management Initiative), 1988 yılında yayımlanan “Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi: Sonraki Adımlar Raporu” (Next Steps Initiative) (1988) ve 1999 yılında yürürlüğe konan “Beyaz Sayfa: Yönetimde Modernleşme” (White Paper: The Modernising Government" programına ilişkin kanunlar çıkarılmıştır. Bu reformlarının tanıtımından ise Başbakanlığa bağlı Verimlilik Kurumu (Efficiency Unit) sorumlu kılınmıştır (DPT 2000: 14).

2002 yılına gelindiğinde ise kamu kurumlarında stratejik bakış açısı teşkil etmek, politika oluşturma hususlarında danışmanlık yapmak, kamu kurumlarının etkili strateji ve politika belirlemelerine yardım etmek amacıyla yine Başbakanlık bünyesinde strateji birimi oluşturulmuştur (Songür, 2011: 84).

Birleşik Krallıkta stratejik planlamaya yönelik ilk girişim 1997 yılında iktidara gelen İşçi Partisi döneminde Başbakan Tony Blair hükümetince hazırlatılan kamu kurumlarının 5 yıllık stratejik plan hazırlama gerekliliğinden bahsedilen asıl amacı kamu hizmetlerinin artırılması ve modernleştirilmesi olan “Beyaz Sayfa: Yönetimde Modernleşme” (White Paper: The

Modernising Government" adlı raporla olmuştur (Karasu, 2013: 275). 2003 yılında bu rapora dayanılarak ilk olarak eğitim, sağlık, işçileri ve emeklilik alanlarında stratejik plan hazırlanmasına yönelik hükümet kararı yayınlanmıştır. Bu kararın akabinde 2004 yılında "Mümkün Kılan Hükümet" projesinin bir parçası olarak da tüm bakanlıklar vizyonlarını, önceliklerini ve stratejilerini içeren stratejik planlar hazırlamışlardır (aktaran KB, 2015: 57). Beş yıllık bir dönemi kapsayan stratejik plan uygulaması daha sonra başta uygulayıcı kurumlar olmak üzere tüm kamu kurumlarına yaygınlaştırılmıştır (KB, 2015: 57). Bu dönemde İngiltere kamu yönetiminde stratejik yönetimi pekiştirmeye yönelik başka reformlarda yapılmıştır. Bunlar arasında "Kamu Hizmet Sözleşmeleri" ve "Kamu Hizmet Arzı sözleşmeleri" bulunmaktadır. Kamu hizmet sözleşmeleri; kamu idarelerinin kurulma temel amacını (misyon) içeren ve de idarelerin 3 yıllık harcamalarını dayandırdıkları sonuç odaklı performans hedeflerinin ortaya konulduğu bir dokümandır. Kamu Hizmet Arzı sözleşmeleri ise bu hedeflere nasıl ulaşacağını sistematik olarak (teknik terimlerin açıklanması, performans hedefleri için başarı kriterlerinin belirtilmesi) belirtildiği dokümanlardır. Kamu kurumlarına ulusal amaç ve hedefleri hayata geçirmesine yönelik birtakım yükümlülükler getiren bu sözleşme Hazine ile kamu kurumları arasında imzalanmaktadır (KB, 2015: 57). Kurumlarda bu yükümlülükler doğrultusunda ulusal amaçları gerçekleştirmek için kuruluş düzeyinde alt hedefleri içeren planlar hazırlanması ve bu alt hedeflere yönelik ilerlemelerin üçer aylık periyotlarla izlenip değerlendirilmesi zorunlu olmuştur (KB, 2015: 57-58). Kamu Hizmeti Sözleşmeleri ve Kamu Hizmet Arzı sözleşmeleri gibi ulusal düzeydeki dokümanlar ile kurumların kendi orta ve uzun vadeli stratejilerini belirlemeleri ve böylece kurumların stratejik yönetime benimseme düzeylerinin artırılması hedeflenmiştir (KB, 2015: 57).

Bu dönemde Birleşik Krallıkta, stratejik yönetim, hem kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kamu kurumlarının daha iyi hizmet verebilmeleri adına stratejilerin belirlenmesi ve hükümetçe erişilmek istenilen amaç ve hedeflerin hayata geçirilmesinde koordinasyon oluşturma aracı olarak hem de kamu mali yönetiminin bir unsuru olarak görülmüştür (KB, 2015: 58). Ancak bu dönemde kurumların stratejik bakış açıları yeterli değildi ve de stratejik yönetimi benimseme konusunda kurumların zayıflıkları bulunmaktaydı (Songür, 2011: 85). Yine de Birleşik Krallıkta uygulama sonuçlarına bakıldığında bu sorunlara rağmen stratejik yönetimin başarıyla uygulandığı söylenebilir (Songür, 2011: 85).

2010 yılına gelindiğinde İşçi partisinin iktidardan gitmesi ve koalisyon hükümetinin kurulması ile yeni hükümetin yönetim yaklaşımı da farklılaşmıştır. Muhafazakâr Parti ve Liberal Demokrat Parti koalisyonunun bu yeni yönetim yaklaşımı “piyasa, tercih ve rekabet“ ilkeleri doğrultusunda “Büyük Toplum (Big Society), Yerelleşme ve Piyasa Etkinliği” adlarındaki üç ana tema üzerine kurulmuştur (Karasu, 2013: 280).

Bu dönemdeki yapılan reformlar kapsamında önceki hükümetin benimsediği stratejik yönetimi de içeren yönetim yaklaşımının temel öğeleri olan kamu hizmet sözleşmeleri ile kamu hizmet arzı sözleşmeleri belgelerinin hazırlanması uygulamasından vazgeçilmiştir. Bunların yerine dönemin temel öğeleri; hükümet programı, harcamaların incelenmesi, yapısal reform planları ve kuruluş iş planları olmuştur. Hükümet programına uygun olarak bakanlık düzeyinde hazırlanan yapısal reform planları, bakanlıkların hedeflerine nasıl erişeceklerini gösteren faaliyetleri ve de bu faaliyetlerin başlangıç ve bitiş tarihlerini içeren dokümanlardır. Kurumsal iş planları ise hükümet programını hayata geçirmek için yapılacak faaliyetleri, bunlar için yapılacak harcamaları ve de bu faaliyetlerin gerçekleşme düzeylerini ölçen göstergeleri barındırırlar (aktaran KB, 2015: 58-59). Yapısal reform planlarının detaylandırılmış halleri olan bu iş planları dört yıllık bir süreyi kapsamakta ve her yıl gözden geçirilip güncellenmektedir (aktaran KB, 2015: 59).

Özetle ifade edilirse stratejik yönetim açısından Birleşik Krallıkta 2010 yılı sonrası hükümet politikaları ile önceki dönem politikaları mukayese edildiğinde stratejik yönetim sürecinin yapısının değiştirildiği, kurumların amaç ve hedef belirlenmesinde bakanlıklara daha fazla sorumluluk yüklendiği, sonuç odaklı yönetim anlayışının benimsendiği ve de karmaşık uygulama yapısının basitleştirilmeye çalışıldığı söylenebilir. Bu bağlamda Birleşik Krallıkta 2010 yılı sonrası dönemde stratejik yönetim, hükümet programını gerçekleştirmede kullanılan araçlardan biri olarak görülmektedir (KB, 2015: 58-59).

3.1.3. İrlanda

İrlanda’da 1990’lı yıllarda kamu yönetimini değiştirmeye yönelik pek çok reform yapılmıştır (KB, 2015: 60). Bu reformlardan biri olan ve 1994 yılında “Stratejik Yönetim Girişimi” (Strategic Management Initiative) adı ile bilinen reform ile birlikte İrlanda stratejik yönetim ile tanışmıştır. Bu reform kapsamında 1994 yılında stratejik yönetim sürecinin gelişmesini sağlama, kurumların stratejik planlarını hazırlamalarına yardımcı olma vb. amaçlarla Kurum

Sekreterleri Koordinasyon Grubu (aktaran KB, 2015: 60) kurulmuştur. 1996 yılına gelindiğinde ise bu kurum tarafından içinde strateji dokümanlarına yer verilen “Daha İyi Hizmet Sunmak” (Delivering Better Governments) adlı bir rapor hazırlamıştır (Songür, 2011: 95).

1997 yılında ise bu rapora dayalı olarak hesap verme sorumluluğunun yapısını tanzim etmek amacıyla “Kamu Hizmet Yönetimi Kanunu” çıkarılmıştır (KB, 2015: 60). Bu Kanunla birlikte kamu kurumlarının 3 yılda bir veya yeni bakanın atanmasından itibaren 6 ay içinde ulusal kalkınma planlarıyla uyumlu stratejik plan hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir (Demir Saygılı, 2014: 32). Bu Kanunla aynı zamanda kurumların stratejik planlarının ilgili Bakan tarafından onaylanması ve en geç 60 gün zarfında parlamentoya sunulması ve de ilgili bakana stratejik planların uygulama sonuçlarını gösteren yıllık ilerleme raporu sunulması da zorunlu tutulmuştur (KB, 2015: 60).

Stratejik planda yer alması gereken öğeler ise İrlanda Başbakanlık İdaresi tarafından hazırlanan ve güncelleştirilme işlemleri de yapılan stratejik plan hazırlama kılavuzunda belirlenmiştir. Bu öğeler arasında misyon ifadesi, amaçlar, stratejiler, izleme ve değerlendirme vb. unsurlar yer almaktadır (aktaran Demir Saygılı, 2014: 32).

Stratejik planlar uygulanmaya başlamadan önce planların hükümet programı ile uygunluğuna bakılmaktadır. Bu bağlamda stratejik planlar Başbakanın onayına sunulmakta ve de onunda onaylamasının ardından uygulanmaya başlamaktadır. Stratejik planların onaylanmasına müteakip kurumlar alt birimleri için bu plana dayalı olarak iş planları teşkil edip yürürlüğe koyarlar (aktaran Songür, 2011: 99).

Yıllık ilerleme raporları hesap verme sorumluluğunu sağlamaya ve şeffaflık göstermeye ilişkin raporlardır. Bu raporlar kurumların performans değerlendirmesini içerir; stratejik planlarda bulunan amaç ve hedeflerin gerçekleşme seviyeleri ve de bu seviyelere ilişkin açıklayıcı bilgiler barındırırlar (KB, 2015: 61).

İrlanda’da kamu kurumları hem stratejik planlarını hem de bu plana dayalı olarak hazırladıkları yıllık ilerleme raporlarını kamuoyuna elektronik platformlar aracılığı ile duyurmaktadırlar (aktaran Songür, 2011: 99). Bunun yanı sıra Kurum Sekreterleri Koordinasyon Grubu, Kamu Hizmetleri Yönetimi Kanunu kapsamında stratejik yönetimin

uygulanmasında karşılaşılan sorunlar ile stratejik yönetim konusunda uygulamaya konulan düzenlemeler hakkında İrlanda parlamentosuna rapor sunar (Songür, 2011: 99).

İrlanda'daki stratejik yönetim uygulamasına bakıldığında stratejik planlar ile bütçeler arasında doğrudan bir ilişki kurulmadığı söylenebilir (KB, 2015: 61). İrlanda'da stratejik yönetim oluşturulan hesap verme sisteminin bir unsurudur (KB, 2015: 61). Bu yaklaşım aynı zamanda kamu kaynaklarının etkin ve etkili kullanılmasına, vatandaşlara daha iyi hizmet verilmesine ve ülke kalkınmasına katkı sunulmasına yönelik kullanılmaktadır (Songür, 2011: 99-100). Özetle İrlanda'da uygulanan stratejik yönetim sistemi ve bu sistemin çıktısı olan stratejik planlar ülkenin kalkınmasına hizmet etmek amacıyla kullanılan bütçeyle doğrudan bağlantısı olmayan yönetim araçlarından biridir.

3.1.4. Norveç

Norveç'te kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ve de kurumların performansının artırılması amaçlarıyla performans esaslı bütçelemeye dayalı bir yönetim sistemi ve yapısı oluşturulması öngörülmüştür (Tüğen, Egeli ve Özen, 2007: 44). 1990'lı yıllarda sistemin kurulmasına yönelik başlayan çalışmalar kapsamında stratejik planlama uygulaması gündeme gelmiştir. Bu yeni yönetim sisteminin parçası olarak kamu kurumlarına stratejik plan, yıllık plan, ödenek belgesi, performans raporu, yıllık finansal rapor ve değerlendirme raporu hazırlama zorunluluğu getirilmiştir (Kristensen, Groszy ve Bühler, 2002: 25).

Stratejik planlar, uzun vadeli amaçları; yıllık planlar, senelik hedef ve faaliyetleri; performans raporu ise yılsonunda bu hedeflere varılma düzeyini gösteren bilgileri içerirler. Bu bakımdan yıllık planlar ve performans raporu Türkiye'deki stratejik yönetim uygulamasında kullanılan performans programı ve faaliyet raporu belgelerine benzemektedir.

Özetle Norveç'te uygulanmakta olan yönetim sisteminin odağında stratejik plan hazırlamasını da içeren performans esaslı bütçeleme sistemi bulunmaktadır (KB, 2015: 60). Ayrıca Norveç'in performans esaslı bütçeleme sistemi uygulamasının Türkiye'de uygulanmakta olan stratejik yönetim sistemine yakın olduğu söylenebilir.

3.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama

Bu bölümde Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçişin gerekçesi, stratejik planlamanın tarihsel gelişimi, stratejik planlamaya ilişkin mevzuat, uygulamaya geçişin başından günümüze stratejik planlama sürecinde yaşanan sorunlar ve kazanılan deneyimlerden bahsedilmektedir.

3.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlamanın Tarihi Gelişimi

1990'lı yıllarda ve 2001 yılında ülkemizde yaşanan krizlerle ekonomik büyümede istikrarsızlıkların yaşanması, yüksek enflasyon oranları, artan bütçe açıkları, sık sık hükümet değişikliklerinin oluşturduğu günübürlük ve kısa vadeli karar alma alışkanlığı, bütçelemede yaşanan sorunlar, mali kontrol ve dış denetim sisteminin etkili çalışmaması gibi çeşitli yönetsel ve mali sorunlar nedeniyle 2000 li yılların başları Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması çalışmaları için yeni bir dönemin başlangıcı olmuştur (KB, 2015: 1).

Bu çalışmalar kapsamında kamu kuruluşlarında ekonomiklik, verimlilik ve etkililiğin sağlanması; bunlarla beraberde kamu kuruluşlarının performansının ilerletilmesi; kamu idarecilerinin ve personelinin strateji oluşturma kapasitesinin artırılması; hizmetlerde kalite anlayışının kamu sektörüne yerleştirilmesi amaçları ön planı çıkmıştır (Korkmaz, 2010: 70).

Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi içinde Türk kamu yönetiminde yeni yönetsel araçlardan faydalanılması planlanmıştır (DPT, 2000). Bu araçlardan birisi de Türk kamu yönetimin de kurumsal teşkilat yapısı ve çalışma tarzı ile kamu kurumlarının amaç ve işlevlerinin sürekli güncellenmesine imkân verecek akademik adıyla “stratejik yönetim” , kamu sektörü uygulama adıyla ise “stratejik planlama” dır.

2000'li yıllara girilmesi ile birlikte stratejik planlamayı uygulayan ilk ülkelerdeki başarılar, küreselleşme, uluslararası kuruluşların ve AB etkisi ile stratejik planlama yaklaşımı Türk kamu yönetimi gündemine girmiş ve de akabinde uygulanmaya başlanmıştır.

Literatüre, mevzuata ve Türk kamu yönetimine ilişkin temel politika belgelerine bakıldığında kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının ülke gündemine girerek uygulanmaya başlamasının gerekçe ve amaçları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Genç, 2009: 3-

4; KB, 2015: 6; Yılmaz; 2008: 15; 2011; Songür, 2011: 209; Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015);

- Kamu yönetiminde katılımcılık kültürünün geliştirilmesi
- Orta/uzun vadeli amaçlara ve somut hedeflere dayalı sonuç odaklı yönetim anlayışının geliştirilmesi
- Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun hayata geçirilmesi,
- Kamu hizmetlerinin sunumunda vatandaşlar ile diğer yararlanıcıların istek ve beklentilerine ilişkin duyarlılığın artırılması
- Kamu kaynakların etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasının sağlanması, bu bağlamda kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması
- İdare düzeyinde planlı hizmet sunarak ve politika geliştirerek (planlama işlevini geliştirerek) plan-program-bütçe ilişkisinin kurulması ve de mali saydamlığın sağlanması
- İdare düzeyinde mali yönetimi güçlendirerek ve stratejik karar alma kapasitesini artırarak (İdari düzeyde politika geliştirme kapasitesinin artırılması) bütçe uygulaması üzerindeki aşırı kontrolün yol açtığı etkisizliğin giderilmesi ve makro düzeyde mali disiplin sağlanması
- Üst politika belgelerinde öngörülen politikaları kuruluş düzeyinde somut iş programlarına dayandırarak ve bu programlarında yer alan faaliyetleri etkili bir biçimde izleyip değerlendirerek bu politikaların kuruluş düzeyinde uygulamaya geçirilmesinde yaşanan güçlüklerin azaltılması
- Kamu idarelerini iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere daha hızlı ve daha az maliyetle adapte etme

Literatüre bakıldığında Türkiye’de stratejik planlamadan (stratejik yönetimden) bahseden ilk resmi doküman 2000 yılında DPT tarafından yayımlanan Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Kurulu Raporu olduğu görülmektedir (KB, 2015: 4; Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015). Bu raporda kamu idarelerinin stratejik plan hazırlaması önerisi ifade edilmektedir (Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015).

Stratejik yönetimin Türk kamu yönetiminin gündemine girmesini sağlayan temel dokümanlardan bir diğeri de yayımlandığı 2001 yılından sonraki Türkiye’deki kamu

yönetimi ve kamu mali yönetimi reform girişimlerinin temelini oluşturan Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu (PEIR)'dur (KB, 2015: 26). Bu raporda kamu da yaşanan mali krizlerin önüne geçmek amacıyla Türk kamu yönetimine yönelik çeşitli öneriler de bulunmaktadır (Balcıoğlu, 2012: 77; KB, 2015: 26). Bu önerilerden biriside Türk kamu yönetiminde stratejik yönetime geçilmesidir.

12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankasıyla imzalanan 1.Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PEPSAL-1) ile stratejik yönetim ilk kez uluslararası kuruluşlarla yapılan bir aktin konusu olmuştur (Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015; Nalcı Arıbaş, 2013: 85; KB, 2015: 5). Bu anlaşma ile Türk kamu yönetiminde reform yapılması hükümet tarafından taahhüt edilmiştir. Bu reform taahhütleri kapsamında kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi amacıyla stratejik planlama uygulamasının başlatılması da bulunmaktadır (Yılmaz, 2003: 76).

2003 yılının Ocak ayında 58. Hükümet tarafından hazırlanan Acil Eylem Planı (AEP) Türk kamu yönetiminde kuruluş düzeyinde stratejik planlamaya geçileceğinin belirtildiği bir diğer önemli resmi dokümandır (Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015).

4 Temmuz 2003 tarihinde yayımlanan 14 sayılı Yüksek Planlama Kurulu (YPK) kararı ile kamu kurumlarında kuruluş düzeyinde stratejik planlama çalışmalarına başlanması hedeflenmiştir. Bu kapsamda Türk kamu yönetiminde ilk kez 2003 yılında sekiz pilot kuruluşta stratejik planlama çalışmalarının başlatılması öngörülmüştür. Bu kuruluşlar; o zamanki adlarıyla Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği İl Özel İdaresi, İller Bankası Genel Müdürlüğü ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi'dir (Genç, 2009: 4). YPK kararı gereğince 2003 yılında DPT tarafından bu kuruluşlarda başlatılan stratejik planlama çalışmaları 2006 yılında tamamlanmıştır.

Stratejik yönetim 24.12.2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile birlikte yasal bir dayanağa kavuşmuştur. Bu Kanunun 9. Maddesi gereğince tüm kamu idareleri için stratejik planlama adı altında stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması zorunlu tutulmuştur (Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015). Yine Kanunun 9. maddesi gereğince kamu idarelerine stratejik planlama süreci kapsamında kalkınma planları, programlar, ilgili

mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama vazifeleri verilmiştir. KMYKK ile aynı zamanda kamu idarelerine bütçelerini stratejik plana dayandırması zorunluluğu da getirilmiştir.

KMYKK ile Türk kamu yönetiminde politika oluşturma kapasitesinin artırılması, plan ve bütçe ilişkisinin güçlendirilmesi ile izleme, değerlendirme ve denetim sistemlerinin etkililiğinin artırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda KMYKK ile esasen planlama, bütçeleme ve raporlamaya ilişkin yeni bir yönetim yaklaşımı tanımlanmış ve yeni uygulama araçları belirlenmiştir. Stratejik planlama da (esasen stratejik yönetim) bu uygulama araçlarından biridir. KMYKK ile esası oluşturulan stratejik planlama (yönetim) süreci, kamu kurum ve kuruluşları düzeyinde orta-uzun vadeli planlama, çok yıllık bütçeleme (performans esaslı), performans göstergeleri belirleme ve faaliyetleri belirlenen performans göstergelerine göre izleme, değerlendirme ve raporlamayı içermektedir. Stratejik planlama (yönetim) sürecine yönelik belirlenen araçlar arasında ise stratejik plan, performans programı ve faaliyet programı bulunmaktadır (KB, 2015: 31). Diğer bir ifade ile bu üç belge Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama (yönetim) yaklaşımının temel dokümanlarını (bileşenlerini) oluşturmaktadır. Bu dokümanların etkinliği için bir başka deyişle kısmen stratejik planlama yaklaşımının başarısı için KMYKK ve diğer ikinci mevzuatta o zamanki adları ile mevzuatta (Mülga) Devlet Planlama Teşkilatına (DPT) (sonrasında Mülga Kalkınma Bakanlığı; günümüzde Cumhurbaşkanlığı (Strateji ve Bütçe Başkanlığı)) ve (Mülga) Maliye Bakanlığına (MB) (günümüzde Cumhurbaşkanlığı (Hazine ve Maliye Bakanlığı)) görevler verilmiştir. Yine KMYKK ile stratejik planlama sürecinin kamu yönetiminde başarılı bir şekilde uygulanabilmesi (stratejik planlama sürecini destekleyici nitelikte) içinde iç kontrol, iç denetim ve dış denetim sistemleri/uygulama araçları da oluşturulmuştur.

İç kontrol; idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller

bütünü ifadesi ile tanımlanmaktadır (Demir Saygılı, 2014: 67). Esasen iç kontrolün özünde risk vardır ve iç kontrol sistemi ise riske karşı verilen kurumsal bir reaksiyon tepkisidir (<http://bertankaya.net/2014/02/ic-kontrolun-ozu-nedir/>, 05.12.2018). Bu bağlamda kamu yönetiminde iç kontrol sistemi, kurum strateji ve faaliyetlerindeki/eylemlerindeki (süreç seviyesi) risklerin, kurumun amaçları doğrultusunda kabul edebileceği seviyeye (risk iştahı altına), yani kuruma zarar verme potansiyeli minimize edilmiş seviyeye indirilmesini sağlamak adına uygulanmaya başlamıştır. İç kontrol sisteminde asli sorumluk kamu idarelerinin bizzati kendilerindedir. İç denetim ise kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilip yönetilmediğini değerlendirmek amacıyla yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyeti olarak tanımlanmaktadır. Kamu yönetiminde iç denetim sistemine ilişkin sorumluluk başta kamu idarelerinde olmakla beraber MB’inde görevleri (en başta iç denetim sistemini kamu idarelerinde uyumlaştırma görevi) vardır. Kamu idarelerine iç denetim sistemindeki sorumluluklarını yerine getirebilmelerini sağlamak adına iç denetçi kadroları ihdas edilmiştir. İç kontrol ve iç denetim sistemlerinin kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama sistemi içerisindeki asıl önemleri kamu idarelerinde stratejik plan uygulamalarının etkin ve etkili bir şekilde izlenmesi ve değerlendirilmesini imkan sağlamalarından gelir (Demir Saygılı, 2014: 67). Ancak iç kontrol sistemleri ve iç denetim faaliyetleri, stratejik planlamanın (yönetimin) etkinliğini öngörülen düzeyde artıramamıştır (KB, 2013: 52).

Sayıştay tarafından gerçekleştirilmesi öngörülen dış denetim ise stratejik planlama (yönetim) sürecinin başarısını temin edecek (etkinliğini ve etkililiğini artıracak) en önemli unsurdur. Bu bağlamda 6085 sayılı Sayıştay Kanunu ile Sayıştay’a performans denetimi yapma yetkisi verilmiştir. Performans denetimi kapsamında stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarının etkinliğinin ve etkililiğinin izlenerek değerlendirilmesi de bulunmaktadır. Sayıştay’ın yapmakla yükümlü olduğu bu denetimin asıl önemi ise kamu idarelerinin içinde yer aldığı yürütme organından bağımsız olarak icra edilmesi ve de bu denetim sonuçlarının (yıllık rapor olarak) yürütme organını denetleme ve yetki vermeye haiz Türkiye Büyük Millet Meclisine sunulmasıdır. Bu bağlamda kamu yönetiminde uygulanan (kurgulanan) dış denetimin sisteminin kamu idarelerini gereklere uygun stratejik plan yapmaya; bu planları etkin ve etkili bir şekilde uygulamaya ve izleyip değerlendirmeye zorlayacağını öngörüldüğü söylenebilir. Ancak Sayıştay tarafından gerçekleştirilen dış denetim kapasite yetersizliği vb. nedenlerle klasik mali denetimin ötesine geçememiş mevzuatta öngörülen performans denetimi etkili ve düzenli olarak ifa edilememiştir (Demir Saygılı, 2014: 72).

Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik (özellikle uygulamanın başında) o zamanki adıyla DPT'ye çok önemli görevler verilmiştir. KMYKK ile DPT'ye stratejik planlama uygulamasını kamu yönetiminde uyumlaştırma görevi verilmiştir. Daha açık ifade etmek gerekirse bu Kanun'un dokuzuncu maddesi ile Devlet Planlama Teşkilatına (DPT'ye) stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi görevi verilmiştir (Genç, 2009: 4). Bu bağlamda hazırlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihli ve 26179 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu yönetmelikte kamu idarelerinin stratejik planlamaya geçiş takvimine yer verilmiş ve aynı zamanda kamu idarelerine stratejik plan hazırlarken, KMKK'ya, bu Yönetmeliğe, Stratejik Planlama Kılavuzuna ve DPT tarafından yayımlanan stratejik planlamaya ilişkin diğer rehberlere uyma zorunluluğu getirilmiştir. 2018 yılına gelindiğinde ise kamu yönetiminde stratejik planlamaya ilişkin elde edilen deneyimler ve kamu idarelerinden gelen talepler doğrultusunda bu Yönetmelik güncellenmiştir. Güncellenen yeni yönetmelik 26 Şubat 2018 tarihli ve 30344 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanmıştır. Bu yönetmelikle beraber kamu idarelerine strateji geliştirme kurulu kurma zorunluluğu getirilmiş; stratejik planlama sürecine ise stratejik plan değerlendirme raporu, stratejik plan genelgesi, stratejik plan gerçekleştirme raporu ve stratejik plan izleme raporu adlı araçlar eklenmiştir. Esasen bu yönetmelikle getirilen yeniliklerle stratejik planlama uygulamasında strateji geliştirme süreci ile izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin etkinleştirilmeye (daha sistematik hale getirme ve yeni görevler ile) çalışıldığı görülmektedir. Ayrıca strateji geliştirme kurulu vasıtasıyla idare üst yönetiminin stratejik planlama sürecine daha fazla dahil edilmeye çalışıldığı da söylenebilir.

KMYKK'da verilen bu görev dışında DPT'ye ayrıca Yüksek Planlama Kurulu (YPK)'nun 2003 yılı tarihli 14 sayılı kararı ile "Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlama ve bu dokümanı tüm kamu kurum ve kuruluşlarının bilgi ve kullanıma sunma görevi de verilmiştir. DPT tarafından hazırlanarak 2003 yılında yayımlanan bu kılavuzla kamu kurumlarına stratejik planlama sürecinde yol göstermek ve stratejik plan hazırlamalarına yardımcı olmak amaçlanmıştır. Rehber niteliğindeki bu kılavuz; stratejik planlama süreci ile stratejik planın kapsamı ve içeriğini yansıtan genel bir çerçeve sunmaktadır. Bu kılavuz 2006 yılında (ikinci sürüm) yenilenmiş. 2018 yılına geldiği ise kılavuz, ikinci sürümünden elde edilen deneyimler kapsamında, odağına merkezi kamu idarelerini (esasen bütün kamu idareleri için

ortak birtakım hususları da içermekte) alacak şekilde geliştirilerek ikinci kez (üçüncü sürüm) güncellenmiştir. Bu güncelleme ile birlikte kılavuz içerik olarak zenginleştirilmiş; kılavuzda iyi uygulama örneklerine daha çok yer verilmiş; kılavuzun izleme ve değerlendirme bölümü geliştirilmiş ve hedef kartı uygulaması başlatılmıştır. Stratejik planlama uygulamasının etkinliğinin artırılması adına özellikle hedef kart uygulaması çok önemli bir yeniliktir. Bu yenilikle birlikte kamu idarelerine stratejik planlarında yer alan her bir hedefleri için yine stratejik planlarında yer almak üzere bir hedef kartı oluşturmaları düzenlemesi getirilmiştir. Hedef kartı içeriğinde hedefin yanı sıra ilgili amaç, sorumlu birim, işbirliği yapılacak birim(ler), performans göstergeleri (göstergelerin hedefe etkisi (%), plan dönemi başlangıç gösterge değeri, yıllık hedeflenen gösterge değerleri (5 yıl üzerinden), izleme sıklığı, raporlama sıklığı), riskler, stratejiler, maliyet tahmini, tespitler ve ihtiyaçlar (kaynağı durum analizi) bölümleri de yer almaktadır. Bu bağlamda yapılan bu yenilikle hem durum analizi (tespit, ihtiyaç)-amaç-hedef-performans göstergesi-strateji bağlantısı güçlendirilmiş (tutarlılık ilişkisi kuvvetlendirilmeye çalışılmış) hem de stratejik planın değerlendirilmesi kolaylaştırılmıştır. Bu kolaylaştırma (sistemik olma ve ölçülebilir olma açısından) dolaylı olarak stratejik planlama sürecinin izleme ve değerlendirme (kontrol) aşaması ile iç ve dış denetim süreçlerinde ifa edilecek faaliyetleri de kolaylaştıracaktır. Yine hedef kart uygulaması ile kamu idarelerinden hedeflerini gerçekleştirirken karşılaşılabilecekleri riskleri öngörmeleri istenmiştir. Bu bağlamda getirilen bu yenilikle birlikte stratejik planlama sistemi ile iç kontrol sistemi bağlantısının güçlendirilmeye çalışılmıştır. Daha açık bir ifade ile risk öngörüsü varsa kontrol öngörüsü de olacağı için kamu idarelerinden stratejik planlarını hazırlarken risk yönetimi (bir bakıma iç kontrol sistemini değerlendirmeleri veyahut çıktıklarına bakmaları ve de dolaylı olarak bu sistemi geliştirmeleri) yapmaları istenmiştir. Stratejik planlama kılavuzunun yanında 2018 yılında Kalkınma Bakanlığı tarafından Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulaması konusunda kazanılan deneyimler ve kamu idareleri arasındaki farklılıklar göz önüne alınarak üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı stratejik planlama rehberleri/kılavuzları da hazırlanmıştır. Ayrıca yine KB tarafından bu kılavuzlara destek olmak üzere çeşitli analiz ve yöntem rehberleri de hazırlanmıştır.

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu kurum ve kuruluşlarında strateji geliştirme birimleri teşkil edilmiştir. 2005 yılı sonunda Strateji Geliştirme Birimleri kurulmuş, Kamu İdarelerinde Stratejik

Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik yayımlanmıştır (R.G. 26.5.2006). Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde Resmi Gazete’de yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile birlikte kurumsal düzeyde stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir.

Yine bu Kanun’da stratejik planlamaya ilişkin hükümlerin 1 Ocak 2015 tarihinde yürürlüğe gireceği ifade edilmiş; ancak akabinde bu hüküm ile birlikte Kanunda yer alan stratejik planlama ile ilgili diğer hükümlerin yürürlüğe girmesi 1 Ocak 2006 tarihine ertelenmiştir.

KMYKK ve de akabinde çıkarılan 5216 sayılı Büyükşehir Belediye Kanunu, 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 2007/12702 sayılı Bakanlar Kurulu Kararı ile birlikte il özel idarelerine, kamu iktisadi teşebbüslerine, büyükşehir belediyelerine ve nüfusu 50.000 üzerinde olan belediyelere stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. Bu yasalar ve diğer mevzuatla birlikte ilk stratejik planlarını hazırlamak için il özel idarelerine 4 Mart 2006 ve belediyelere ise 13 Temmuz 2006 tarihine kadar süre verilmiştir.

KMYKK ile verilen görev kapsamında 2005 yılında DPT tarafından 95 kuruluşu kapsayan kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine geçişte karşılaşılabilecekleri sorunların belirlenmesi ve yapısal özelliklerin tespiti amacıyla “Stratejik Yönetim Araştırması” yapılmıştır (Genç, 2009: 4).

YPK’nın 2003/14 sayılı kararı uyarınca stratejik plan hazırlayan 8 pilot kamu kuruluşunun sonuçları beklenmeden DPT tarafından Haziran 2005’de tüm kamu idarelerinin stratejik planlama uygulamasını başlatmasına ilişkin bir geçiş takvimi oluşturulmuştur. Bu takvim uyarınca kamu kuruluşlarının aşamalı olarak stratejik plan hazırlamaları öngörülmüş ve de 31 Aralık 2006 tarihine kadar ilk stratejik planlarını hazırlayacak 11 kamu kurumu belirlenmiştir. Bu kurumlar; o zamanki adlarıyla Başbakanlık, Sayıştay Başkanlığı, Maliye Bakanlığı, DPT, Hazine Müsteşarlığı, TÜBİTAK, Savunma Sanayi Müsteşarlığı, Türk Patent Enstitüsü, MPM, TODAİE ve ODTÜ’dür.

Ancak, bu kurumların adları 26.05.2006 tarihli Resmi Gazetede yayınlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile değişmiştir. Ayrıca 2006 yılı sonu kadar stratejik planlarını hazırlayacak kamu kurumu

sayısı da 11'den 17'e çıkmıştır. Bu yönetmelikte stratejik planlamaya ilişkin dört yıllık bir geçiş takvimde planlanmıştır (Bkz. Çizelge 3.1.).

Çizelge 3.1. Stratejik planlama uygulamasına geçiş takvimi

	Stratejik planın teslim tarihi	Kapsayacağı dönem	Kurum sayısı
1. Grup	31.12.2006	2007-2011	17
2. Grup	31.03.2007	2008-2012	31
3. Grup	31.01.2008	2009-2013	60
4. Grup	31.01.2009	2010-2014	40

148 kamu kuruluşunu kapsayan bu geçiş takvimi ile 4 grup oluşturulmuş ve de kamu idarelerinin aşamalı olarak stratejik planlarını hazırlamaları öngörülmüştür. Bu takvimde her bir grup için stratejik planlarını değerlendirilmek üzere DPT'ye gönderecekleri son tarih ve bu planların kapsayacağı dönem (yıl olarak) yer almaktadır. Bu takvim uyarınca 31 Aralık 2006 tarihine kadar 17 kamu kurumunun, 31 Mart 2007 tarihinde 31 kamu kurumunun, 31 Ocak 2008 tarihinde 60 kamu kurumunun, 31 Ocak 2009 tarihinde 40 kurumunun stratejik planlamaya geçmesi planlanmıştır.

2018 yılına gelindiğinde ise stratejik planlama uygulaması Türk kamu yönetiminde uygulanmaya devam etmekte ve bu konu yaklaşık 11-12 yıllık bir deneyim elde edilmiştir.

Özetle ifade edilirse; Türk kamu yönetiminde stratejik planlama (stratejik yönetim) yaklaşımı, kamu idarelerinde örgütsel değişimin/gelişimin/dönüşümün gerçekleştirilmesi ve de kamu yönetiminde makro düzeyde mali disiplinin sağlanması gerekçesiyle uygulanmaya başlamıştır. Bu yaklaşımın Türk kamu yönetimindeki tarihsel sürecine bakıldığında ise KMYKK ile bu yaklaşımın uygulama modelinin ana hatlarının tanımlandığı ve stratejik planlamanın yasal bir dayanağa kavuşturulduğu, akabinde günümüze değin geçen süreçte stratejik planlama modelinin uygulanabilirliğini sağlamak ve bu modeli kamu idareleri açısından daha anlaşılır kılmak adına süregelen yıllarda ikincil mevzuat (yönetmelik, tebliğ, kılavuz vb.) çıkartıldığı ve bu mevzuatın zaman içinde güncellendiği, Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulaması başlatılmadan önce pilot uygulamalar yapıldığı,

bu pilot uygulama sonuçları beklenilmeden kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçiş yapıldığı ve de bu uygulamanın hemen hemen tüm kamu kurum ve kuruluşlarına (50.000 altında nüfusu olan belediyeler ve birkaç kamu idaresi hariç) dört aşamalı bir geçiş planı ile yaygınlaştırıldığı görülmektedir. 2018 yılına gelindiğinde ise pek çok kamu idaresinin üçüncü stratejik planlama döneminde oldukları; bu uygulamaya ilişkin hem Türk kamu yönetiminde (makro düzeyde) hem de kamu idarelerinde 11-12 yıllık bir deneyimin olduğu ve de pek çok kamu idaresinin üçüncü hatta dördüncü stratejik planlarını hazırladıkları da görülmektedir.

3.2.2. Türkiye’de Stratejik Planlama Uygulamasında Yaşanan Sorunlar ve Kazanılan Deneyimler

2003 yılından itibaren 5018 sayılı KMYKK ile birlikte ülkemizde stratejik planlama (yönetim) süreci uygulanmaktadır. Bu bağlamda kamu kurumları birkaç kez stratejik plan pek çok kez de performans ve faaliyet programı hazırlamışlardır. Bu süreçte kamu kurumları bazı alanlarda önemli ilerlemeler kaydetmiş ve önemli deneyimler kazanmışlardır. Ancak kamu kurumlarında stratejik yönetim sisteminin uygulanması ile birlikte çeşitli zorluklar da yaşanmış; bu bağlamda büyük ve küçük çaplı sorunlar ortaya çıkmıştır. Bu sorunlara, ilerlemelere ve deneyimlere yönelik değerlendirmelerden alt bölümlerde bahsedilmektedir.

3.2.2.1. Süreçte yaşanan sorunlar

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlama (yönetim) yaklaşımını uygulamalarında makro ve mikro boyutta çeşitli sorunlar yaşanmış ve yaşanmaya da devam etmektedir (Demir Saygılı, 2014: 116). Literatürden derlenen bu sorunların bir kısmı aşağıda maddeler halinde özetlenmiştir (KB, 2015: 31-41; Nalcı Arıbaş, 2013: 96; Ulusam Seçkiner ve Eksen, 2015: 21; Songür, 2015: 66-76);

- Üst politika belgeleriyle stratejik plan bağlantılarının istenilen düzeyde olmaması
- Bütçe hazırlık takvimi nedeniyle üst politika belgeleri olan Orta Vadeli Program ve Orta Vadeli Mali Plan ile stratejik plan ve bütçe bağlantısının kurulmasında zorluk yaşanması
- Hesap verme mekanizmalarının hem makro (TBMM düzeyinde) hem de mikro boyutta (kurumsal düzey) istenilen düzeyde olmaması

- İç kontrol sisteminin tüm kamu idarelerine yaygınlaştırılmasında gecikme yaşanması ve de sistemin kurulu olduğu idarelerde etkin ve etkili bir şekilde icra edilememesi
- İç denetimin etkin ve etkili bir şekilde icra edilememesi
- Strateji geliştirme birimlerinin stratejik yönetim sürecinde etkin çalışmaması
- Stratejik planlamaya karşı inançsızlık ve sahiplenmeme (Siyasi düzey, koordinasyondan sorumlu kurumlar (KB, MB ve Sayıştay), kurumsal düzeyde özellikle de üst yönetimde)
- Kurumsal kültürün stratejik planlamaya yeterince uygun olmaması
- Kurumsal kapasite yetersizlikleri (yapısal sorunlar, sık yönetim değişiklikleri, beşeri, mali ve fiziksel sorunlar vb.) (özellikle stratejik planlama sürecinin teknik bir süreç olması nedeniyle bu süreci yürütecek nitelikli eleman eksikliği veya var olan nitelikli elemanların bu süreçte çalıştırılmaması)
- Stratejik planlama sürecinden makro düzeyde sorumlu olan Kalkınma Bakanlığı ve Maliye Bakanlığınca sürecinin iyi yönetilememesi (Özellikle Kalkınma Bakanlığı, Maliye Bakanlığı ve Sayıştay arasında koordinasyon mekanizmasının olmaması ve de sürece olan bakış açısı farklılığı nedenleriyle)
- Stratejik planlama sürecinden mikro düzeyde (kurumsal düzeyde) sorumlu olan kurum idarecilerince sürecin iyi yönetilememesi (yönetim konusunda bilgi azlığı ve uygulama becerisi eksikliği kaynaklı)
- Stratejik planlama sürecinin makro boyutu (kamu yönetimine katkı bağlamında) konusunda kurumsal düzeyde farkındalığın istenilen düzeyde olmaması
- Stratejik planlama yaklaşımını öğrenmede ihtiyaç duyulan eğitim ihtiyacının karşılanmaması
- Stratejik planlama yaklaşımı için kurumların gereksinim duyduğu danışmanlık hizmet ihtiyacının karşılanmaması
- Sürecin zaman alıcı olması
- Stratejik planlama ekiplerinde; motivasyon, süreklilik ve sürdürülebilirliği sağlamada zorluklar yaşanması
- Stratejik plan ve bütçe bağlantısının kurulmasındaki zorluklar (stratejik plan – performans programı – bütçe – faaliyet programı)
- Kurumlardaki istatistiksel veri tabanlarının yetersizliği
- DPT'nin hazırladığı “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu” ile MB'nin hazırladığı “Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi” arasındaki uyumsuzluk (Kılavuzlar arası dil birliği ve süreklilik olmaması)

- Sürecin son aşaması olan performans denetiminden sorumlu olacak Sayıştay'ın sürece çok geç dâhil edilmiş olması
- Sayıştay'ın hala stratejik planlama sürecinin gerektirdiği nitelikte performans denetimi icra edememesi
- Stratejik planların niteliğinin arzu edilen seviyede olmaması (Kamu idareleri stratejik planlarının niteliğini etkileyen ve mevcut stratejik planlarda iyileştirilmesi gereken bazı hususlar aşağıda sıralanmaktadır:)
 - Stratejik planlarda durum analizi (başta paydaş ve GZFT analizi) sonuçları ile amaç ve hedeflerin bağlantısının açık bir biçimde belirtilmemesi
 - Stratejik planlardaki dış paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede olmaması
 - Stratejik planlardaki iç paydaş katılımının yeterli düzeyde ve kalitede olmaması
 - Stratejik planlardaki hedeflerin bazılarının kalite ve sonuç odaklı olmaması ve kuruluşun hizmet alanına uygun olacak biçimde belirlenmemesi
 - Performans programı hazırlıklarında güçlük oluşturmayacak sayıda ve nitelikte amaç ve hedef belirlenmemesi,
 - Hedeflere yönelik performans göstergelerinin, bu göstergeler cinsinden mevcut durumun ve plan döneminde ulaşılması arzulanan seviyenin stratejik planlarda belirtilmemesi
 - Stratejik planlarda amaç ve hedefler seviyesinde maliyetlendirme yapılmaması veya maliyetlendirme yapılsa dahi bunlara ilişkin kaynak çizelgelerine stratejik planlarda yer verilmemesi
 - Uygulamanın izlenmesi ve değerlendirilmesine yönelik sistem tasarımının yapılmaması
- Kurumlar arası bilgi ve deneyim paylaşımının istenilen düzeyde olmaması
- Kamu kurum ve kuruluşlarının karar alma süreçlerinde stratejik planların yeterli düzeyde kullanılmaması
- İzleme ve değerlendirme sistemi ya hiç kurulmaması ya da kurulu sistemlerin yeterli düzeyde olmaması veyahut yürütülememesi
- Tüm kamu kurum ve kuruluşları için tek çeşit kılavuz hazırlanması
- Stratejik planlama yaklaşımının kurum içinde yeterince anlaşılabilmesi

3.2.2.2. Kazanılan deneyimler

Ülkemizde kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama (yönetim) sürecinde yukarıda bahsedilen çeşitli sorunlar yaşanmasına rağmen, bazı konularda önemli ilerlemeler elde edilmiş ve çeşitli deneyimler kazanılmıştır. Bunlar özet olarak aşağıda maddeler halinde belirtilmektedir (KB, 2015: 47-48);

- Stratejik planlama sürecine yönelik ön yargıların büyük oranda kalkması
- Stratejik planlama sürecinin kurumsal kültürünün bir parçası olarak benimsenmeye başlaması
- Stratejik planlama sürecinin kamu idarelerinin gelişmesine katkı sunması
- Stratejik planlama sürecinin Türk kamu yönetimine farklı bakış açısı kazandırması (Kamu kurumları iç teşkilatlarında ve de diğer kurumlarla arasında kurumsal amaç, kurumsal hedef, şeffaflık, katılımcılık, hesap verebilirlik, sonuç ve performans odaklılık gibi kavramların kullanılmaya başlanması ve benimsenmesi)
- Verilere dayalı yönetim hususunda farkındalık oluşması
- Paydaş memnuniyeti hususunda farkındalık oluşması
- Kamu kurum ve kuruluşlarının hizmetlerinde vatandaş isteklerini karşılama düzeyinin artması
- Kamu kurum ve kuruluşlarında orta ve uzun vadeli politika geliştirme kapasitesinin artması

4. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI

Bu bölümde kısaca Çevre ve Şehirlik Bakanlığı'ndan, teşkilat yapısından ve stratejik planlarından bahsedilmektedir.

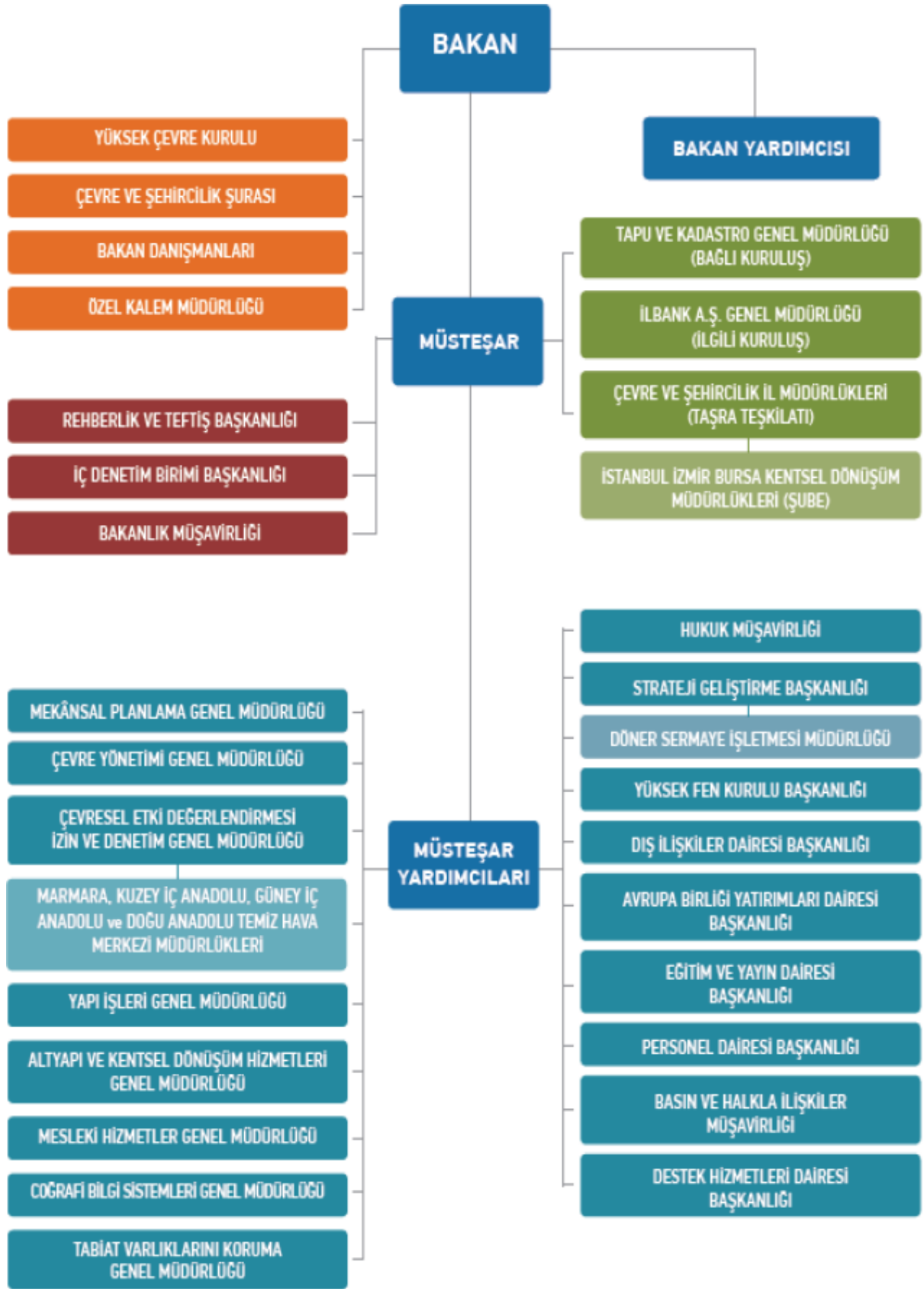
4.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Tarihçesi, Bakanlığın Temel Kuruluş Nedeni ve Teşkilat Yapısı

Çevre ve Şehircilik Bakanlığı; yerleşmeye, çevreye ve yapılaşmaya dair mevzuatı hazırlamak, uygulamaları denetlemek, dönüşüm çalışmalarını yapmak, mesleki hizmetlerin gelişmesini sağlamak, çevre kirliliğini önlemek ve tabiat varlıklarının korunmasını sağlamak üzere, Mülga Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı'nın, Mülga Çevre ve Orman Bakanlığı'nın çevre kanadı ile Mülga Bayındırlık ve İskan Bakanlığı'nın tek çatı altında bir araya getirilmesiyle 04.07.2011 tarihli ve 27984 sayılı Resmi Gazete'de yayımlanan 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (KHK) ile kurulmuştur (ÇSB, 2018: 19).

17.08.2011 tarihli ve 28028 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan 648 sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile ÇSB'nin görev, yetki ve sorumlulukları; daha da artırılmıştır (ÇSB, 2015: 26).

ÇSB teşkilatı, merkez ve taşra birimleri ile bağlı ve ilgili kuruluşlardan oluşmaktadır. 31.12.2017 tarihi itibarıyla ÇSB'nin merkez ve taşra teşkilatında toplam 11.949 personel istihdam edilmektedir. Bu personelinin 2.828'i (%23,67) merkezde, 9.121'i (%76,33) ise taşra da görev yapmaktadır (ÇSB, 2018: 28).

644 sayılı KHK'ya göre kurulan ve 648 sayılı KHK ile değişikliğe gidilen ÇSB merkez ve taşra teşkilatı ile Bakanlığın bağlı ve ilgili kuruluşlarını gösteren teşkilat şeması Şekil 4.1.'de gösterilmektedir (ÇSB, 2018: 24):



Şekil 4.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı organizasyon şeması

ÇSB merkez teşkilatı; Şekil 1 'de de gösterildiği üzere Mekansal Planlama Genel Müdürlüğü, Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü, Çevresel Etki Değerlendirmesi, İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü, Yapı İşleri Genel Müdürlüğü, Altyapı ve Kentsel Dönüşüm Hizmetleri Genel Müdürlüğü, Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü, Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü, Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü, Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yüksek Fen Kurulu Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı, Avrupa Birliği Yatırımları Dairesi Başkanlığı, Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı, Personel Dairesi Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü adlarıyla gösterilen 19 Bakanlık hizmet biriminden oluşmaktadır. Ayrıca taşrada yer almalarına rağmen Marmara, Kuzey İç Anadolu, Güney İç Anadolu ve Doğru Anadolu temiz hava müdürlükleri de Bakanlık merkez teşkilatına bağlı olarak faaliyetlerini yürütmektedir. Yine Şekil 1 'de gösterilen ve 644 sayılı KHK'da belirtilen Bakanlık hizmet birimleri arasında yer almayan İç Denetim Birimi Başkanlığı ise Bakanlık merkez teşkilatı bünyesinde faaliyet göstermektedir. Bakanlık taşra teşkilatı ise 81 Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü'nden oluşmaktadır. Ayrıca İstanbul, İzmir ve Bursa kentsel dönüşüm müdürlükleri de Bakanlık taşra teşkilatı bünyesinde. Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Bakanlığın bağlı kuruluşu, İller Bankası Anonim Şirketi ise Bakanlığın ilgili kuruluşudur.

16 Nisan 2017 Anayasa değişikliği ile Türkiye Cumhuriyeti'nde hükümet sistemi olarak Cumhurbaşkanlığı Hükümet sistemi kabul edilmiş ve bu sisteme geçiş çalışmaları başlatılmıştır. 2018 yılı Haziran ayında yapılan Cumhurbaşkanlığı seçiminin akabinde 9 Temmuz 2018 tarihinde Cumhurbaşkanı Recep Tayyip ERDOĞAN'ın TBMM'de yemin etmesiyle Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemine fiilen geçilmiş ve bu fiili geçiş ile birlikte Türkiye Cumhuriyeti Yürütme Organında yeni bir teşkilatlanma (örgütlenme) modeline geçilmiştir. Bu modele ilişkin düzenlemelerin bir bölümü önce 16 Nisan 2017 Anayasa değişikliği ile daha sonra da 703 sayılı KHK ve Cumhurbaşkanlığı Kararnameleri ile tanzim edilmiştir (Turan, 2018: 60). Ancak esas değişiklikler 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı Hakkında Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile hayata geçirilmiştir (Turan, 2018: 60). Cumhurbaşkanlığı merkez teşkilatı Cumhurbaşkanlığı Makamı ve İdari İşler Başkanlığı şeklinde teşkil edilmiş, bakanlık sayısı 16'ya indirilerek Cumhurbaşkanlığı Teşkilatı içine dahil edilmiş, politika kurulları ve ofisler oluşturulmuş, bağlı kurum ve kuruluşlar yeniden belirlenmiştir (Turan, 2018: 60).

Yapılan bu düzenlemeler kapsamında; 703 sayılı KHK ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Teşkilat ve Görevleri Hakkındaki 644 sayılı KHK kaldırılmıştır. Akabinde çıkarılan 1 Nolu Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi ile teşkilat KHK'sı kaldırılan ancak faaliyetleri devam eden ÇSB'nin görev ve yetkileri belirlenmiş ve teşkilat yapısı yeniden oluşturulmuştur.

Bu düzenlemeler ile Bakanlığın görev ve yetkileri yine artırılmıştır. Bakanlık merkez teşkilatına iki genel müdürlük bağlanmış ve merkez teşkilatındaki Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı ile Avrupa Birliği Yatırımları Dairesi Başkanlığı, "*Avrupa Birliği ve Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı*" adı altında birleştirilmiştir. Daha önce İçişleri Bakanlığı teşkilat yapısında bulunan ve mahalli idarelerin merkezi idare ile olan iş ve işlemleri ile ilgili birtakım görevleri olan Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü hizmet birimi olarak Yerel Yönetimler Genel Müdürlüğü adıyla ve vesayete ilişkin yetkileri İçişleri Bakanlığı'nda bırakılarak, ÇSB teşkilat yapısına dahil edilmiştir. Yine daha önce MB bünyesinde olan, kamu mallarına ilişkin politikaların belirlenmesi ve sürdürülmesine yönelik çalışmalar yapan Milli Emlak Genel Müdürlüğü de ÇSB bünyesine alınmıştır (Turan, 2018: 66). Ayrıca, Mülga Başbakanlık bünyesindeki Toplu Konut İdaresi Başkanlığı (TOKİ) 703 sayılı KHK ile ÇSB'nin bünyesine alınarak bağlı kuruluş olmuştur. Bunun yanı sıra atıl durumda ve tasfiye halinde olan Türkiye Emlak Bankası Anonim Şirketi de Bakanlığa bağlanmıştır.

4.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı'nın Stratejik Planları

Bu bölümde Bakanlığın yayımlanmış stratejik planları hakkındaki bilgilere yer verilmektedir.

4.2.1. 2013-2017 Stratejik Planı

Bakanlığın 2013-2017 dönemini kapsayan ilk stratejik planı için hazırlık çalışmaları, 24 Ağustos 2011 tarihli Bakanlık Olur'u ile başlatılmıştır (ÇSB 2013-2017 SP, 2013: 32). Oluşturma çalışmaları KB tarafından hazırlanmış olan "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" (2006 yılı versiyonu) kapsamında Bakanlığın tüm birimlerinin ve ilgili tüm kurum ve kuruluşların katılımı ile yürütülen ve yine KB tarafından 28.07.2011 tarihli ve 28008 sayılı Resmî Gazete'de yayımlanan "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğ" ile duyurulan usul ve esaslar doğrultusunda hazırlanan 2013-2017

stratejik planı 2013 yılı Ocak ayı itibariyle uygulamaya alınmıştır (ÇSB, 2013: 32; ÇSB, 2015: 14).

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

	2013-2017 SP	2015-2017 SP	2018-2022 SP
Sayfa Sayısı (brüt)	200 sayfa	182 sayfa	149 sayfa
Amaç Sayısı	4 amaç	4 amaç	6 amaç
Hedef Sayısı	42 hedef	26 hedef	27 hedef
Performans Göstergesi Sayısı	216 gösterge	141 gösterge	107 gösterge

Stratejik planı 200 sayfa olup, planda 4 amaç, amaçların altında toplamda 42 hedef ve hedeflerin altında toplamda 216 gösterge belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 4.1.).

Çizelge 4.2. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı stratejik planlarının stratejik planda yer alması gereken temel unsurları karşılama durumu

	2013-2017 SP	2015-2017 SP	2018-2022 SP
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.'deki sonuçlara bakıldığında, 2013-2017 stratejik planının kılavuzda belirtilen ve stratejik planda yer alması gereken tüm temel unsurları karşıladığı görülmektedir (DPT, 2006: 9).

2013-2017 stratejik planının tatbiki sürecinde ortaya çıkan ihtiyaçlar doğrultusunda ve Bakanlık önceliklerinin değişmesiyle birlikte mevcut stratejik planın güncellemesi gereği hasıl olmuş ve 2013-2017 dönemini kapsayan stratejik planın güncelleme çalışmaları

başlatılmıştır. (ÇSB, 2017: 17, 28-29). Güncelleme çalışmalarında daha üst düzey hedefler ve daha nitelikli göstergeler belirlenmesi amaçlanmıştır (ÇSB, 2015: 14). Güncellenen stratejik planın 2015 yılında yayımlanması ile birlikte 2013-2017 stratejik plan yürürlükten kalkmıştır.

4.2.2. 2015-2017 Stratejik Planı

Bakanlığın ilk stratejik plan dönemi olan 2013-2017 yılları arasında yayımlanmış ve 2015-2017 yılları arasında yürürlükte kalmış ikinci stratejik planıdır. Diğer bir ifade ile 2013-2017 stratejik planının, 2015-2015 yıllarını kapsayan dönem için güncellenmiş halidir. 2015-2017 stratejik planı ile ilk plandaki 42 hedef daha ölçülebilir 26 hedefe, 216 performans göstergesi ise daha nitelikli ve kolay algılanabilir 141 göstergeye indirilmiştir (ÇSB, 2017: 28-29). Ayrıca 2015-2017 stratejik planı 182 sayfa olup, planda 4 amaç belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 4.1.). Ayrıca Çizelge 4.2. sonuçlarına bakıldığında, 2015-2017 stratejik planının kılavuzda belirtilen ve stratejik planda yer alması gereken tüm temel unsurları karşıladığı görülmektedir.

2018-2022 stratejik planının 2018 yılında yayımlanması ile birlikte 2015-2017 stratejik planı yürürlükten kalkmıştır.

4.2.3. 2018-2022 Stratejik Plan Hazırlama Süreci ve 2018-2022 Stratejik Planı

ÇSB 2018-2022 stratejik planı, Bakanlığın ikinci stratejik plan dönemi olan 2018-2022 yıllarını kapsayan üçüncü stratejik planıdır. 2018-2022 stratejik planı 149 sayfa olup, planda 6 amaç, amaçların altında toplamda 27 hedef ve hedeflerin altında toplamda 107 gösterge belirlenmiştir (Bkz. Çizelge 4.1.). Yine Çizelge 4.2. sonuçlarına bakıldığında ise 2018-2022 stratejik planının kılavuzda belirtilen ve stratejik planda yer alması gereken tüm temel unsurları karşıladığı görülmektedir.

2018-2022 stratejik planının hazırlık çalışmaları Bakanlık Makamınının 22.12.2016 tarihli ve 7305 sayılı Olur'u ile başlatılmıştır (ÇSB, 2018: 14). KB'nin kamu kurum ve kuruluşları için hazırladığı "Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" (2 inci versiyon) ile "Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkındaki Yönetmelik" göz önünde bulundurularak 2018-2022 stratejik plan hazırlık çalışmaları ile stratejik plan

oluşturulmasının kapsamı ve yöntemi yine KB’ce hazırlanan “Taslak Merkezi İdareler İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” yol göstericiliğinde belirlenmiştir (ÇSB, 2017: 20).

Hazırlık çalışmaları kapsamında (ÇSB, 2017: 19-20);

- Plan çalışmaları başlatılmış,
- Hazırlık sürecinde, yapılması gereken ön çalışmaları (ihtiyaç analizi vb.) ve zaman planlamasını ihtiva eden “Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018–2022 Stratejik Planı Hazırlık Programı” teşekkül edilmiş ve hazırlık programının kabulüne ilişkin Makam Olur’u alınmış,
- Stratejik planlama sürecini yürütecek “Stratejik Plan Çalışma Grubu” (Bakanlık birimlerinden seçilen üyelerin belirlenmesi ile) oluşturulmuş,
- Stratejik plan çalışmalarının her aşamasında stratejik plan çalışma grubunu yönlendirecek, ara çıktıları onaylayacak ve bir sonraki aşamaya geçişi sağlayacak “Stratejik Planlama Yönlendirme Kurulu” teşekkül edilmiş,
- Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu ile Stratejik Plan Çalışma Grubu çalışma usul ve esasları belirlenmiş,
- Stratejik plan hazırlama takvimi teşekkül edilmiş ve bilgilendirme amacıyla tüm Bakanlık hizmet birimlerine gönderilmiştir,
- Planlama sürecinde dikkate alınacak üst politika belgeleri tedvin edilmiş,
- Kurumsal analiz çalışmaları (GZFT analizi, PESTLE analizi, iç ve dış paydaş analizleri vb.) yapılmıştır.

24 üyesi bulunan Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu’nda Bakanlık Müsteşarı, müsteşar yardımcıları, Bakanlık hizmet birimlerinin en üst yöneticileri (özel kalem müdürü hariç) ve İç Denetim Birimi Başkanı bulunmaktadır (ÇSB, 2017: 142).

“Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı” hazırlık çalışmalarının tamamlanması ile birlikte “Stratejik Plan Hazırlama Takvimi” çerçevesinde stratejik plan hazırlama çalışmaları başlamıştır (ÇSB, 2018: 143).

Stratejik plan hazırlama çalışmalarında ilk olarak “Neredeyiz?” sorusunun cevabı olarak kurumsal tarihçe, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, faaliyet alanları, ürün ve hizmetlerin belirlenmesi çalışmalarını içeren mevcut durum analizi yapılmış ve bu hususlar özlü olarak alt bölüm halinde plana yansıtılmıştır (ÇSB, 2017: 24-53). Stratejik planda

durum analizi bölümünde ayrıca, iç ve dış paydaşlarımızla yapılan çalıştaylar ile PESTLE ve GZFT analizlerinin sonuçları yer almaktadır (ÇSB, 2017: 46-53). Durum analizinin akabinde “*Nereye Gitmek İstiyoruz?*” sorusunun cevabı olarak temel değerlere, misyon ve vizyon ifadelerine karar verilmiş ve bunlar doğrultusunda da stratejik amaçlar (amaçlar stratejik planda eksenler altında yer almakta), hedefler ile performans göstergeleri belirlenmiştir. Stratejik planda tüm bu hususlar yer almaktadır (ÇSB, 2017: 56-133). Daha sonra da “*Gitmek İsteddiğimiz Yere Nasıl Ulaşabiliriz?*” sorusunun cevabının bir kısmı (diğer kısmı faaliyet ve projeler) olan Bakanlığın amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren stratejiler ortaya konulmuş ve plana (hedef kartı içinde) yansıtılmıştır (ÇSB, 2017: 70-133). Ayrıca, stratejik planda amaç ve hedeflerin 5 yıllık tahmini maliyeti çıkartılarak planda belirtilmiş ve stratejik planın başarısının nasıl izleneceği ve değerlendirileceğine karar verilerek özlü olarak alt bölüm halinde plana yansıtılmıştır (ÇSB, 2017: 135-141).

2018-2022 stratejik planı brüt olarak 152 sayfadan oluşmaktadır. Stratejik plan başlangıcında eski Çevre ve Şehircilik Bakanı Sayın Mehmet ÖZHASEKİ'nin mesajı ile Bakanlık üst yöneticisi olarak eski Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Müsteşarı Prof. Dr. Sayın Mustafa ÖZTÜRK'ün sunumu (yazısı) bulunmaktadır. Daha sonra içindekiler bölümü, Şekil ve Çizelgeler dizini ile kısaltmalardan bahsedildikten sonra ana bölümlere geçilmiştir. Stratejik planda; *Giriş, Durum Analizi, Geleceğe Bakış, Strateji Geliştirme ve İzleme ve Değerlendirme* adlarında 5 ana bölüm bulunmaktadır. Ana bölümlerin ardından stratejik plan yönlendirme kurulu listesi ile stratejik plan çalışma grubu listesini içeren ekler bölümü gelmektedir. 2 sayfalık notlar (boş halde) bölümünün ardından stratejik plan tamamlanmaktadır.

Giriş bölümü 6 sayfa (ÇSB, 2017: 16-21) olup, bu bölümün alt bölümlerinde stratejik planlamanın öneminden, stratejik planlamanın hukuki çerçevesinden, stratejik plan hazırlık sürecinden, stratejik plan çalışmalarına üst yönetim desteğinden, stratejik planlama yönlendirme kurulu (SPYK) ve stratejik planlama çalışma grubunun (SPÇG) oluşturulmasından ve de stratejik plan hazırlama takviminin oluşturulmasından bahsedilmektedir.

Durum Analizi bölümü 30 sayfa (ÇSB, 2017: 24-53) olup, bu bölümün alt bölümlerinde Bakanlığın kurumsal tarihçesi ve organizasyon yapısından, 2013-2017 dönemi stratejik planı değerlendirilmesinden, üst politika belgelerinin analizinden, Bakanlığın faaliyet

alanları ile ürün ve hizmetlerinin belirlenmesinden, paydaş analizinden, kurum içi analizden, PESTLE analizinden, GZFT analizinden ve de *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi* başlığı altında (altbölüm) durum analizi sonucunda elde edilen bulgulardan bahsedilmektedir.

Durum Analizi bölümünün *Kurumsal Tarihçe ve Bakanlığın Organizasyon Yapısı* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 24-26); ÇSB'nin tarihçesi ile Bakanlığın selefi kurumları olan Mülga Bayındırlık Bakanlığı, Mülga Çevre ve Orman Bakanlığı, Mülga Özel Çevre Koruma Kurumu Başkanlığı'nın tarihçeleri yer almaktadır. Bu tarihçelerde bu kurumların hangi tarihte ve hangi kamusal ihtiyacı karşılamak üzere kurulduğu belirtilmektedir. Ayrıca zaman içinde bu kurumların kurumsal yapılarını etkileyen gelişmeler, misyon ve vizyon değişikliğine yol açan yasal değişiklikler ile önemli yapısal dönüşümler tarihleri verilerek bu alt bölüm içerisinde ifade edilmektedir. Bunlara ilaveten bu bölümde ayrıca ÇSB'nin 2017 yılı sonundaki organizasyon yapısını (merkez ve taşra teşkilatı ile bağlı ve ilgili kuruluşlarını) gösteren bir şemada yer almaktadır.

Durum Analizi bölümünün *2013-2017 Dönemi Stratejik Planının Değerlendirilmesi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 27-29); ÇSB'nin ilk stratejik planlama dönemi olan 2013-2017 yılları arasında yürürlüğe konmuş stratejik planlarından (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) bahsedilmektedir. Bu alt bölümde 2013-2017 stratejik planın uygulama sonuçlarından kısaca bahsedilmiş ve bu planın revize edilmesinin sebebi belirtilmektedir. Ancak planda 2013-2017 stratejik planının güncellenmiş hali olan 2015-2017 stratejik planının uygulama sonuçlarından bahsedilmemektedir. Bunun yanı sıra stratejik planda 2013-2017 stratejik planı uygulama sonuçları ifade edilirken, planda yer alan hedef ve performans göstergelerinin gerçekleşme düzeylerinden hiç bahsedilmediği görülmektedir. Dolayısıyla bu stratejik planda hedef veya performans göstergelerinin sapma nedenleri/başarısızlık sebepleri de ele alınmamaktadır. Hatta 2015-2017 stratejik planlarının değerlendirilmesi bulgularının yer aldığı Durum Analizi bölümünün *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi* adlı alt bölümündeki *Tespitler ve İhtiyaçlar* çizelgesinin *Tespitler/Sorunlu Alanları* kısmında (sütün) sorunlar yerine sadece 2013-2017 stratejik plan döneminde yürütülen çalışmalardan bahsedildiği görülmektedir. *İhtiyaçlar/Gelişim Alanları* kısmında ise 2018-2022 stratejik plan döneminde yapılacak çalışmalardan bahsedilmektedir.

Durum Analizi bölümünün *Üst Politika Belgelerinin Analizi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 30-37); üst politika belgeleri olan Onuncu Kalkınma Planı, Öncelikli Dönüşüm Programları

Eylem Planları, Orta Vadeli Program (2018-2020) ve 65. Hükümet Programında ÇSB'ye verilen görevlerin özetlendiği görülmektedir. Bakanlığa verilen görevler üst politika belgesi bazında (dikey hiyerarşi ile) kategorize edilmiş ve bu görevler stratejik plandaki amaç ve hedefler ile ilişkilendirilmiştir. Böylelikle dolaylı olarak da (stratejik planda amaç ve hedefler Bakanlık Birimleri ile ilişkilendirildiği için) Bakanlık birimleri ile de bir ilişkilendirme olmuştur. Ayrıca stratejik plandaki üst politika belgeleri analizinde kılavuzda belirtilmesine rağmen yıllık program ile Bakanlığı ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel düzeyde (aynı zamanda tematik) hazırlanan ve Bakanlığı ilgilendiren strateji belgelerinin bu stratejik planda incelenmediği görülmektedir (KB, 2018: 15).

Durum Analizi bölümünün *Faaliyet Alanları ile Ürün ve Hizmetlerin Belirlenmesi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 38-43); ÇSB'nin faaliyet alanları ile bu faaliyet alanlarında sunduğu hizmet ve ürünleri *Faaliyet Alanı – Ürün/Hizmet Listesi* adlı bir çizelge ile özetlenmiştir. Bu çizelgede Bakanlığın faaliyet alanları Bakanlık Birimleri bazında gruplanmıştır. Ancak faaliyet alanlarının ve ürün ve hizmetlerin belirlenmesinde mevzuat analizinden faydalanılıp faydalanılmadığına ilişkin bir bilgi bu alt bölümde yer almamaktadır. Ayrıca Bakanlığın faaliyet alanları (ürün ve hizmetleri de) Bakanlık Birimleri bazında gruplandırılmış olsa da, Bakanlığın sunduğu ürün ve hizmetler ile paydaş (özellikle yararlanıcı) ilişkilendirilmesinin yapılmadığı görülmektedir.

Durum Analizi bölümünün *Paydaş Analizi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 44); Bakanlığın iç ve dış paydaş analizlerinden alt bölüm olarak bahsedilmektedir.

İç Paydaş Analizi alt bölümünde; katılımcı bir anlayış ile iç paydaşların Bakanlığın stratejik planında yer alması gerektiğini düşündükleri fikirlerini almak amacıyla “*Stratejik Plan Geliştirme Uygulamalı Eğitimi ve Çalıştayı*” gerçekleştirildiği; çalıştayda, Bakanlığın misyonu, vizyonu, temel değerleri, paydaşları, temel yetkinlikleri, dönemsel öncelikleri ve kurumsal kapasitesi gibi konuların tartışıldığı ve ayrıca GZFT analizi yapıldığı ifade edilmektedir (Bkz. Çizelge 4.2.). Ayrıca stratejik plan dönemine ilişkin strateji fikirlerini geliştirmek amacıyla 4 adet alt çalışma grubu oluşturulduğu ve her bir grup tarafından stratejik plan açısından önemli görülen ayrı konu başlıklarının (misyon, vizyon, paydaş yönetimi, kurumsal kapasite) ele alındığı toplantılar gerçekleştirildiği de belirtilmektedir. Bir Bakanlığın iç paydaşlarının Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatında çalışan personel (657 4-A, 657 4-B, 657 4-C, Özel sözleşmeli personel, Kamu işçileri, taşeron personel)

olduğu göz önüne alındığında; iç paydaş analiz kapsamında yapılan çalıştay ve toplantı gibi yöntemler ile Bakanlığın iç paydaşlarının bütününe yönelik (örneği anket yöntemi) bir analiz yapılmadığı görülmektedir. Ayrıca iç paydaş analizi yöntemlerine ve de bu yöntemlerde irdelenen konulara bakıldığında; iç paydaşların özlük ve sosyal haklara, kurumun sağladığı bilgi teknolojilerine ve fiziksel ortama, Bakanlığın insan kaynağı politikalarına, yöneticilere, çalışma arkadaşlarına, işlerine, Bakanlık örgüt kültürüne (işlerin yapılış biçimi, kurum içi iletişim, koordinasyon, eşgüdüm) vb. konulara yönelik memnuniyeti ölçen (veyahut görüşlerini tespit eden) ve Bakanlıktan beklentilerini (iç paydaş ihtiyaçları ve önerileri) ortaya koyan bir analiz çalışması yapılmadığı söylenebilir. Diğer bir ifade ile iç paydaş analizinde seçilen yöntemler (çalıştay ve toplantı) ve yöntem iştirakçileri (Çalıştay ve toplantı katılımcıları) aracılığıyla sadece Bakanlığın misyonu, vizyonu, temel değerleri, dönemsel öncelikleri, kurumsal kapasitesi vb. konuların irdelendiği, ancak iç paydaşların genel memnuniyet düzeyi, kurumsal aidiyet ve iş tatmini ile Bakanlık (kurum) algılarının ortaya konulmadığı ifade edilebilir.

Dış Paydaş Analizi alt bölümünde; Bakanlığın dış paydaşları ile koordinasyon ve işbirliğinin durumu, Bakanlığımızın faaliyet alanlarını orta ve uzun vadede etkileyebileceği düşünülen konularda görüşlerinin değerlendirilmesi amacıyla bir çalıştay gerçekleştirildiği ve de dış paydaşların Bakanlığın faaliyetleri ile ilgili görüşleri, beklentileri ve önerileri alındığı ifade edilmektedir (Bkz. Çizelge 4.2.). Bu çalıştaya katılan kalkınma ajanslarından, yüklenici firmalardan, belediyelerden, Bakanlık tarafından yetkilendirilen kuruluşlardan, sivil toplum kuruluşlarından, birliklerden, valiliklerden, il özel idarelerinden, üniversitelerden, kent konseylerinden 100'ün üzerinde temsilcinin, stratejik planının hazırlanması sürecinde görüş, beklenti ve önerileri dikkate alınacak dış paydaş olarak görüldükleri ifade edilmektedir. Ancak dış paydaş olarak ifade edilen kurumların adlarının neler olduğu stratejik planda yer almamaktadır. Ayrıca hem iç hem de dış paydaşların gruplaması, önceliklendirilmesi ve değerlendirilmesine ilişkin bir husus stratejik planda bulunmamaktadır.

Paydaş analizi bulgularının yer aldığı ifade edilen *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi* adlı alt bölümde (ÇSB, 2017: 50-53); paydaşlar ayrıştırılmadan (özellikle iç ve dış paydaş olarak) paydaş analizi sonuçlarından bahsedilmektedir. Bu bölümde ÇSB'nin, Türkiye'nin çevre ve şehircilik alanındaki dönüşümünü sağlamak için önemli bir potansiyele sahip olduğu, bu doğrultuda; Bakanlığın kurumsal kapasitesinin geliştirmesinin ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecek dinamik bir yapıya kavuşmasının önemli olduğu,

Bakanlığın kamuoyu algısını geliştirmesi ve yaptığı çalışmaları iyi ifade etmesi gerektiği şeklinde paydaş görüşlerine yer verilmektedir.

Durum Analizi bölümünün *Kurum İçi Analiz* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 44-45); Bakanlığın insan kaynakları, fiziksel durumu, teknolojik ve bilim altyapısı, yönetim yaklaşımı ve kapasitesi, kurum kültürü, teşkilat yapısı ve diğer kurumsal kapasite öğeleri hakkında bir değerlendirilme yapıldığının ifade edildiği görülmektedir. Ancak bu değerlendirmeler (analiz sonuçları) bu alt bölümde değil *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi* alt bölümünde yer almaktadır. Ayrıca bu alt bölümde Bakanlık personeline ilişkin öğrenim durumu, (merkez ve taşra teşkilatına göre) personel dağılımı ile hizmet sınıflarına ilişkin personel dağılımı özet çizelgelerine yer verilmektedir (ÇSB, 2017: 45). Bu çizelgeler incelendiğinde; Bakanlığın personel sayısının 11.949 olduğu; merkez teşkilatında 2.828 (%23,67), taşra teşkilatında ise 9.121 (%76,33) personelin çalıştığı görülmektedir (ÇSB, 2017: 45).

Durum Analizi bölümünün *PESTLE Analizi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 46-47); dış çevre analizi sonuçlarına yer verilmektedir (PESTLE matrisi olarak). Daha açık ifade etmek gerekirse bu alt bölümde (PESTLE matrisinde) Bakanlığın faaliyetlerini etkileyen politik, ekonomik, sosyal, teknolojik, yasal ve diğer çevresel dış etkenler tespit edilmiş; bu tespitlerin (sorunların/etkenlerin) Bakanlığa etkisi (fırsat ve tehdit olarak) irdelenmiş ve de bu tespitlere karşı ne yapılması gerektiğine ilişkin özet bilgiler verilmiştir.

Durum Analizi bölümünün *GZFT Analizi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 48-49); Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerinden ve de Bakanlık dışında oluşmuş (dış çevre kaynaklı) veya oluşabilecek fırsat ve tehditlerden bahsedilmektedir.

Durum Analizi bölümünün *Tespitler ve İhtiyaçların Belirlenmesi* adlı alt bölümünde (ÇSB, 2017: 50-53); 2018-2022 stratejik planı için yapılan durum analizi bulgularına (tespitler ve karşılanması gereken ihtiyaçlar olarak) yer verilmektedir. Bu bulgulara *Tespitler ve İhtiyaçlar Çizelgesi* nde özet olarak yer verilmektedir. Bu çizelgede özetlenen bulgular arasında; uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi, mevzuat analizi, üst politika belgelerinin analizi, paydaş analizi, insan kaynakları yetkinlik analizi, kurum kültürü analizi, fiziki kaynak analizi, teknoloji ve bilişim altyapısı analizi, mali kaynak analizi ve PESTLE analizi sonuçları yer almaktadır.

Geleceğe Bakış bölümü 11 sayfa (ÇSB, 2017: 55-65) olup, bu bölümün alt bölümlerinde Bakanlığın misyon, vizyon ve temel değerleri ile kısaca stratejik amaçlardan (eksenler, amaçlar ve hedefler) bahsedilmektedir.

2018-2022 stratejik planında ÇSB'nin misyonu; “*Doğal çevreyi korumak, sürdürülebilir çevre ile uyumlu hayat kalitesi yüksek şehirler ve yerleşmeler oluşturmak üzere planlama, yapım, dönüşüm ve çevre yönetimine ilişkin iş ve işlemleri düzenleyici, denetleyici, katılımcı ve çözüm odaklı bir anlayışla yapmak*” olarak ifade edilmektedir. Vizyonu ise “*Yaşanabilir Çevre, Afetlere Hazır Kimlikli Ve Akıllı Şehirler*” dir.

Stratejik planda ÇSB'nin misyon ve vizyonuna dayanak oluşturacak 10 adet temel değer de belirlenmiştir. Bu temel değerler; *İnsan Odaklılık, Çözüm Odaklılık, Bilimsellik, Hizmet Sunumunda Eşitlik, Katılımcılık, Güvenirlilik, Hesap Verebilirlik, Yenilikçilik, Teknoloji Odaklılık, Sürdürülebilirlik* ilkeleridir.

Stratejik planın *Geleceğe Bakış* bölümünde Çevre, Şehircilik ve Kurumsal Kapasite olarak adlandırılan 3 eksen altında;

Çevre ekseninde;

- Amaç 1: Çevreyi ve tabiatı korumak, kirlilik oluşumunu önlemek, iklim değişikliği ile mücadele etmek.
- Amaç 2: Çevre kalitesini iyileştirmek üzere alıcı ortamları izlemek, denetlemek, yatırımların çevresel etki değerlendirme süreçlerini hızlandırmak

Şehircilik ekseninde;

- Amaç 3: 2023 Türkiye'sinde; afet riski altındaki yerleşmeler öncelikli olmak üzere; altyapı, mekânsal planlama, tasarım ve kentsel dönüşüm çalışmaları yapılarak deprem ve afetlere dayanıklı, insan odaklı, çevre dostu ve özgün kimliğini koruyan şehirlere kavuşmak
- Amaç 4: Akıllı şehirlerin oluşturulması için altyapı çalışmalarını yapmak, teknoloji yardımıyla şehirlerdeki mekân yönetimini iyileştirmek, kamu hizmetlerini geliştirmek üzere veri paylaşımını sağlamak ve ulusal coğrafi bilginin odak noktası olmak

- Amaç 5: Çevreye duyarlı, enerji etkin ve güvenli yapılaşmanın sağlanması için; yeni yapı tekniklerini ve yerel malzemeleri geliştirmek, yapı denetimi faaliyetlerinin etkin şekilde yürütülmesini temin etmek ve mesleki hizmetlere ilişkin ilke ve esasları belirlemek.

Kurumsal Kapasite ekseninde;

- Amaç 6: Hızlı ve kaliteli hizmet sunumu için kurumsal kapasite gelişimini sağlamak

konularında olmak üzere 6 adet stratejik amaç belirlenmiştir. Yine bu bölümde stratejik amaçlar tek tek ele alınarak her bir stratejik amacın gerçekleşmesi için ortaya konulan hedefler sıralanmıştır (Bkz. Çizelge 4.2.).

Strateji Geliştirme bölümü 2018-2022 stratejik planının en uzun ana bölümüdür ve 69 sayfadan oluşmaktadır (ÇSB, 2017: 69-137). Bu bölümün alt bölümlerinde Bakanlığın hedef kartlarından, hedeflerden sorumlu taşra teşkilatından ve stratejik plandaki amaç ve hedeflerin maliyetlendirilmesinden bahsedilmektedir.

Hedef kartları, stratejik amaçları gerçekleştirmek için gerçekleştirilmesi gereken bir hedefle ilişkin pek çok bilgiyi içeren kartlardır. Bu bölümde yer alan hedef kartlarında (çizelge); hedef, hedefin ilişkili olduğu stratejik amaç, tespitler (durum analizi bulguları), ihtiyaçlar, sorumlu ve işbirliği yapılacak Bakanlık birimleri, performans göstergeleri (göstergenin yüzde olarak hedefe etkisi, mevcut gösterge değeri durumu, 5 yıla kadar sari hedeflenen gösterge değerleri, göstergenin izleme sıklığı ve raporlama sıklığı), stratejiler, riskler ve tedbirler ile maliyet tahmini yer almaktadır.

Hedeflerden Sorumlu Taşra Teşkilatları alt bölümünde (ÇSB, 2017: 134); 2018-2022 stratejik planın uygulama sürecinin başarısı için taşra teşkilatında neler yapılacağından bahsedilmektedir. Bu bölümde Bakanlık taşra teşkilatının stratejik planın uygulanmasındaki önemi vurgulanmış, akabinde taşra teşkilatının kapasitesinin güçlendirilmesi için eğitim ve çalışma toplantıları düzenleneceği ve 81 ilin (Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü kastediliyor) her birinin ÇSB 2018-2022 stratejik planına göre kendi öncelikli hedef ve eylemlerini çalışarak kendi stratejik eylem planları hazırlayacakları ifade edilmektedir.

Maliyetlendirme alt bölümünde (ÇSB, 2017: 135-137) ise amaç ve hedef bazında 5 yıllık tahmini maliyet çizelgesi ile amaç ve hedeflerin (amaç ve hedef bazında değil yıl bazında) nasıl finanse edileceğini (Hedefe etkisi, Mevcut Durum, Yıllık performans göstergesi değeri, İzleme Sıklığı, Raporlama Sıklığı) gösteren 5 yıllık tahmini kaynak çizelgesi bulunmaktadır.

Son ana bölüm olan İzleme ve Değerlendirme bölümü ise 2 sayfa (ÇSB, 2017: 140-141) olup, bu bölümde stratejik plan uygulamalarının nasıl izlenip değerlendirileceğinden bahsedilmektedir. Daha açık bir ifade ile stratejik plandaki hedeflerin (performans göstergelerinin) gerçekleştirmelerinin ne tür sistemle takibi ve raporlanmasının yapılacağından (izleme) ve de uygulama sonuçlarının ölçümü ve hedeflere uygunluğunun analizinin nasıl yapılacağından (değerlendirme) bahsedilmektedir.

Bu doğrultuda stratejik plan uygulamalarının izlenmesi için performans programında yer alan performans göstergelerinin kullanacağı ifade edilmektedir. Bunun içinde birimlerden 3 er aylık dönemlerde sorumlu oldukları performans göstergelerinin gerçekleşme düzeyleri verileri ile performans göstergesinden sapma varsa bunun nedenlerine yönelik bilgi alınacağı ifade edilmektedir. Akabinde ise bu verilerden hareketle stratejik planın ne ölçüde gerçekleşmekte olduğunu ortaya koyacak çeyrek dönem gerçekleşme sonuçları ile yıllık raporlar hazırlanacağı belirtilmektedir.

Stratejik planın uygulamalarının değerlendirilmesi içinde izleme sürecinden gelen raporların değerlendirileceği Müsteşar ve Bakanlık birim amirlerinden oluşan bir üst kurulda dönemsel ve yıllık izleme/değerlendirme toplantıları yapılacağı belirtilmektedir. Hem bu toplantı sonuçları ile hem de birimlerden gelen izleme raporları doğrultusunda aralık ayı sonunda ÇSB'nin amaç, hedef, faaliyet ve proje bilgileri, performans sonuçları, performans göstergelerinden sapmalar, performans sonuçlarının değerlendirilmesi ve varsa iyileştirme önerileri yer alacağı bir izleme ve değerlendirme raporu hazırlanacağı belirtilmektedir.

Stratejik planın *Ekler* bölümünde (ÇSB, 2017: 142-146) ise “*Stratejik Plan Yönlendirme Kurulu*” ile “*Stratejik Plan Çalışma Grubu*” na ilişkin bilgiler yer almaktadır.



5. ÇEVRE VE ŞEHİRCİLİK BAKANLIĞI 2018-2022 STRATEJİK PLAN ÇALIŞMA GRUBU ÜYELERİNE YÖNELİK ARAŞTIRMA

Bu bölümün alt bölümlerinde araştırmanın amacı ve öneminden, sınırlılıklarından, yönteminden ve araştırma bulgularından bahsedilmektedir.

5.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın birkaç temel amacı vardır. Bunlar;

- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve stratejik planlama ekip üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısını ölçmek,
- “*Stratejik Planlama*” yaklaşımına ilişkin kamu personelinin (örneklem seçilen Çevre ve Şehircilik Bakanlığı personeli üzerinden) tutumunu saptamak,
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarında karşılaşılan sorunları tespit etmek,
- Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel özellikleri (demografik özellikleri ve bir görüşe yönelik bakış açıları) ile stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları (tutumları) arasında ve de stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine ve Bakanlığa katkısı arasında bir ilişki olup olmadığını, ilişki varsa da ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir.

Bu temel amaçların yanı sıra bu araştırma ile araştırmanın temel amacı konuları kapsamında literatürde kamu sektörü için yapılan benzer araştırmalarla mukayese yapılarak kamu sektörüne özgü ortak bulguları ile Çevre ve Şehircilik Bakanlığına özgü bulguları saptamakta bu çalışmanın tali bir amacıdır. Bu araştırma ile ayrıca katılımcıların kişisel özelliklerine bağlı olarak araştırma konularına göre samimiyetleri de ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu çalışma kapsamında yapılan alan araştırması (anket) ile yukarıda belirtilen amaçlar doğrultusunda analiz edilecek verilerin (ihtiyaç duyulan) toplanması hedeflenmiştir.

5.2. Araştırmanın Önemi

2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) ile Türk kamu yönetimi için yasal altyapısı oluşturulan stratejik planlama kademeli olarak yaygınlaştırıldıktan sonra hemen hemen tüm kamu kurum ve kuruluşlarında (50.000 nüfusu olan belediyeler vb. hariç) uygulanmaya başlamıştır. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama, kamu kurumlarında örgütsel değişimin/gelişimin/dönüşümün (faaliyetlerin etkinliği ve etkililiği açısından) ve mali disiplinin sağlanması aracı olarak görülmüş ve kamu yönetiminin temel yönetim sistemi olarak kabul görmüştür. Ülkemizde son 30 yılda yapılan kamu yönetiminde yapılan pek çok reformun kamusal faaliyetlerin ekonomikleştirilmesi, etkinleştirilmesi ve etkilileştirilmesi açısından yapıldığı göz önüne alınırsa stratejik planlama yaklaşımı ve sürecini irdeleyen bir çalışma yapmanın bu araştırmayı önemli kılan ilk etken olduğu söylenebilir.

Ülkemizde kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının uygulanmaya başlaması ile birlikte ve konunun önemine binaen literatürden görülebileceği üzere stratejik planlama konusunda yapılan akademik ve kurumsal araştırmaların sayısı hem nitelik (içerik; araştırma problemi konusu, örneklem/hedef evren vb.) hem de nicelik olarak hızla artmıştır (Aktan, 2014: 17). Literatürdeki akademik çalışmalar incelendiğinde; çalışmaların çoğunluğunun yerel yönetimler üzerine odaklandığı, merkezi yönetim kapsamındaki idareleri özellikle de bakanlıkları irdeleyen çalışma sayısının oldukça az olduğu ve de bu çalışmaların çoğunun nitel araştırma desenine sahip olduğu görülmektedir (Aktan, 2014: 23-24). Bu açığı kapatmak adına bu çalışmada özel olarak stratejik planlama süreci hiç değerlendirilmemiş olan ÇSB'nin stratejik planlama süreci üzerine odaklanılmıştır. Diğer bir ifade ile araştırma örnekleminin veya hedef evreninin çok fazla paydaşı olan (özellikle vatandaşlar ve yerel yönetimler) ve de Türkiye genelinde çevre ve şehircilik politikalarının belirlenmesi ve idamesi gibi çok önemli bir görevi olan ÇSB'nin stratejik plan hazırlama sürecinin değerlendirildiği ilk çalışma olması bu araştırmayı örneklem bakımından da önemli kılmaktadır. Ayrıca bu araştırmayı önemli kılan bir diğer unsurda nicel araştırma desenine sahip olmasıdır.

Türk kamu yönetiminde 11-12 yıllık uygulama geçmişi olan stratejik planlamanın başarılı olup olmadığı yine önemli bir araştırma konusudur. Kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının başarısı kamu idarelerinin hizmetlerinden yararlanan vatandaşların beklenti ve

ihtiyaçlarının belli oranda karşılanmasına bağlıdır (Arıkan, 2016: 82). Bazı araştırmacılara göre ise stratejik planlamanın başarısı, stratejik planlarda ifade edilen amaç ve hedeflerin ne oranda gerçekleştirildiğine bağlıdır (aktaran Kırılmaz, 2013: 50). Ancak stratejik planlamanın kamu yönetiminde var olan bazı meselelere çözüm getirmek adına uygulanmaya başladığı düşünülürse bu başarı ölçütleri eksik kalabilir. Esasen kamu yönetiminde stratejik planlama, kamu idarelerinde örgütsel değişimin/gelişimin/dönüşümün ve mali disiplinin sağlanması (makro düzeyde) gerekçesiyle/amacıyla uygulanmaya başlamıştır. Bu bağlamda bu uygulamanın başarısı da sonuç odaklı anlayış gereği bu iki hususu ne ölçüde yapabildiğine bağlıdır. Bir başka deyişle mali boyut bir tarafa bırakılırsa stratejik planlama, kamu idarelerinin sürdürülebilir gelişimlerine katkıda bulunduğu ölçüde başarılıdır. Sürdürülebilir bir kurumsal gelişimde ancak kamu idareleri birer öğrenen örgüt oldukları için stratejik planlama sürecinin her bir aşamasının uygulayıcıların kişisel gelişimine ve kuruma (kurumda o aşamada yapılan çalışmalara) katkısı ile mümkün olabilir. Stratejik planlamanın kamu yönetiminde başarısının bir diğer göstergesi de 11-12 yıllık bir deneyim sürecinin sonunda kamu personelinin bu yaklaşıma olan inancıdır. Daha açık bir ifade ile stratejik planlamanın kamu yönetiminde uygulanma gerekçelerinin/amaçlarının (ihtiyaç ve beklentiler) karşılanmasına dair kamu personelinin bakış açısı, stratejik planlamanın kamu yönetimindeki başarısının bir kıstası olarak değerlendirilebilir. Bu çerçevede bu çalışma ile kamu personeli olarak ÇSB personelinin stratejik planlama yaklaşımı hakkındaki görüşleri, stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa ve çalışmaları yürüten personelin kişisel gelişimine katkısı ilk defa ortaya konacaktır. Literatürde akademik çalışmalarda çok az araştırılan merkezi yönetim idarelerinin stratejik planlamaya bakış açısı ve stratejik plan hazırlama sürecinin kurumun öğrenmesine katkısı bu çalışma kapsamında incelenmesi bu araştırmayı önemli kılan bir başka unsurdur.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının uygulanmaya başlaması ile beraber kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik planlama sürecinin üç temel aşaması olan stratejik plan hazırlama çalışmalarında, stratejik planın uygulanmasında ve de stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi (kontrol) aşamasında çeşitli sorunlar ortaya çıkmıştır (Demir Saygılı, 2014: 116). Bu bağlamda hem Türk kamu yönetiminde uygulanan stratejik planlama süreci hem de bu süreç içerisinde kamu kurum ve kuruluşlarında ortaya çıkan bu sorunlar ve bunlara yönelik çözüm önerileri ortaya koyma akademisyenlerce ve kamu kurumlarınca yapılan pek çok çalışmanın da araştırma konusunu oluşturmuştur. Ancak stratejik plan hazırlanması sürecinde ortaya çıkan sorunları doğrudan irdeleyen çalışma sayısı oldukça

azdır. Bu nedenle bu çalışma ile ÇSB'nin stratejik plan hazırlama sürecinde ortaya çıkan sorunların ele alınması, bu çalışmayı önemli kılan bir diğer etkidir. Ayrıca ÇSB stratejik plan hazırlama sürecinde ortaya çıkan sorunlarda ilk kez bu çalışma ile ifşa edilmektedir. Hem bu sorunların ifşasının hem de stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkısı bulgularının, ÇSB'nin ileri yıllarda yapılacak stratejik plan hazırlama süreçlerinin daha sorunsuz yapılmasına katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu çalışmada stratejik plan değerlendirilmesinin, personelinin stratejik planlamaya bakış açısının, stratejik plan hazırlama çalışmalarını ve bu çalışmalarda ortaya çıkan sorunların ele alındığı kamu kurumlarının stratejik planlama süreçlerini araştıran çalışmaların bulgularıyla bu araştırmanın bulguları mukayese edilmektedir. Mukayese ile bulgular arasındaki benzerlik ve farklılıkları ortaya konabilecek, böylelikle kamu personeli ile kamu sektörü stratejik planlama süreci için ortak bulgular ve ÇSB personeli ile stratejik planlama sürecine özgü birtakım bulgular tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu bulgulara dayalı olarak da kamu kurumları için özellikle de ÇSB için stratejik planlama sürecinde kurumdaki değişimin/gelişimin (Bakanlığa katkı ve plan ekibinin kişisel gelişimine katkısı açısından) ortaya konulması ve buna ilişkin değerlendirme yapılabilmesi açısından faydalı olacağı öngörülmektedir. Özellikle bu çalışmanın ÇSB'nin ileriki yıllardaki stratejik plan hazırlama sürecinde hazırlık (stratejik plan ekibinin ve Bakanlığın ihtiyaçlarının anlaşılması açısından) ve durum analizi kısımlarında (iç analiz) yararlanılan bir kaynak olabileceği düşünülmektedir.

5.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu çalışmada önemli olarak nitelendirilebilecek bir sınırlılıkla karşılaşmamıştır. Yine de bu çalışmada yüzleşilen sınırlılıklardan aşağıdaki paragraflarda bahsedilmektedir.

Bu çalışma ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyesi olup Bakanlık merkez teşkilatında çalışan ve çalışmanın uygulanması (yaklaşık 1,5 ay) sırasında görev mahallinde olan ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyesi olan Bakanlık çalışanları ile sınırlıdır. Diğer bir ifade ile çok fazla sayıda olmasa da (111 üyeden 9 u) stratejik plan çalışma grubu üyesi olmasına rağmen Bakanlıktan ayrılan, uzun süreli izinli olan (doğum, askerlik vb.) ve taşra teşkilatına naklen atanmış personele anket yapılamaması bu araştırmanın örneklem açısından sınırlılığıdır.

Bu araştırma sonucu elde edilen bulguların anket ölçeklerin her birinde test edilen görüşlerle sınırlı olması çalışmanın bir diğer sınırlılığıdır.

Bu çalışmada yüzleşilen bir diğer sınırlılık ise kavram kullanımı ile ilgilidir. Akademik alanda stratejik yönetim kavramı; stratejik planlama adı verilen stratejik plan hazırlanması aşamasını, stratejik planın uygulanması aşamasını ve bu uygulamaların izlenmesi ve değerlendirilmesi (kontrol) aşamasını kapsayan bir süreç olarak ifade edilirken Türk kamu yönetimi uygulamasında bu kavram yerine stratejik planlama kavramının kullanıldığı görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmanın kavramsal çerçevesinin açıklandığı bölümlerde “stratejik yönetim” ve “stratejik planlama” kavramları akademik alandaki anlamları ile kullanılmıştır. Ancak diğer bölümlerde “stratejik yönetim” kavramı yerine “stratejik planlama” kavramı ve de “stratejik planlama” kavramı yerine ise “stratejik plan hazırlama” kavramı kullanılmıştır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu bölümde araştırmanın evren ve örneklemeden, veri toplama araçlarından ve araştırmadan elde edilen verilerin analizinde kullanılan metotlardan bahsedilmektedir.

5.4.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın amaçlarından biri kamu personelinin stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumunu belirlemek olduğu için bu tutumun belirlenmesinde kullanılan Bölüm 2 ölçeği için araştırmanın evrenini tüm kamu personeli oluşturmaktadır. Ancak tüm kamu personeli ile araştırma yapmak mümkün olmadığından araştırmanın bu ölçek için hedef evreni, stratejik planlama konusunda eğitim almış olduğu varsayımıyla stratejik plan hazırlama çalışmalarında yer almış ÇSB 2018-2022 stratejik planı çalışma grubu üyeleridir. Araştırmanın diğer amaçları içinde veyahut diğer ölçekleri içinde hedef evren, bu çalışma grubu üyeleridir. Özetle araştırmanın hedef evrenini ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarında görev alan stratejik plan çalışma grubu üyeleri oluşturmaktadır.

ÇSB merkez teşkilatında Mülga 04.07.2011 tarihli ve 27984 sayılı Resmî Gazete’de yayımlanan 644 sayılı Çevre ve Şehircilik Bakanlığı’nın Teşkilat ve Görevleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamesine göre 19 Bakanlık birimi bulunmakta olup, bu birimlerden

stratejik plan çalışma grubuna üye olarak katılan çalışan sayısı 111'dir (ÇSB, 2017: 142-146). Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bakanlık birimlerine göre dağılımı Çizelge 5.1.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.1.'deki sonuçlardan da görüleceği üzere ÇSB birimleri arasında 14 adet Bakanlık birimi (Bakanlık birimi olmasa da İç Denetim Birimi Başkanlığı ile 15 adet) stratejik plan çalışma grubuna üye vermiş, 5 adet Bakanlık birimi ise bu gruba üye vermemiştir. Stratejik plan çalışma grubuna üye vermeyen Bakanlık birimleri; Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı, Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, Hukuk Müşavirliği, Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği ve Özel Kalem Müdürlüğü'dür. Bakanlık birimleri arasında stratejik plan çalışma grubuna en fazla üye veren birimler ise genel müdürlüklerdir. Bunlar arasında ise en başta stratejik plan çalışma grubunda 13 üye temsili (%11,71) ile ÇEDGM, AKDHGM, YİGM ve MHGM gelmektedir.

Hedef evrendeki sayının çok büyük olmaması nedeniyle ve gerçeğe mümkün olduğunca yakın sonuçları elde edebilmek için örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde herhangi bir formül kullanılmadan, araştırmanın tüm hedef evrene uygulanması planlanmıştır. Böylece örneklem büyüklüğü de 111 olarak belirlenmiştir. Araştırma için hedef evrenin/örneklem tamamına anket verilmesi amaçlanmış, ancak çalışma grubu üyelerinin bir kısmının Bakanlık merkez teşkilatından ayrılmış olmaları (Bakanlıktan ayrılma veya taşra teşkilatına tayin), bir kısmının ise uzun süreli izinli olmaları (doğum izni, babalık izni, askerlik görevi) ve bir üyenin de anketi doldurmaması nedeniyle, anket toplamda 102 çalışma grubu üyesine verilmiş ve 101 çalışma grubu üyesine uygulanabilmiştir. Sonuç olarak hedef evrenden/örneklemden araştırmaya katılım oranı % 91,00 olmuştur. Ayrıca bu araştırmanın anket geri dönüş oranı ise %99,02 olmuştur. Anket sonuçlarını sağlıklı olarak yorumlayabilmek için anket geri dönüş oranının %70-80'nin üzerinde olması gerekir (Büyüköztürk, 2005: 144). Bu açıdan bakıldığında; bu araştırmanın sonuçlarına sağlıklı yorumlar yapabilme adına anket geri dönüş oranının oldukça yüksek ve yeterli olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.1. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bakanlık birimlerine göre dağılımı

Sıra No	Bakanlık Birimi	Üye Sayısı	Yüzde Dağılımı
1.	Strateji Geliştirme Başkanlığı (SGB)	7	% 6,31
2.	Mekansal Planlama Genel Müdürlüğü (MPGM)	10	% 9,01
3.	Çevresel Etki Değerlendirmesi, İzin ve Denetim Genel Müdürlüğü (ÇEDGM)	13	% 11,71
4.	Çevre Yönetimi Genel Müdürlüğü (ÇYGM)	12	% 10,81
5.	Yapı İşleri Genel Müdürlüğü (YİGM)	13	% 11,71
6.	Altyapı ve Kentsel Dönüşüm Hizmetleri Genel Müdürlüğü (AKDHGM)	13	% 11,71
7.	Mesleki Hizmetler Genel Müdürlüğü (MHGM)	13	% 11,71
8.	Coğrafi Bilgi Sistemleri Genel Müdürlüğü (CBSGM)	10	% 9,01
9.	Tabiat Varlıklarını Koruma Genel Müdürlüğü (TVKGM)	10	% 9,01
10.	İç Denetim Birimi Başkanlığı (İDBB)*	1	% 0,90
11.	Yüksek Fen Kurulu Başkanlığı (YFKB)	1	% 0,90
12.	Dış İlişkiler Dairesi Başkanlığı (DİDB)*	3	% 2,70
13.	Avrupa Birliği Yatırımları Dairesi Başkanlığı (ABYDB)*	1	% 0,90
14.	Eğitim ve Yayın Dairesi Başkanlığı (EYDB)	2	% 1,80
15.	Personel Dairesi Başkanlığı (PDB)	2	% 1,80
16.	Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı	-	-
17.	Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı	-	-
18.	Hukuk Müşavirliği	-	-
19.	Basın ve Halkla İlişkiler Müşavirliği	-	-
20.	Özel Kalem Müdürlüğü	-	-
ÇSB 2018-2022 Stratejik Planı Çalışma Grubu Toplam Üye Sayısı		111	% 100,00

5.4.2. Veri Toplama Araçları

Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında anket yöntemi (içindeki veri toplama formu ve ölçekler) araç olarak kullanılmıştır. Bu çalışma için oluşturulan anket formu 3 temel bölümden oluşmaktadır. Bu anket bölümleri 1 adet veri toplama formu (*Kişisel Verileri ve Stratejik Planlama İlgili Birtakım Verileri Toplama Formu*) ve 3 adet algı ölçeğini (*Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Tutum Ölçeği - Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Plan Ekibinin Kişisel Gelişime Katkısı Ölçeği - Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Bakanlığa Katkısı Ölçeği*) kapsamaktadır. Söz konusu veri toplama formu ile ölçeklere ilişkin detaylı bilgiler bu bölümün alt bölümlerinde yer almaktadır.

Anket formu katılımcılara uygulanırken metot olarak hem anket geri dönüş oranını artırmak hem de katılımcıların ankette bulunan ifadelerde anlamadıkları hususlara açıklık getirmek amacıyla yüz yüze uygulama yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca yüz yüze uygulama yönetimi sayesinde görüşmenin başında katılımcılara anketin (çalışmanın) amacı, ankete katılımın gönüllülük esasına dayandığı, ankette tüm maddelerin cevaplanmasının ve maddelere en samimi cevaplar verilmesinin çalışmanın başarısı için önemli olduğu, ankete verdikleri cevapların Bakanlıkla paylaşılmayacağı ve gizli tutulacağı (anket yönergesinde de bu hususlar vurgulanmıştır) ifade edilerek daha samimi ve de aynı zamanda kayıp veri oranı daha düşük cevaplar alınacağı varsayılmıştır.

Anket bölümlerinin içeriğini teşkil eden ifadelerin/maddelerin belirlenmesinde çeşitli araştırmalardan faydalanılmıştır. Ayrıca anket ifadelerinin anlaşılır olup olmadığını test etmek için ÇSB'de 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde çalışmalara katılan bir birimdeki personel ile de pilot çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma yapılan personelin ankete verdikleri cevaplar ve geri dönüşleri (anket yönergeleri ve maddeleri için görüşleri) ile anket ifadelerine son şekli verilmiştir.

Belirli bir konuda karşı karşıya gelinen güçlükleri veya tutum gibi psikolojik özellikleri ölçen anketlerde katılımcıların her konuyu ölçeğin aynı ucunda işaretleme eğilimi olduğundan dolayı bu tür anketlerde olumlu ve olumsuz ifadeler yer verilmesi gerekir (Büyüköztürk, 2005: 145; NCVDN, 2017). Bu nedenle, esasen bu araştırmada özellikle Bölüm 2 (*Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Tutum Ölçeği*) ve Bölüm 3.2 (*Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Bakanlığa Katkısı Ölçeği*) ölçekleri ile birlikte belirli bir konuda

tutum ölçümü yapılmaya çalışıldığından dolayı işin tekniği gereği bu ölçeklerde olumlu ve olumsuz ifadeler (ters madde) yer verilmiştir. Ayrıca Bölüm 2 ve Bölüm 3.2 ölçeklerinde bulunan olumsuz ifadeler (ters maddeler) sadece işin tekniği gereği için değil aynı zamanda araştırmanın başarısı için diğer bir ifade ile anket sonuçlarının/bulgularının güvenilirliğini artırmak adına samimiyet testi aracı olarak da bu çalışmada kullanılmıştır. Bölüm 2 ölçeği içinde iki olumsuz ifade ve Bölüm 3 ölçeği içerisinde ise 1 olumsuz ifade bulunmaktadır. Ankette kullanılan bu olumsuz ifadelerden bu bölümün alt bölümlerinde bahsedilmektedir. Esasen pilot ankette ölçekler içinde çok daha fazla olumsuz ifade yer almasına rağmen pilot çalışma sonuçlarının değerlendirilmesi sonrası olumsuz ifade sayısının azaltılmasına ve ankete bu ifadelerle devam edilmesine karar verilmiştir.

5.4.2.1. Veri toplama formu

Anketin kişisel demografik verileri toplama formu olarak nitelendirilebilecek birinci bölümünde (Bölüm 1/ankette *Birinci Bölüm* olarak yer almakta) katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye, ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunları tespit etmeye ve de ÇSB 2018-2022 stratejik planının değerlendirilmesine ilişkin bilgi toplamaya yönelik birtakım maddeler/sorular yer almaktadır (Ek 1). Bölüm 1'deki bu maddeler arasında çoktan seçmeli (hayır-evet ve yok-var da dahil) sorular, boşluk doldurmalı sorular, onay kutulu sorular (birden fazla yanıt seçmeli) ve 1 adet Likert tipi olmak üzere farklı soru türleri yer almaktadır. Bu soru türleri arasında Bölüm 1 içerisinde en çok kullanılanı çoktan seçmeli sorulardır. Ankette maddelere/sorulara verilecek cevaplar (boşluk doldurmalı hariç) için katılımcılardan kendilerine en uygun olan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Bölüm 1'de yer alan toplam madde sayısı 11'dir. İlk 5 madde ile katılımcıların demografik özellikleri tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu özellikler arasında cinsiyet, yaş, memuriyet kıdemi, eğitim durumu ve idari görevi (o an için yönetici olma) olma durumu yer almaktadır. 6 ncı soru ile katılımcıların daha önce ÇSB'nin veya diğer kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan (ÇSB 2018-2022 SP ekibi haricinde) çalışma ekiplerinde yer alıp almadıkları öğrenilmeye çalışılmıştır.

ÇSB 2018-2022 stratejik planın ve plan hazırlama sürecinin değerlendirilmesi kullanılır varsayımıyla katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik

planlama ile ilgili eğitim alıp almadıkları (Soru 8), eğitim aldılarsa hangi kurumdan aldıkları (Soru 9) ve stratejik plan çalışma grubuna gönüllü katılıp katılmadıkları (Soru 10) hususları da anketle belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Likert tipi bir soru (Soru 10) ile de katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) ÇSB 2018-2022 stratejik planını, Bakanlığın daha önceki yayımlanmış iki planı (2013-2017 ve 2015-2017) ile karşılaştırdıklarında daha başarılı ve uygulanabilir bir plan bulup bulmadıkları algıları da öğrenilmeye çalışılmıştır.

Bölüm 1'in onay kutulu soru türü olan 11 inci maddesi ile ise katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları en önemli sorunlar tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu maddede katılımcılardan önem dereceleri belirtmeksizin en önemli gördükleri varsa en fazla 5 adet sorunu belirtmeleri istenmiştir. Bunun içinde çeşitli araştırmalar (Songür, 2011: 244) ve pilot çalışma ile belirlenen 15 adet şablon sorun ifadesi kullanılmıştır (Bkz. Çizelge 5.24. ve Ek 1). Ayrıca katılımcılardan bu 15 adet şablon sorun ifadesi içinde yer almayan ancak karşılaşıp önemli gördükleri sorunları da belirtmeleri istenmiştir (diğer seçeneği ile boşluk bırakılarak).

5.4.2.2. Stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum ölçeği

Bölüm 2'de (ankette *İkinci Bölüm* olarak geçmekte) katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin algılarını ölçmek için çeşitli ölçekler göz önüne alınarak geliştirilen kısaca "*Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Tutum Ölçeği*" veyahut "*Bölüm 2 Ölçeği*" olarak adlandırılabilen yeni bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte stratejik planlama yaklaşımı ile ilgili genel görüşleri ve tutumları içeren ifadeler yer almaktadır. Bölüm 2 ölçeğinde toplamda 17 ifade yer almaktadır (Bkz. Çizelge 5.56. ve Ek 1).

Anketin bu bölümünde amaçlanan algıyı ölçmek için her bir ifade için Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifade için "*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok/kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum*" seçenekleri arasından kendi görüşlerini en iyi yansıtan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Katılımcıların işaretledikleri seçenekler analiz için aşağıdaki gibi kodlanmıştır/puanlanmıştır;

- Kesinlikle katılmıyorum = 1
- Katılmıyorum = 2
- Fikrim yok/Kararsızım = 3
- Katılıyorum = 4
- Kesinlikle katılıyorum = 5

Yukarıdaki puanlama işlemi sadece Bölüm 2 ölçeği için değil ankette yer alan diğer ölçekler için de kullanılmıştır (Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri).

Bölüm 2 ölçeğinde yer alan 15 ifade olumlu anlamlı olup 13 ve 16 numaralı iki ifade ise olumsuz anlamlıdır (Bkz. Çizelge 5.56. ve Ek 1). Bölüm 2 ölçeği için analizlerde kullanılacak ölçek değeri (puanı), bu ölçekte yer alan 17 ifade için katılımcılardan elde edilen verilerin aritmetik ortalamasıdır. Bu ortalamanın hesaplanması işleminde, 13 ve 16 numaralı iki olumsuz anlamlı ifadeye verilen cevapların ters kodlanması ile elde edilen puanlar kullanılmıştır.

Ölçek puanının değerlendirilmesi (yorumlanması) işleminde; Bölüm 2 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerinden büyük olması ($\bar{X} > 3$) katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarının olumlu olduğunu göstermektedir. Ortalamanın, üç (3) değerinden küçük olması ($\bar{X} < 3$) ise katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına bakış açılarının olumsuz olduğuna izhar etmektedir. Yine Bölüm 2 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerine eşit olması ($\bar{X}=3$) ise katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına ilişkin görüşlerinin yansız olduğunu veyahut ne olumlu ne de olumsuz denebilecek bir bakış açısına sahip olmadıklarını göstermektedir. Ayrıca (3) üç değerinden büyük ($\bar{X} > 3$) olan iki adet Bölüm 2 ölçeği ortalaması değeri (katılımcıların ölçeğe yönelik görüşünün izharı olan değer) arasında daha büyük olan değer, (5 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumlu bakış açısını göstermektedir. Bunun yanında yine (3) üç değerinden küçük ($\bar{X} < 3$) olan iki adet Bölüm 2 ölçeği ortalaması değeri arasında daha küçük olan değer, (1 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumsuz bakış açısını izhar etmektedir.

Bölüm 2 ölçeğinde yer alan her bir ifade için katılımcıların cevaplarının değerlendirilmesi işleminde, katılımcıların her bir ifadeye verdikleri cevapların (puanlama) aritmetik

ortalaması kullanılmıştır. İfade değerlendirme kriterlerine bakıldığında; ifade aritmetik ortalamasının, üç (3) değerinden büyük olması ($\bar{X} > 3$) katılımcıların o ifadede belirtilen görüşe katıldıkları anlamına gelmektedir. İfade ortalamasının, üç (3) değerinden küçük olması ($\bar{X} < 3$) ise katılımcıların o ifade ile yansıtılan görüşü benimsemediklerini göstermektedir. Yine ifade ortalamasının üç (3) değerine eşit olması ($\bar{X}=3$) ise katılımcıların o ifade ile belirtilen görüş hakkında kararsız olduklarını veyahut fikirleri olmadığını göstermektedir. Ayrıca bir ifade için bulunan aritmetik ortalamasının yüksek olması (5 değerine yakın olması) katılımcıların o ifadedeki görüşe güçlü bir şekilde katıldıklarını, düşük olması ise (1 değerine yakın olması) katılımcıların o ifadedeki görüşe kuvvetli bir şekilde katılmadıklarını göstermektedir. Daha açık ifade edilirse; üç (3) değerinden büyük ($\bar{X} > 3$) olan iki adet ifade ortalaması değeri (katılımcıların o ifadeye yönelik görüşünü gösteren değer) arasında daha yüksek ortalamaya (5 değerine daha yakın olan değer) sahip olan ifade ile diğer ifade kıyaslandığında (ortalaması daha düşük olan veya 3 değerine daha yakın olan değer) o ifadeye katılımcıların daha kuvvetli bir şekilde katıldıkları söylenebilir. Bunun yanında yine (3) üç değerinden küçük ($\bar{X} < 3$) olan iki adet aynı ifade ortalaması değeri arasında daha düşük ortalamaya (1 değerine daha yakın olan değer) sahip olan ifade ile diğer ifade (ortalaması daha yüksek olan veya 3 değerine daha yakın olan değer) mukayese edildiğinde o ifadeye katılımcıların daha güçlü bir şekilde katılmadıkları ifade edilebilir. Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri içinde yer alan her bir ifadenin yorumlanmasında, bu paragrafta belirtilen Bölüm 2 ölçeğinin her bir ifadesi için kullanılan değerlendirme kriterlerinden faydalanılmıştır.

5.4.2.3. Stratejik plan hazırlama sürecinin plan ekibinin kişisel gelişime katkısı ölçeği

Bölüm 3'de (ankette *Üçüncü Bölüm* olarak geçmekte) katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin veyahut stratejik plan ekibinin) ÇSB 2018-2022 stratejik planı hazırlama sürecinin/plan hazırlama çalışmalarının katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin veyahut stratejik plan ekibinin) kişisel gelişimine katkısını ölçmek için geliştirilen kısaca "*Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Plan Ekibinin Kişisel Gelişime Katkısı Ölçeği*" veyahut "*Bölüm 3.1 Ölçeği*" olarak adlandırılacak yeni bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan ekibinin (stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) kişisel gelişimine katkısı ile ilgili görüşlerin yansıtıldığı ifadeler yer almaktadır. Bu ölçek içerisinde çeşitli araştırmalardan

derlenmiş ve pilot çalışma ile son şekli verilmiş toplamda 12 ifade bulunmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde toplamda 22 ifade bulunmakla birlikte; bu ifadeler arasında 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 ve 13 üncü maddeler Bölüm 3.1 ölçeğini teşkil etmektedir (Bkz. Çizelge 5.59. ve Ek 1). Anketin üçüncü bölümünde Bölüm 3.1 ölçeği ifadelerinin haricinde kalan maddeler (10 ifade) ise kısaca “*Bölüm 3.2 Ölçeği*” diye adlandırılabilir başka bir ölçeğin maddelerini oluşturmaktadır.

Bölüm 3.1 ölçeği ile amaçlanan olguyu (katkı algısı durumunu) ölçmek için Bölüm 2 ölçeğinde olduğu gibi her bir ifade için Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifade için “*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok/kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum*” seçenekleri arasından kendi görüşlerini en iyi yansıtan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Analizler için yapılan ölçek maddelerinin puanlanması Bölüm 2 ölçeği ile aynıdır. Ayrıca bu ölçekte yer alan tüm ifadeler olumlu anlamlıdır ve bu ifadelerin değerlendirme kriterleri, Bölüm 2 ölçeğindeki ifadelerinki ile aynıdır.

Ölçek puanının değerlendirilmesi (yorumlanması) işleminde; Bölüm 3.1 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerinden büyük olması ($\bar{X} > 3$) katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlandığına inandıklarını göstermektedir. Ortalamanın, üç (3) değerinden küçük olması ($\bar{X} < 3$) ise katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlandığına inanmadıklarına izhar etmektedir. Yine Bölüm 3.1 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerine eşit olması ($\bar{X}=3$) ise katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkı sağlandığına ilişkin nötr (yansız) bir algıya sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca üç (3) değerinden büyük ($\bar{X} > 3$) olan iki adet Bölüm 3.1 ölçeği ortalaması değeri (katılımcıların ölçeğe yönelik görüşünün izharı olan değer) arasında daha büyük olan değer, (5 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumlu bir algıyı (inanma durumunu) göstermektedir. Bunun yanında yine (3) üç değerinden küçük ($\bar{X} < 3$) olan iki adet Bölüm 3.1 ölçeği ortalaması değeri arasında daha küçük olan değer, (1 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumsuz bir algıyı (inanmama durumu) izhar etmektedir.

5.4.2.4. Stratejik plan hazırlama sürecinin bakanlığa katkısı ölçeği

Bölüm 3’de yer alan bir diğer ölçekte ÇSB 2018-2022 stratejik planı hazırlama sürecinin/plan hazırlama çalışmalarının ÇSB’ye katkısını ölçmek için çoğunlukla Coşkun (2012: 82-86) çalışmasından faydalanılarak geliştirilen kısaca “*Stratejik Plan Hazırlama Sürecinin Bakanlığa Katkısı Ölçeği*” veyahut “*Bölüm 3.2 Ölçeği*” olarak adlandırılabilen yeni bir ölçek kullanılmıştır. Bu ölçekte; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkısı ile ilgili görüşlerin yansıtıldığı ifadeler yer almaktadır. Bölüm 3.2 ölçeğinde toplamda pilot çalışma ile son şekli verilmiş, 10 ifade yer almakta olup, bunlar anketin üçüncü bölümünün 8, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21 ve 22 inci maddeleridir (Bkz. Çizelge 5.62. ve Ek 1). Bu maddeler arasında sadece 8 inci ifade olumsuz (ters ifade) anlamlıdır.

Bölüm 3.2 ölçeği ile amaçlanan olguyu ölçmek için Bölüm 2 ve Bölüm 3.1 ölçeklerinde olduğu gibi her bir ifade için Likert tipi beşli ölçek kullanılmıştır. Katılımcılardan her bir ifade için “*kesinlikle katılmıyorum, katılmıyorum, fikrim yok/kararsızım, katılıyorum, kesinlikle katılıyorum*” seçenekleri arasından kendi görüşlerini en iyi yansıtan seçeneği işaretlemeleri istenmiştir.

Analizler için yapılan ölçek maddelerinin puanlanması Bölüm 2 ve Bölüm 3.1 ölçekleri ile aynıdır. Ölçeğin olumsuz anlamlı maddesi olan 8 inci ifade ise diğer ifadelerden farklı olarak ters kodlanmıştır/puanlanmıştır.

Analizler için yapılan ölçek maddelerinin puanlanması Bölüm 2 ölçeği ile aynıdır. Ayrıca Bölüm 3.2 ölçeğindeki ifadelerin değerlendirme kriterleri, Bölüm 2 ölçeğindeki ifadelerinki ile aynıdır.

Ölçek puanının değerlendirilmesi (yorumlanması) işleminde; Bölüm 3.2 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerinden büyük olması ($\bar{X} > 3$) katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkı sağlandığına inandıklarını göstermektedir. Ortalamanın, üç (3) değerinden küçük olması ($\bar{X} < 3$) ise katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkı sağlandığına inanmadıklarına izhar etmektedir. Yine Bölüm 3.2 ölçeği aritmetik ortalamasının üç (3) değerine eşit olması ($\bar{X}=3$) ise katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkı sağlandığına ilişkin nötr (yansız) bir algıya sahip

olduklarını göstermektedir. Ayrıca üç (3) değerinden büyük ($\bar{X} > 3$) olan iki adet Bölüm 3.2 ölçeği ortalaması değeri (katılımcıların ölçeğe yönelik görüşünün izharı olan değer) arasında daha büyük olan değer, (5 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumlu bir algıyı (inanma durumunu) göstermektedir. Bunun yanında yine (3) üç değerinden küçük ($\bar{X} < 3$) olan iki adet Bölüm 3.2 ölçeği ortalaması değeri arasında daha küçük olan değer, (1 değerine daha yakın olan değer) diğer değerle kıyaslandığında daha yüksek (kuvvetli) olumsuz bir algıyı (inanmama durumu) izhar etmektedir.

5.4.3. Veri Analizi

Katılımcılardan anket yöntemi ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve akabinde analizlerden elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Verilerin analizi için IBM SPSS 25.0 ve Microsoft Excel paket programları kullanılmıştır. Bu çalışmada, anket ölçeklerine geçerlilik ve güvenilirlik analizleri uygulanmış ve anketlerden elde edilen verilerin yorumlanması içinde betimleyici ve anlam çıkarıcı analizler kullanılmıştır.

Anketten elde edilen verileri betimlemek için frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımı hesapları yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için iç tutarlılık analizi yapılarak cronbach alfa katsayıları hesaplanmıştır. Ölçeklerin geçerliliğini belirlemek ve ölçek ifadeleri arasındaki yapıyı ortaya koymak amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılarak her bir ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örnekleme yeterliliği ölçüsü ve Barlett küresellik testi sonuçları hesaplanmıştır.

Ayrıca Bölüm 1’de yer alan değişkenler (katılımcıların demografik özellikleri vb.) ile katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına ilişkin algıları arasında ve ayrıca stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve katılımcıların kendi kişisel gelişimleri katkısı arasında bir ilişki olup olmadığını açıklamak adına tek örnekli t testi, bağımsız örneklem t testi, tek yönlü ANOVA (F testi) testi analizleri de yapılmıştır.

Bu analizler arasında; bağımsız örneklem t testi; iki gruba ait ortalamalar arasında farkın anlamlı olup olmadığını karşılaştıran anlam çıkarıcı bir analizdir. Bu analiz ile Bölüm 1’deki iki gruptan teşkil olan değişkenlerin (cinsiyet vb.) her bir grubu için Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve

Bölüm 3.2 ölçeklerinden elde edilen ortalamaların anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Tek yönlü ANOVA (F Testi) veya tek yönlü varyans analizi ise üç ya da daha fazla gruba ait ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan bir diğer anlam çıkarıcı analiz türüdür (Aypar, 2018: 80). Bu analiz ile de Bölüm 1'deki en ez üç gruptan oluşan değişkenlerin (yaş vb.) her bir grubu için araştırmada kullanılan her bir ölçekten elde edilen ortalamalar arasında anlamlı bir fark olup olmadığı test edilmiştir. Tek örnekle t testi ile anket katılımcılarının Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçek ortalamalarının anlamlı olup olmadığı test edilmiştir. Bu test için temel alınan değer, tüm ölçekler için Fikrim yok/Kararsızım anlamına gelen üç (3) değeri olmuştur. Bu değer baz alınmasında Çoşkun (2012) çalışmasından faydalanılmıştır.

Katılımcılardan elde edilen verilerin tek örneklem t testi, bağımsız örneklem t testi ve tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilebilmesi için normal dağılım göstermesi gerekmektedir (Aypar, 2018: 79:80). Bu nedenle; Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri (katılımcıların ölçeklere verdikleri cevaplardan hesaplanan ölçek aritmetik ortalama puanı dağılımından) için SPSS ile basıklık (kurtosis) ve çarpıklık (skewness) değerleri hesaplanmıştır. Bölüm 2 ölçeği için basıklık değeri 0,047, çarpıklık değeri -0,742; Bölüm 3.1 ölçeği için basıklık değeri 0,344, çarpıklık değeri -0,712; Bölüm 3.2 ölçeği için basıklık değeri 0,736, çarpıklık değeri -0,733 olarak bulunmuştur. Bir değişkenin (sürekli) normal dağılım göstermesi için basıklık ve çarpıklık değerinin -1 ile 1 arasında olması gerektiği düşünüldüğünde Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçek ortalaması değerlerinin normal dağılıma sahip olduğu söylenebilir. Ayrıca bu testlerin uygulanabilmesi için de örneklem (grupların) varyanslarının homojen olması gerekir (Aypar, 2018: 79). Örneklem varyanslarının homojenliğinin sınanması için de *Varyansların Eşitliği Testi* (Levene testi) kullanılmıştır. Bu test sonucu elde edilen anlamlılık değerinin (p değerinin) 0,05'ten büyük olması, varyansların homojen olduğunu gösterir (Alpar, 2010: 159). Bu bağlamda bu çalışma amaçları doğrultusunda örnekleme uygulanan bu test sonuçları ilgili bölümlerdeki çizelgelerde gösterilmektedir. Bu çizelgelerden de görüleceği üzere test edilen tüm örneklem grupları için varyanslar homojendir. Sadece stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısının analiz edildiği memuriyet kıdemine göre ayrılmış örneklem grupları varyanslarının homojen olmadığı ($p=0,041 \leq 0,05$) saptanmıştır (Bkz. Çizelge 5.46.). Anlam çıkarıcı analizlerin uygulanabilmesi için aynı zamanda örneklem gruplarının frekanslarının da 10 ve üzeri olması gerekir. Bu bağlamda bazı örneklem grupları ya birleştirilmiş ya da

analizler dışında bırakılmıştır. Bu birleştirme ve analiz dışı bırakma işlemlerine ilişkin açıklamalar ilgili bölümlerde yer almaktadır.

5.4.3.1. Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları

Bir araştırmada sonucunda elde edilen bulguların doğruluğu ve uygunluğu bulguların dayandığı değerlendirme sonuçlarına, diğer bir ifade ile değerlendirmede kullanılacak olan ölçüm sonuçlarına ve ölçütün (ölçeğin veya ölçek maddelerinin) uygun olmasına bağlıdır. Bunun içinde ölçeğin standardize olması gerekir (Ercan ve Kan, 2014: 211). Bir ölçeğin standardize olabilmesi ve akabinde uygun bilgiler üretme kabiliyetine sahip olması için ise literatürde “geçerlik” ve “güvenilirlik” olarak nitelendirilen iki özelliğe haiz olması gerekir (Ercan ve Kan, 2014: 211). Bu araştırmada veri toplamak adına kullanılan Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçeklerinin bu iki özelliğe sahip olup olmadıklarını tespit etmek için geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır.

İstatiksel geçerliliğin ilk tanımı 1937 yılında Garret tarafından “ölçülmek istenen özelliğin amaca uygun olarak ölçülme derecesi” şeklinde yapılmıştır (aktaran Çakmur, 2012: 342). Bir başka tanıma göre ise geçerlilik; bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özellikle karıştırmadan, doğru ölçekbilme derecesidir (aktaran Ercan ve Kan, 2004: 214). Benzer bir tanıma göre de ölçme aracının temsil etmek istediği kavramı temsil edebilmesinin/ölçekbilme derecesinin göstergesidir (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 119). En kısa tanımla geçerlilik ölçek içeriğinin (ifadelerinin) doğru yazılmasıdır.

Geçerlilik türleri; kapsam geçerliliği, ölçüte dayalı geçerlilik ve yapı geçerliği olarak üçe ayrılabilir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016: 117-119). Bu türler arasında literatürde geçerlilik analizi için en çok kullanılanı bir ölçekten elde edilen sonuçların ölçülmek istenen olguyu (ölçek ifadeleri arasındaki yapıyı ortaya koyma) gerçekte ne derece yansıttığı ile ilgilenen yapı geçerliliğidir. Bu çerçevede; bu araştırmada kullanılan Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçeklerinin yapı geçerliliğini test etmek amacıyla öncelikle faktör analizi yapılmıştır. Bu analiz ile her bir ölçek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü ile Bartlett Küresellik Testi sonuçları elde edilmiştir (Bkz. Çizelge 5.2.).

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü, bir ölçekteki maddelerin tutarlılığı ile ilgilidir ve bu ölçüme ilişkin değerin 0,80'den büyük olması ölçekteki maddelerin tutarlılığının çok iyi olduğunu gösterir (aktaran Aypar, 2018: 79). Yine ölçeklerin yapı geçerliğinin iyi olması için Bartlett Küresellik testi sonuçları içinde p değerinin 0,05'e eşit veya küçük olması; diğer bir ifade p değerinin anlamlı olması gerekir (Aypar, 2018: 79).

Çizelge 5.2. Araştırma ölçeklerinin yapı geçerliliği analiz sonuçları

Ölçek Adı	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü	Bartlett Küresellik Testi Sonuçları		
		Ki-Kare Değeri	df	Anlamlılık (p)
Bölüm 2	0,903	721,578	136	0,000
Bölüm 3.1	0,902	683,545	66	0,000
Bölüm 3.2	0,870	618,891	45	0,000

Çizelge 5.2.'deki sonuçlara bakıldığında; Bölüm 2 ölçeği için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örnekleme Yeterliliği Ölçüsü 0,903; Bölüm 3.1 ölçeği için 0,902 ve Bölüm 3.2 ölçeği için ise 0,870'dir. Bartlett Küresellik Testi Ki-Kare değeri Bölüm 2 Ölçeği için 721,578; Bölüm 3.1 Ölçeği için 683,545 ve Bölüm 3.2 ölçeği için ise 618,891'dir. Yine Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre her üç ölçekte anlamlıdır ($p=0,000<0,05$). Sonuç olarak bu araştırmada kullanılan ölçeklerin (ölçek ifadelerinin) ölçmek istedikleri olguları çok iyi yansıttıkları söylenebilir.

Güvenilirlik ise Peter (1979; aktaran Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2004: 113) tarafından , “bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği şeyi tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçme derecesi” olarak tanımlanmıştır. Bir başka tanımda ise güvenilirlik; “bir ölçme aracının benzer koşullarda aynı ve benzer sonuçları verebilme düzeyinin göstergesi” dir (aktaran Ercan ve Kan, 2004: 212). Kısacası güvenilirlik; ölçeğin içeriğinden bağımsız olarak ölçmenin tutarlı ve istikrarlı olma durumunun göstergesidir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçmek için kullanılan birkaç yaklaşım olmasına rağmen bu yaklaşımlar arasında en bilineni bir ölçeğin tümü ve ölçeğin her bir maddesi arasındaki korelasyonu (ilişkiyi veya tutarlılığı) inceleyen iç tutarlılık analizidir. İç tutarlılık, genellikle Cronbach

Alfa olarak adlandırılan alfa katsayısı (α) ile ölçülür (Altunışık ve diğerleri, 2004: 114-115). Cronbach alfa katsayısı (α) bir ölçekte yer alan maddelerin homojen bir yapıyı açıklamak üzere bir bütün oluşturup oluşturmadığını gösterir (Büyüköztürk ve diğerleri, 2016: 111). Cronbach alfa katsayısının (α) bulunabileceği aralıklar ve buna bağlı olarak bir ölçeğin güvenilirlik durumu (iç tutarlılık durumu) aşağıdaki gibidir (Akgül ve Çevik, 2003: 435):

$0,00 \leq \alpha \leq 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

$0,40 \leq \alpha \leq 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir,

$0,60 \leq \alpha \leq 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,

$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Bu araştırmada kullanılan Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçeklerinin güvenilirliklerini ortaya koymak amacıyla iç tutarlılık güvenilirlik analizi yapılarak ölçeklerin cronbach alfa katsayıları (α) hesaplanmış ve sonuçlar aşağıdaki Çizelge 5.3.'de gösterilmiştir.

Çizelge 5.3. Araştırma ölçeklerinin cronbach alpha katsayıları

Ölçek Adı	Madde Sayısı	Cronbach Alpha Katsayısı (α)
Bölüm 2	17	0,94
Bölüm 3.1	12	0,92
Bölüm 3.2	10	0,92

Çizelge 5.3.'deki sonuçlara göre; on yedi maddeden oluşan stratejik planlama yaklaşımına ilişkin kamu personelinin tutumunu ölçmek için kullanılan Bölüm 2 Ölçeği (Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Tutum Ölçeği) için α katsayısı 0,94 bulunmuştur. On iki maddeden oluşan Bölüm 3.1 ve on maddeden oluşan Bölüm 3.2 ölçeklerinin α katsayıları ise 0,92'dir. Sonuç olarak, üç ölçeğin α katsayılarının 0,90'dan büyük çıkmış olması bu araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduklarını göstermektedir. Bu durum, ÇSB'de yapılan stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum ölçümünün, stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısı algısı ölçümünün ve yine stratejik plan hazırlama sürecinin ÇSB'ye katkısı algısı ölçümünün tutarlı ve istikrarlı olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri ile ortaya çıkan özlü sonuç araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek derecede hem güvenilir hem de geçerli olduğudur. Diğer bir ifade ile bu araştırmada kullanılan Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri ölçmek istedikleri olguyu çok iyi yansıtmakta (geçerlilik) ve bu ölçekler yüksek derecede güvenilirdir.

5.4.3.2. Katılımcılara yönelik samimiyet testi ve kayıp veri

Bu araştırmada katılımcılardan elde edilen anketlere doğrudan analiz uygulanmamış; analizlerden önce samimiyet testine ve kayıp veri durumuna göre bir kısım anketler (verileri) araştırma kullanılan bazı analizlerin dışında bırakılmıştır. Bu çerçevede ilk olarak hiçbir ifadesine cevap verilmeyen ölçekleri içeren anketler o ölçek için yapılacak analizlerin dışında bırakılmıştır. Bu çalışmada ayrıca araştırmanın başarısı diğer bir deyişle anket sonuçlarının/bulgularının güvenilirliğini artırmak için analizlerden önce katılımcıların anketlerine samimiyet testi uygulanmıştır. Samimiyet testini geçemeyen anketler (verileri) analizlere dahil edilmeyerek anket bulgularına etki etmeleri önlenmiştir. Bu araştırmada samimiyet testi her bir ankette Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 için ayrı ayrı yapılmıştır. Samimiyet testinde kullanılan kriterler aşağıdaki gibidir.

Bölüm 2 samimiyet testi kriterleri;

- a) Tüm maddelere Fikrim Yok/Kararsızım cevabı verilmesi = Samimi Değil
- b) Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $> 3,5$ ve Madde 16 > 3 = Samimi Değil
Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $< 2,5$ ve Madde 16 < 3 = Samimi Değil
- c) Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $> 3,5$ ve Madde 13 > 3 = Samimi Değil
Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $< 2,5$ ve Madde 13 < 3 = Samimi Değil

Bölüm 3.1 samimiyet testi kriterleri;

- a) Tüm maddelere Fikrim Yok/Kararsızım cevabı verilmesi = Samimi Değil

Bölüm 3.2 samimiyet testi kriterleri;

- a) Tüm maddelere Fikrim Yok/Kararsızım cevabı verilmesi = Samimi Değil
- b) Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $> 3,5$ ve Madde 8 > 3 = Samimi Değil
Ters madde olmayan ifadelerin ortalaması $< 2,5$ ve Madde 8 < 3 = Samimi Değil

Özetçe ifade etmek gerekirse, bu araştırmada esasen iki temel samimiyet kriteri vardır. İlk kriter bir ölçekteki tüm ifadelerle *Fikrim Yok/Kararsızım* cevabı verilmesidir. Örneğin; 75 numaralı ankette Bölüm 2 ölçeğinde yer alan 17 maddeye de katılımcı tarafından *Fikrim Yok/Kararsızım* cevap verilmesi nedeniyle bu anket (o bölüm verileri/cevapları) Bölüm 2 için yapılan analizlerin dışında bırakılmıştır. Diğer bir kriter ise bir ölçekte yer alan ters maddelerin puanının o ölçeğin tüm olumlu maddelerinin puan ortalamasından belirli puan aralıkları ile farklılık arz etmesidir. Puan kriterini daha da açıklamak gerekirse; katılımcı bir ölçekteki olumsuz bir ifade için bir görüş belirtmiş ise (Fikrim yok/ Kararsızım seçeneği haricinde bir seçenek işaretlemiş ise) görüş belirttiği ters maddenin puanı, ölçeğin tüm olumlu maddelerinin puan ortalaması karşılaştırılır ve puan olarak aynı yönelimli (olumlu veya olumsuz) olan anketler analiz dışı bırakılır. Bu karşılaştırmada olumlu maddelerin ortalaması için 2,5 ve 3,5 puanları karar puanı (eşik seviyesi) olarak kabul edilmiştir. Karar puanları olarak 2,5 ve 3,5 puanlarının seçilmesinin temel nedeni bu puanların “*Katılmıyorum*” (puan=2) cevabı ile “*Fikrim Yok/Kararsızım*” (puan=3) cevabı arasında ve de “*Fikrim Yok/Kararsızım*” (puan=3) cevabı ile “*Katılıyorum*” (puan=4) cevabı arasında yönelimi gösteren eşik puanları olmalarıdır. Diğer bir ifade ile bu puanların karar puanı seçilmelerinde temel neden ölçeklerde tespit edilmeye çalışılan konulara yönelik katılımcı algılarının yönelimleri daha belirgin (Likert ölçeğinin orta/nötr noktasından belirgin ayrışma) göstermeleridir. Örneğin; 51 numaralı ankette Bölüm 2 ölçeğinde yer alan 15 adet olumlu ifadenin ortalaması 3,60 iken (katılımcının stratejik planlama yaklaşımına ilişkin bakış açısı olumlu), katılımcının ölçeğin ters maddeleri olan “*İfade 13*” ve “*İfade 16*” ya “*Kesinlikle Katılıyorum*” (puan=5) cevabı verdiği (bahse konu ifadeye göre katılımcının stratejik planlama yaklaşımına bakış açısı net biçimde olumsuz) görüldüğü için bu anket bu ölçek için yapılan analizlerin dışında bırakılmıştır.

Ayrıca samimiyet testinden önce bir ölçeğin tamamına cevap verilmeyen (boş bırakılan ölçekler) anketler o ölçek için yapılacak analizlere dahil edilmemiştir. Örneğin; Bölüm 3.1 ölçeği için samimiyet testinden geçemeyen anket bulunmamasına rağmen 34, 74 ve 84 numaralı anketlerin katılımcılarca cevaplanmadığı görülmüş ve bu anketler bu ölçek için yapılan analizlerin dışında bırakılmıştır. Böylece bu araştırma toplamda 101 katılımcıya uygulanmış olmasına rağmen ölçeğin cevaplanmaması ve samimiyet testleri ile analize tabii tutulan anket sayısı daha az olmuştur. Bölümlere (ölçeklere) göre samimiyet testinden geçen anketlere ilişkin bilgiler Çizelge 5.4.’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.4. Bölümlere göre samimiyet testi sonuçları

Araştırmanın Toplam Katılımcı Sayısı (N=101)	Bölüm 2	Bölüm 3.1	Bölüm 3.2
Ölçeğin Tamamına Cevap Verilmeyen Anket Sayısı	-	3	3
Samimiyet Testi Yapılan Anket Sayısı	101	98	98
Samimiyet Testini Geçemeyen Anket Sayısı	26	-	9
Samimiyet Oranı	% 74,26	% 100,00	% 90,82
Samimiyet Testini Geçen Anket Sayısı	75	98	89

Çizelge 5.4.'deki sonuçlara göre ölçeğin cevaplanmaması ve samimiyet testi ile birlikte Bölüm 2'de 26 anket, Bölüm 3.1'de 3 anket ve Bölüm 3.2'de 12 anket analize tabii tutulmayarak değerlendirmeye alınmamıştır. Ölçekleri samimi cevaplama oranı Bölüm 2 ölçeği için %74,26 (101 de 75), Bölüm 3.1'de %100 (98 de 98) ve Bölüm 3.2'de %90,82 (98 de 89) olmuştur. Bu sonuçlara göre anket katılımcılarının anket ifadelerine samimi cevap verdikleri söylenebilir. Ayrıca anket katılımcılarının en samimi cevapladıkları ölçek ters ifade içermeyen Bölüm 3.1 iken, en samimiyetsiz cevapladıkları ölçek ise 2 adet ters ifade içeren Bölüm 2 olmuştur.

Samimiyet testi akabinde anketlerin maddelerinin (kayıp veri durumu) boş bırakılmasına bağlı olarak bazı anketler ilgili analizlerde kullanılmamıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerini içeren Bölüm 1'de boş bırakılan maddeler kayıp veri kabul edilerek bu kayıp verileri içeren anketlerde araştırmanın ölçeklerinin her biri için yapılan analizlerin dışında bırakılmıştır. Bölüm 1'deki bağımsız değişkenlerin kayıp veri durumlarına göre bölümlerin (ölçeklerin) her biri için değerlendirmeye alınan ve alınmayan anket frekansları aşağıdaki Çizelge 5.5.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.5.'deki sonuçlara bakıldığında anket katılımcılarının en az cevap verdikleri Bölüm 1 maddesi, katılımcıların idari görev durumunun (an itibariyle yönetici olup olmadıklarının) sorgulandığı 5 inci madde olmuştur. 10 katılımcı bu maddeye cevap vermemiştir. Bu madde için Bölüm 2'de samimiyet testinden geçen 75 anketten kayıp veri nedeniyle sadece 69 anket için analiz çalışması yapılmış olup, bu rakam Bölüm 3.1 için 88 anket ve Bölüm 3.2 için ise 79 anket olmuştur. Yine üçer katılımcının cevap vermediği Bölüm 1'in 9 uncu (katılımcının

stratejik planlama ekibine gönüllü katılıp katılmadığının sorgulandığı) ve 10 uncu (katılımcının Bakanlığının 2018-2022 stratejik planını önceki stratejik planlara göre başarılı bulma algısının sorgulandığı) maddeleri için sırasıyla Bölüm 2’de 72 (9 uncu madde için) ve 73 (10 uncu madde için); Bölüm 3.1’de 96 ve 95; Bölüm 3.2’de 88 ve 87 adet anket analize tabii tutulmuştur.

Çizelge 5.5. Bölüm 1’deki kayıp veri durumuna göre bölümlerin (ölçeklerin) geçerli ve kayıp veri frekansları

Geçerli ve Kayıp Veri Frekansı			Cinsiyet	Yaş	Memuriyet Kıdemi	Eğitim	İdari Görev	SP Ekibinde Yer Alma	SP Eğitimi Alma	SP Ekibine Gönüllü Katılım	2018-2022 SP Başarılıdır
Tüm Katılımcılar	N (101)	Geçerli	100	101	99	101	91	101	99	98	98
		Kayıp	1	0	2	0	10	0	2	3	3
Bölüm 2	N (75)	Geçerli	75	75	73	75	69	75	73	72	73
		Kayıp	0	0	2	0	6	0	2	3	2
Bölüm 3.1	N (98)	Geçerli	98	98	96	98	88	98	96	96	95
		Kayıp	0	0	2	0	10	0	2	2	3
Bölüm 3.2	N (89)	Geçerli	89	89	87	89	79	89	88	88	87
		Kayıp	0	0	2	0	10	0	1	1	2

Bölüm 1’in 2 inci (yaşın sorgulandığı madde), 4 üncü (eğitim durumunun sorgulandığı madde) ve 6 ıncı (katılımcının daha önce başka stratejik plan ekiplerinde yer almış olma durumunun sorgulandığı madde) maddelerine tüm katılımcılar cevap vermiştir. Bu maddeler için bölümlere göre sırasıyla analize tabii tutulan anket sayısı Bölüm 2 için 75; Bölüm 3.1 için 98 ve Bölüm 3.2 için 89 olmuştur. Sadece bir katılımcının boş bıraktığı cinsiyet durumunun sorgulandığı 1 inci madde için Bölüm 2’de 75, Bölüm 3.1’de 98 ve Bölüm 3.2’de 89 anketle analiz yapılmıştır. İki katılımcının cevap vermediği ve memuriyet kıdeminin sorgulandığı 3 üncü madde için ise Bölüm 2’de 73, Bölüm 3.1’de 96 ve Bölüm 3.2’de 87 ankete analizler uygulanmıştır.

Bölüm 1’in yanı sıra Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçeklerinde cevap verilmeyen madde veya maddeler kayıp veri kabul edilerek o ölçekle veya ölçeklerle ilgili yapılan birtakım analizlerin dışında bırakılmıştır. Bu duruma ilişkin bilgiler (frekanslar) Bölüm 4.5’in ilgili bölümlerinde gösterilmektedir.

5.5. Araştırmanın Bulguları

Çalışmanın bu bölümünde, araştırmadan elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Araştırma bulguları başlıca sekiz alt bölümde incelenmiştir.

İlk bölümde katılımcılara ilişkin genel bulgulardan, ikinci bölümde stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara ilişkin bulgulardan, üçüncü bölümde Bölüm 2 ölçeği (katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına ilişkin görüşlerini yansıtan tutum ölçeği) kapsamında ulaşılan anlam çıkarıcı analizlerin bulgularından, dördüncü bölümde Bölüm 3.1 ölçeği (stratejik plan hazırlama sürecinin plan ekibinin kişisel gelişime katkısı ölçeği) kapsamında ulaşılan anlam çıkarıcı analizlerin bulgularından, beşinci bölümde Bölüm 3.2 ölçeği (stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkısı ölçeği) kapsamında ulaşılan anlam çıkarıcı analizlerin bulgularından, altıncı bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile stratejik planlama bakış açıları arasındaki ilişki bulgularından, yedinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı algıları arasındaki ilişki bulgularından ve bu bölümün son alt bölümü olan sekizinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri ile katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları arasındaki ilişki bulgularından bahsedilmektedir.

5.5.1. Katılımcılara İlişkin Genel Bulgular

Bu bölümünde samimiyet testinden geçen anket katılımcılarının demografik özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmektedir. Ayrıca ÇSB 2018-2022 stratejik planının değerlendirilmesinde kullanılabilecek birkaç bulgudan da bu bölümde bahsedilmektedir. Bu bulgular elde edilirken frekans ve yüzde dağılımı analizlerinden faydalanılmıştır.

Bu anket çalışmasına katılan ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 1'deki ilk on maddeye verdikleri cevaplara göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıdaki çizelgelerde gösterilmektedir. Bu çizelgelerde ayrıca anketteki her bir ölçek için samimiyet testinden geçip anketleri analizlere tabi tutulan katılımcıların Bölüm 1'deki ilk on maddeye verdikleri cevapların frekans ve yüzde dağılımları da gösterilmektedir.

İlk olarak Bölüm 1'in ilk maddesi olan ve katılımcıların cinsiyet durumunun sorgulandığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.6.'da gösterilmektedir. Çizelge 5.6.'daki sonuçlara bakıldığında 1 adet anket katılımcısının cevap vermediği Bölüm 1'in cinsiyet durumunun sorgulandığı ilk maddesine 100 katılımcının cevap verdiği görülmektedir. Cinsiyet durumuna ilişkin Bölüm 1 maddesini cevaplayan katılımcıların

%42'si kadın (N= 42), %52'si erkektir (N=58). Bu sonuçlara bakıldığında ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin çoğunluğunun erkek olduğu söylenebilir.

Çizelge 5.6. Cinsiyet durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Cinsiyet	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kadın	42	% 42,0	29	% 38,7	41	% 41,8	37	% 41,6
Erkek	58	% 58,0	46	% 61,3	57	% 58,2	52	% 58,4
Toplam	100	% 100,0	75	% 100,0	98	% 100,0	89	% 100,0

ÇSB 2017 İdari Faaliyet Raporuna göre Bakanlık personelinin %30'unun kadın, %70'inin ise erkek olduğu göz önüne alındığında; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin cinsiyet durumunun (dağılımının) Bakanlık personelinin cinsiyet durumu ile paralellik arz ettiği ifade edilebilir (ÇSB, 2018: 28). Hatta Bakanlık personelinin cinsiyet durumu (dağılımı) ile kıyaslandığında ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubunda kadınların daha fazla temsil edildiği de söylenebilir.

Ayrıca Bölüm 1 cinsiyet durumu maddesi için Bölüm 2'de samimiyet testinden geçen 75 anketin %38,7 sini (N=29) kadın, %61,3 ünü erkek (N=46) katılımcıların doldurdukları anketler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre Bölüm 2'yi erkek katılımcıların daha samimi cevapladıkları söylenebilir. Bölüm 3.1'de samimiyet testinden geçip analiz testleri uygulanan 98 anketin %41,8 ini (N=41) kadın, %58,2 sini erkek (N=46) katılımcılar doldurmuştur. Bu sonuçlara göre Bölüm 3.1 'i bir kadın ve bir erkek katılımcı samimi olarak cevaplamamış ve bu nedenle bu katılımcıların anketlerine analizler uygulanmamıştır. Samimiyet testinden geçen 89 anketin bulunduğu Bölüm 3.2'de katılımcıların %41,6 sı (N=37) kadın, %58,4 ü erkektir (N=52). Bu sonuçlara göre Bölüm 3.2'yi 5'i kadın ve 6'sı erkek toplam 11 katılımcının samimi cevaplamadığı görülmektedir. Sonuç olarak Bölüm 2'yi erkek katılımcıların daha samimi cevapladıkları ve de Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçeklerini samimi cevaplama bakımından kadın ve erkek katılımcılar arasında bir fark olmadığı söylenebilir.

Bölüm 1'in beşinci maddesi olan ve katılımcıların idari görev durumunun (katılımcının anketi doldurduğu esnada yönetici olup olmadığı) sorgulandığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.7.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.7. İdari görev durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

İdari Görev Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Yok	35	% 38,5	26	% 37,7	34	% 38,6	28	% 35,4
Var	56	% 61,5	43	% 62,3	54	% 61,4	51	% 64,6
Toplam	91	% 100,0	69	% 100,0	88	% 100,0	79	% 100,0

Çizelge 5.7'deki sonuçlara bakıldığında Bölüm 1'in 5 inci maddesi olan idari görev durumunun sorgulandığı maddeyi 91 katılımcı cevaplamıştır. Bu katılımcıların %61,5'ini (N= 56) verdikleri cevaplara göre idareciler oluşturmaktadır. Bu sonuçlara göre ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin çoğunluğunun idareci (yönetici) olduğu söylenebilir. Yine bu çizelge sonuçlarına göre samimiyet testinden geçip analiz uygulanan anket sayısı sırasıyla Bölüm 2 için 69, Bölüm 3.1 için 88 ve Bölüm 3.2 için ise 79 olmuştur. Bölüm 2 katılımcılarının %62,3'ü (N=43), Bölüm 3.1 katılımcılarının %61,4'ü (N=54) ve Bölüm 3.2 katılımcılarının %64,6'sı (N=51) idarecidir. Bu sonuçlara göre Bölüm 3.2'yi idarecilerin daha samimi cevapladıkları söylenebilir.

Bölüm 1'in altıncı maddesi olan ve katılımcıların daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun sorgulandığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.8.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.8.'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun sorgulandığı Bölüm 1'in 6 ncı maddesini tüm katılımcılar cevaplamış olup, samimiyet testlerinden geçen Bölüm 2'de 75, Bölüm 3.1'de 98 ve Bölüm 3.2'de 89 katılımcının anketi için analizler yapılmıştır. Bölüm 1'deki bu maddeyi cevaplayan 101 katılımcıdan %46,5'i (47 katılımcı) daha önce stratejik plan ekiplerinde yer aldığını beyan ederken, bu oran Bölüm 2 için %46,7 (35 katılımcı), Bölüm 3.1 için % 46,9 ve Bölüm 3.2 içinde %47,2 (42 katılımcı) olmuştur. Bu sonuçlara göre stratejik çalışma grubu içinde yer alıp da bu anketi dolduran katılımcıların yarısından biraz fazlasının daha önce bir stratejik

plan ekibinde yer almamış olduğu görülmektedir. Ayrıca daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun ölçekleri samimi cevaplama durumu üzerinde bir etkisi olmadığı da söylenebilir.

Çizelge 5.8. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Daha Önce SP Ekibinde Yer Alma Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	54	% 53,5	40	% 53,3	52	% 53,1	47	% 52,8
Evet	47	% 46,5	35	% 46,7	46	% 46,9	42	% 47,2
Toplam	101	% 100,0	75	% 100,0	98	% 100,0	89	% 100,0

Bölüm 1'in dokuzuncu maddesi olan ve katılımcıların stratejik plan hazırlama ekibine gönüllü katılım durumunun sorgulandığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.9'da gösterilmektedir.

Çizelge 5.9. Stratejik plan hazırlama ekibine gönüllü katılım durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

SP Hazırlama Ekibine Gönüllü Katılım Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	69	% 70,4	50	% 69,4	67	% 69,8	63	% 71,6
Evet	29	% 29,6	22	% 30,6	29	% 30,2	25	% 28,4
Toplam	98	% 100,0	72	% 100,0	96	% 100,0	88	% 100,0

Çizelge 5.9.'daki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların stratejik plan hazırlama ekibine gönüllü katılım durumunun sorgulandığı Bölüm 1'in 9 uncu maddesini 98 katılımcı cevaplamış ve bu katılımcılardan %29,6 sı (29 katılımcı) stratejik plan hazırlama ekibine gönüllü katıldığını ifade etmiştir. Diğer bir ifade ile anketin bu maddesini cevaplayan katılımcıların %70,4'ü (69 katılımcı) stratejik plan hazırlama çalışmalarına gönüllü katılmadıklarını beyan etmişlerdir. Bu oran samimiyet testlerinden geçen anketler için Bölüm 2'de 72 katılımcı için %69,4 (50 katılımcı), Bölüm 3.1'de 96 katılımcı için % 69,8 (67 katılımcı) ve Bölüm 3.2'de 88 katılımcı içinde %71,6 (63 katılımcı) olmuştur. Bu

sonuçlara göre stratejik çalışma grubu içinde yer alıp da bu anketi dolduran katılımcıların yaklaşık $\frac{3}{4}$ 'ü ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarına gönüllü olarak katılmadıklarını ifade etmektedirler.

Bölüm 1'in onuncu maddesi olan ve katılımcıların ÇSB'nin 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın ilk plan döneminde (2013-2017) yapılan 2013-2017 ve 2015-2017 stratejik planlarına göre daha başarılı ve uygulanabilir bulup bulmadıkları algısının öğrenilmeye çalışıldığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.10.'da gösterilmektedir.

Çizelge 5.10. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

2018-2022 Stratejik Planı Başarılıdır	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Kesinlikle Katılmıyorum	3	% 3,1	3	% 4,1	3	% 3,2	3	% 3,4
Katılmıyorum	4	% 4,1	2	% 2,7	4	% 4,2	4	% 4,6
Fikrim Yok/Kararsızım	43	% 43,9	29	% 39,7	40	% 42,1	38	% 43,7
Katılıyorum	45	% 45,9	37	% 50,7	45	% 47,4	39	% 44,8
Kesinlikle Katılıyorum	3	% 3,1	2	% 2,7	3	% 3,2	3	% 3,4
Toplam	98	% 100,0	73	% 100,0	95	% 100,0	87	% 100,0

Çizelge 5.10.'daki sonuçlara bakıldığında Bölüm 1'in 10 uncu maddesini 98 katılımcı cevaplamış; bu katılımcılardan %3,1'i (3 katılımcı) "2018-2022 stratejik planımız ilk ikisinden (2013-2017 ve 2015-2017) daha başarılı ve uygulanabilir bir plandır." ifadesine kesinlikle katılmadıklarını, %4,1'i (4 katılımcı) katılmadıklarını, %43,9'u (43 katılımcı) kararsız veya fikirleri olmadığını, %45,9'u da katıldıklarını ve %3,1'i (3 katılımcı) de kesinlikle katıldıklarını belirtmişlerdir. Bu sonuçlara göre katılımcıların yaklaşık yarısı, oluşturma sürecinde yer aldıkları ÇSB 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın diğer iki planından daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olarak görmektedir. Ancak stratejik plan çalışma grubu üyesi olarak katılımcıların yarısı başarılı bulma ve uygulanabilirlik açısından

2018-2022 stratejik planını ya diğer planlar ile mukayese ederek kararsız kalmış ya da mukayese edemeyeceğini (fikri olmadığını) ifade etmişlerdir.

Ayrıca yine bu çizelge sonuçlarına göre samimiyet testlerinden geçen anketler için ise bu maddedeki ifadeye *Kesinlikle Katılmıyorum* diyenler Bölüm 2'deki 73 katılımcının %4,1'ini (3 katılımcı), Bölüm 3,1'de 95 katılımcının %3,2'sini (3 katılımcı), Bölüm 3.2'de 87 katılımcının %3,4'ünü (3 katılımcı); *Katılmıyorum* diyenler Bölüm 2'deki 73 katılımcının %2,7'sini (2 katılımcı), Bölüm 3,1'de 95 katılımcının %4,2'sini (4 katılımcı), Bölüm 3.2'de 87 katılımcının %4,6'sını (4 katılımcı); *Fikrim yok/Kararsızım* diyenler Bölüm 2'deki 73 katılımcının %39,7'sini (29 katılımcı), Bölüm 3,1'de 95 katılımcının %42,1'ini (40 katılımcı), Bölüm 3.2'de 87 katılımcının %43,7'sini (38 katılımcı); *Katılıyorum* diyenler Bölüm 2'deki 73 katılımcının %50,7'sini (45 katılımcı), Bölüm 3,1'de 95 katılımcının %47,4'ünü (45 katılımcı), Bölüm 3.2'de 87 katılımcının %44,8'ini (39 katılımcı); *Kesinlikle Katılıyorum* diyenler Bölüm 2'deki 73 katılımcının %2,7'sini (2 katılımcı), Bölüm 3,1'de 95 katılımcının %3,2'sini (3 katılımcı), Bölüm 3.2'de 87 katılımcının %3,4'ünü (3 katılımcı) oluşturmaktadır. Bu sonuçlara bakıldığında Bölüm 2'deki sorulara samimi cevap veren katılımcıların tüm katılımcılarla ve Bölüm 3.1 ile Bölüm 3.2'ye samimi cevap verenlerle kıyaslandığında nispeten ÇSB 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın diğer stratejik planlarından daha başarılı ve uygulanabilir gördükleri söylenebilir.

Bölüm 1'in 10 uncu maddesine cevap veren gruptaki katılımcı sayısı Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2'de analiz yapmak için yeterli olmadığından gruplar (bağımsız değişkenler) ya birleştirilmiş ya da analizler dışında bırakılmıştır (Bkz. Çizelge 5.10. ve Çizelge 5.11.). Böylelikle anketin her bir ölçeği için bu madde bağlamında analize girecek grup sayısı beşten, ikiye ("*Fikrim Yok/Kararsızım*" ve "*Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum*") indirilmiştir. Sonuç olarak Çizelge 5.11.'deki analiz çıktılarına göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin yarısından biraz fazlası (%51,6 - N=48) ÇSB 2018-2022 stratejik planını, Bakanlığın diğer iki stratejik planından daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olarak görmektedirler.

Bölüm 1'in 2 inci maddesi ile de anket katılımcılarının yaşlarına ilişkin istatistiksel bilgiler öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların yaşlarına ilişkin istatistiksel özellikler Çizelge 5.12'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.11. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre indirgenmiş gruplar nezdinde katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

2018-2022 Stratejik Planı Başarılıdır	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Fikrim Yok/Kararsızım	45	% 48,4	29	% 42,6	40	% 45,5	38	% 47,5
Katılıyorum/ Kesinlikle Katılıyorum	48	% 51,6	39	% 57,4	48	% 54,5	42	% 52,5
Toplam	93	% 100,0	68	% 100,0	88	% 100,0	80	% 100,0

Çizelge 5.12. Anket katılımcılarının yaşlarının istatistiksel özellikleri

Yaş	Tüm Katılımcılar	Bölüm 2	Bölüm 3.1	Bölüm 3.2
Frekans (N)	101	75	98	89
Ortalama (X)	44,24	44,41	44,23	44,26
Mod	48,00	48,00	48,00	48,00
Standart Sapma	7,85	8,05	7,94	7,83
Yaş Aralığı	35,00	35,00	35,00	35,00
Minimum Yaş	28,00	28,00	28,00	28,00
Maksimum Yaş	63,00	63,00	63,00	63,00

Bölüm 1'in 2 inci maddesine verilen cevaplar incelendiğinde tüm katılımcıların yaş bilgisini verdiği görülmüştür. Çizelge 5.12.'deki sonuçlara bakıldığında katılımcıların yaş ortalamasının 44,24 (yıl), en genç katılımcının yaşının 28, en yaşlı katılımcının yaşının ise 63 olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile katılımcıların yaşı 28 ile 63 arasında değişmektedir. Samimiyet testinden geçen katılımcıların yaş ortalaması; Bölüm 2'de 44,41; Bölüm 3.1'de 44,23 ve Bölüm 3.2'de ise 44,26 olmuştur. Sonuç olarak stratejik plan çalışma grubu üyeleri arasında her yaştan üye bulunduğu söylenebilir.

Anketteki sürekli bağımsız değişken niteliğindeki katılımcıların yaş verileri analiz yapmak için süreksiz hale dönüştürülmüştür. Diğer bir ifade ile bu dönüşümde katılımcıların yaş verileri aralarında 10 yaş bulunan 4 farklı kategoriye (gruba) atanmıştır (Bkz. Çizelge 5.13.). Çizelge 5.13.'deki sonuçlardan görüleceği üzere bu kategoriler içinde 21-30 yaş grubunun frekansı (2 veya 15 altı) her bir ölçek için anlam çıkarıcı analizleri (bağımsız örneklem t-

testi ile tek yönlü ANOVA testi) yapmak için yeterli olmadığından 21-30 yaş grubu 31-40 yaş grubu ile birleştirilmiştir.

Çizelge 5.13. Yaş kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Yaş Kategorileri	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
21-30	2	% 2,0	2	% 2,7	2	% 2,0	1	% 1,1
31-40	33	% 32,7	23	% 30,7	32	% 32,7	31	% 34,8
41-50	47	% 46,5	35	% 46,7	45	% 45,9	39	% 43,8
51 ve üzeri	19	% 18,8	15	% 20,0	19	% 19,4	18	% 20,2
Toplam	101	% 100,0	75	% 100,0	98	% 100,0	89	% 100,0

Sonuç olarak; Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 için yapılan analizlerde katılımcıların yaş bağımsız değişkeni için Çizelge 5.14.'de frekans ve yüzde dağılımları gösterilen 21-40, 41-50 ile 51 ve üzeri olmak üzere 3 farklı yaş kategorisi (grubu) kullanılmıştır. Çizelge 5.14.'de ayrıca ölçeklerin her biri için anketleri samimiyet testinden geçerek analiz yapılacak katılımcıların yaş gruplarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları da gösterilmektedir.

Çizelge 5.14. Birleştirilmiş yaş kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Yaş Kategorileri	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
21-40	35	% 34,7	25	% 33,3	34	% 34,7	32	% 36,0
41-50	47	% 46,5	35	% 46,7	45	% 45,9	39	% 43,8
51 ve üzeri	19	% 18,8	15	% 20,0	19	% 19,4	18	% 20,2
Toplam	101	% 100,0	75	% 100	98	% 100	89	% 100,0

Çizelge 5.14.'deki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların büyük çoğunluğunun, %46,5'inin (N=47) 41-50 yaşları arasında, %34,7'sinin (N=35) 21-40 yaşları arasında ve %18,8'inin (N=19) ise 51 yaşında veya üzerinde olduğu görülmektedir. ÇSB 2017 İdari Faaliyet Raporundaki gösterilen Bakanlık personelinin yaş durumunu ilişkin bilgilerden personelin %41,10'unun 21-40 yaşları arasında, %29,48'inin 41-50 yaşları arasında, %29,43'ünün ise 51 yaşında veya üzerinde olduğu görülmektedir (ÇSB, 2018: 28). Bu sonuçlardan Bakanlık

personelinin yaş durumu ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin yaş durumunun paralellik arz etmediği söylenebilir. Sonuç olarak stratejik plan çalışma grubunda Bakanlık personelinin yaş durumundan farklı olarak diğer yaş kategorileri kıyaslandığında genç veya yaşlı olmayan 41-50 yaş arasındaki personelin daha fazla oranda temsil edildiği sonucuna varılabilir.

Ayrıca bu çizelgedeki bilgilere göre samimiyet testinden geçen 21-40 yaşları arasında Bölüm 2’de 25 katılımcının (%33,3), Bölüm 3.1’de 34 katılımcının (%34,7), Bölüm 3.2’de 32 katılımcının (%36); 41-50 yaşları arasında Bölüm 2’de 35 katılımcının (%46,7), Bölüm 3.1’de 45 katılımcının (%45,9), Bölüm 3.2’de 39 katılımcının (%43,8); 51 yaş ve üzerinde ise Bölüm 2’de 15 katılımcının (%20), Bölüm 3.1’de 19 katılımcının (%19,4) ve Bölüm 3.2’de 18 katılımcının (%20,2) olduğu da görülmektedir.

Bölüm 1’in 3 üncü maddesi ile anket katılımcılarının memuriyet kıdemlerine (memuriyet hizmet süreleri) ilişkin istatistiksel özellikler de öğrenilmeye çalışılmıştır. Katılımcıların memuriyet kıdemlerine ilişkin istatistiksel bilgiler Çizelge 5.15.’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.15. Katılımcıların memuriyet kıdemlerinin istatistiksel özellikleri

Memuriyet Kıdemi	Tüm Katılımcılar	Bölüm 2	Bölüm 3.1	Bölüm 3.2
Frekans (N)	99	73	96	87
Ortalama	18,95	19,14	18,90	18,89
Mod	11,00	20,00	11,00	11,00
Kıdem Aralığı	40,00	40,00	40,00	38,00
Minimum Kıdem	2,00	2,00	2,00	2,00
Maksimum Kıdem	42,00	42,00	42,00	40,00

Bölüm 1’in 2 inci maddesine verilen cevaplar incelendiğinde 101 anket katılımcısı arasında 2 katılımcı haricinde 99 katılımcının memuriyet kıdemi verisini ankette verdiği görülmüştür (Bkz. Çizelge 5.15.). Çizelge 5.15.’daki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların memuriyet kıdemi ortalamasının 18,95 (yıl) olduğu görülmekte ve katılımcıların memuriyet hizmet süreleri 2 ile 42 yıl arasında değişmektedir. Diğer bir ifade ile memuriyet kıdemi en az olan katılımcının 2 yıl, en fazla olan katılımcının ise 42 yıl hizmetinin olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 5.15.’deki sonuçlara göre anketleri samimiyet testinden geçen katılımcıların

ölçeklere göre memuriyet kıdem ortalamaları; Bölüm 2 için 19,14; Bölüm 3.1 için 18,90 ve Bölüm 3.2 için ise 18,89 olmuştur.

Anketteki sürekli bağımsız değişken niteliğindeki katılımcıların memuriyet kıdemi verileri analiz yapmak için süreksiz hale dönüştürülmüştür. Bu dönüşüm ile katılımcıların memuriyet kıdemi verileri aralarında 5 yıl bulunan 6 farklı gruba (kategoriye) atanmıştır (Bkz. Çizelge 5.16.).

Çizelge 5.16. Memuriyet kıdem kategorilerine göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Memuriyet Kıdemi (Yıl)	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-5	8	% 8,1	6	% 8,2	8	% 8,3	6	% 6,9
6-10	6	% 6,1	4	% 5,5	6	% 6,3	5	% 5,7
11-15	18	% 18,2	14	% 19,2	17	% 17,7	17	% 19,5
16-20	28	% 28,3	21	% 28,8	28	% 29,2	26	% 29,9
21-25	16	% 16,2	11	% 15,1	14	% 14,6	13	% 14,9
26 ve üzeri	23	% 23,2	17	% 23,3	23	% 24,0	20	% 23,0
Toplam	99	% 100,0	73	% 100,0	96	% 100,0	87	% 100,0

Çizelge 5.16.'daki sonuçlardan görüleceği üzere bu kategoriler içinde 1-5 ve 6-10 adlı memuriyet kıdemi gruplarının frekansları (N=8 ve N=6) her bir ölçek için anlam çıkarıcı analizleri (bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü ANOVA testi) yapmak için yeterli olmadığından bu iki grup 1-10 adı altında birleştirilmiştir.

Sonuç olarak; Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 için yapılan analizlerde katılımcıların memuriyet kıdemi bağımsız değişkeni için Çizelge 5.12'de frekans ve yüzde dağılımları gösterilen 1-10, 11-15, 16-20, 21-25 ile 26 ve üzeri olmak üzere 5 farklı kıdem kategorisi (grubu) kullanılmıştır. Çizelge 5.17.'de ayrıca ölçeklerin her biri için anketleri samimiyet testinden geçerek analiz yapılacak katılımcıların memuriyet kıdemlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları da gösterilmektedir.

Çizelge 5.17. Birleştirilen Memuriyet Kıdem Kategorilerine Göre Katılımcıların Frekans ve Yüzde Dağılımı

Memuriyet Kıdemi (Yıl)	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1-10	14	% 14,1	10	% 13,7	14	% 14,6	11	% 12,6
11-15	18	% 18,2	14	% 19,2	17	% 17,7	17	% 19,5
16-20	28	% 28,3	21	% 28,8	28	% 29,2	26	% 29,9
21-25	16	% 16,2	11	% 15,1	14	% 14,6	13	% 14,9
26 ve üzeri	23	% 23,2	17	% 23,3	23	% 24,0	20	% 23,0
Toplam	99	% 100,0	73	% 100,0	96	% 100,0	87	% 100,0

Çizelge 5.17.'deki sonuçlarına bakıldığında; katılımcıların %14,1'inin (N=14) 1-10 yılları arasında, %18,2'sinin (N=18) 11-15 yılları arasında, %28,3'ünün (N=28) 16-20 yılları arasında, %16,2'nin (N=16) 21-25 yılları arasında ve %23,2'si (N=23) ise 26 yıl ve üzerinde memuriyet kıdemini sahip olduğu görülmektedir. ÇSB 2017 İdari Faaliyet Raporunda Bakanlık personelinin yaş durumunu ilişkin bilgilerden personelin %36,68'inin 1-10 yıl arasında, %11,30'unun 11-15 yıl arasında, %13,98'inin 16-20 yıl arasında, %14'ünün 21-25 yıl arasında ve %24,04'ünün 26 yıl veya üzerinde memuriyet hizmetinin olduğu görülmektedir (ÇSB, 2018: 29). Bu sonuçlar kıyaslandığında Bakanlık personelinin memuriyet kıdemi durumu ile katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubunun) memuriyet kıdemi durumunun paralellik göstermediği görülmektedir. Sonuç olarak stratejik plan çalışma grubunda Bakanlık personelinin memuriyet kıdemi durumundan (dağılımından) farklı olarak memuriyet hizmeti fazla olan personelin daha fazla yer aldığı söylenebilir.

Yine Çizelge 5.17.'deki sonuçlara göre samimiyet testinden geçen ve memuriyet kıdemleri 1-10 yılları arasında olan Bölüm 2'de 10 katılımcı (%13,7), Bölüm 3.1'de 14 katılımcı (%14,6), Bölüm 3.2'de 11 katılımcı (%12,6); kıdemleri 11-15 yılları arasında olan Bölüm 2'de 14 katılımcı (%19,2), Bölüm 3.1'de 17 katılımcı (%17,7), Bölüm 3.2'de 17 katılımcı (%19,5); kıdemleri 16-20 yılları arasında olan Bölüm 2'de 21 katılımcı (%28,8), Bölüm 3.1'de 28 katılımcı (%29,2), Bölüm 3.2'de 26 katılımcı (%29,9); kıdemleri 21-25 yılları arasında olan Bölüm 2'de 11 katılımcı (%15,1), Bölüm 3.1'de 14 katılımcı (%14,6), Bölüm 3.2'de 13 katılımcı (%14,9); 26 yıl ve üzerinde ise Bölüm 2'de 17 katılımcı (%23,3), Bölüm

3.1’de 23 katılımcı (%24), Bölüm 3.2’de 20 katılımcı (%23) bulunmaktadır. Sonuç olarak memuriyet kıdemi kategorilerine göre ölçeklere verilen samimi cevapların benzer dağılımlar gösterdiği görülmektedir.

Bölüm 1’in dördüncü maddesi olan ve katılımcıların eğitim durumunun sorgulandığı maddeye ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.18.’de gösterilmektedir.

Çizelge 5.18. Eğitim durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Eğitim Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
İlk ve ortaöğretim		% 0,0		% 0,0		% 0,0		% 0,0
Lise		% 0,0		% 0,0		% 0,0		% 0,0
Ön Lisans		% 0,0		% 0,0		% 0,0		% 0,0
Lisans	65	% 64,4	47	% 62,7	64	% 65,3	58	% 65,2
Yüksek Lisans	28	% 27,7	20	% 26,7	26	% 26,5	23	% 25,8
Doktora	8	% 7,9	8	% 10,7	8	% 8,2	8	% 9,0
Toplam	101	% 100,0	75	% 100,0	98	% 100,0	89	% 100,0

Çizelge 5.18.’deki sonuçlara bakıldığında; tüm katılımcılar eğitim durumunun sorgulandığı Bölüm 1’in 4 üncü maddesine cevap vermiştir. Katılımcıların %64,4’ü (N=65) lisans, %27,7’si (N=28) yüksek lisans ve %7,9’u (N=8) da doktora mezunu olduğu beyan etmiştir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu içerisinde yer alıp da bu ankete katılanların en az bir lisans programını bitirdiği görülmektedir. İlaveten yine bu çizelge sonuçlarına göre katılımcıların (özelde ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) büyük çoğunluğunun lisans mezunu (%64,4) olduğu da görülmektedir.

Ayrıca Bölüm 1’in 4 üncü maddesi için samimiyet testinden geçen lisans mezunu Bölüm 2’de 47 katılımcı (%62,7), Bölüm 3.1’de 64 katılımcı (%65,3), Bölüm 3.2’de 58 katılımcı (%65,2); yüksek lisans mezunu Bölüm 2’de 20 katılımcı (%26,7), Bölüm 3.1’de 26 katılımcı (%26,5), Bölüm 3.2’de 23 katılımcı (%25,8); doktora mezunu Bölüm 2, 3,1 ve 3,2’de 8 katılımcı (bölüm sırasına göre %10,7 - %8,2 - %9) bulunmaktadır. Bu sonuçlara

göre doktora mezunlarının anketi özellikle de Bölüm 2'yi nispeten daha samimi cevapladıkları görülmektedir.

Çizelge 5.18.'deki sonuçlardan görüleceği üzere doktora mezunlarının sayısı (N=8) Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri için anlam çıkarıcı analizleri (bağımsız örneklem t-testi ile tek yönlü ANOVA testi) yapmak için yeterli olmadığından bu grup kendisine en yakın grup olan yüksek lisans grubu ile birleştirilerek "Lisansüstü" adı altında yeni bir grup oluşturulmuştur.

Sonuç olarak; Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 için yapılan analizlerde katılımcıların eğitim durumu bağımsız değişkeni için Çizelge 5.19.'da frekans ve yüzde dağılımları gösterilen *Lisans* ve *Lisansüstü* adlarında iki kategori (grup) kullanılmıştır. Çizelge 5.19.'da ayrıca ölçeklerin her biri için anketleri samimiyet testinden geçerek analiz yapılan katılımcıların eğitim durumlarına ilişkin frekans ve yüzde dağılımları da gösterilmektedir.

Çizelge 5.19. Birleştirilmiş gruplara ve eğitim durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Eğitim Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Lisans	65	% 64,4	47	% 62,7	64	% 65,3	58	% 65,2
Lisansüstü	36	% 35,6	28	% 37,3	34	% 34,7	31	% 34,8
Toplam	101	% 100,0	75	% 100,0	98	% 100,0	89	% 100,0

Çizelge 5.19.'daki sonuçlara bakıldığında; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %64,4'ü (N=65) lisans ve %35,6'sı (N=36) ise lisansüstü mezun olduğunu beyan etmiştir. ÇSB 2017 İdari Faaliyet Raporunda personelin eğitim durumunun gösterildiği çizelgede Bakanlık personelinin %7'sinin ilköğretim (ilk ve orta öğretim), %12'sinin lise, %15'inin ön lisans, %56'sının lisans ve %10'unun lisansüstü (yüksek lisans veya doktora) mezunu olduğu belirtilmektedir (ÇSB, 2018: 29). Bu bilgiler ışığında Bakanlık personelinin eğitim durumu (dağılımı) ile katılımcıların (stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) eğitim durumunun (dağılımının) farklı olduğu söylenebilir. Bu farklılığın en başında ise Bakanlık personel yapısında eğitim durumuna göre toplamda %34 ağırlığa sahip olan ilköğretim, lise ve ön lisans mezunu personelin stratejik plan çalışma grubunda hiç yer almaması gelmektedir. Bu

üç mezuniyet kategorisi dışarıda bırakıldığında Bakanlık personelinin (en az lisans mezunları arasında) %84,85'i lisans ve %15,15'i ise lisansüstü mezunu olduğu görülmektedir (ÇSB, 2018: 29). Katılımcıların (stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) en az lisans mezunu olduğu göz önüne alındığında; yine bakanlık personel yapısı ile stratejik plan çalışma grubu eğitim durumunun farklı olduğu görülmektedir. Daha açık söylemek gerekirse; ÇSB personel eğitim durumu yapısından farklı olarak stratejik plan çalışma grubunda lisansüstü mezunu personel çok daha fazla temsil edilmektedir. Sonuç olarak stratejik plan çalışma grubu üyesi atanmasında veya belirlenmesinde eğitim durumunun önemli bir etken olduğu görülmektedir.

Ayrıca eğitim durumuna göre samimiyet testinden geçen ve Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 ölçekleri için yapılan analizlere dahil edilen katılımcı anketlerinin frekans ve yüzde dağılım sonuçları bu üç ölçek içinde benzer olup, sırasıyla lisans mezunları için %62,7 (N=47) - %65,3 (N=64) - %65,2 (N=58); lisansüstü mezunları için %37,3 (N=28) - %34,7 (N=34) - %34,8 (N=31)'dir. Bu sonuçlara göre; lisansüstü mezunların stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumlarını (Bölüm 2 ölçeği) nispeten daha samimi olarak açıkladıkları sonucuna varılabilir.

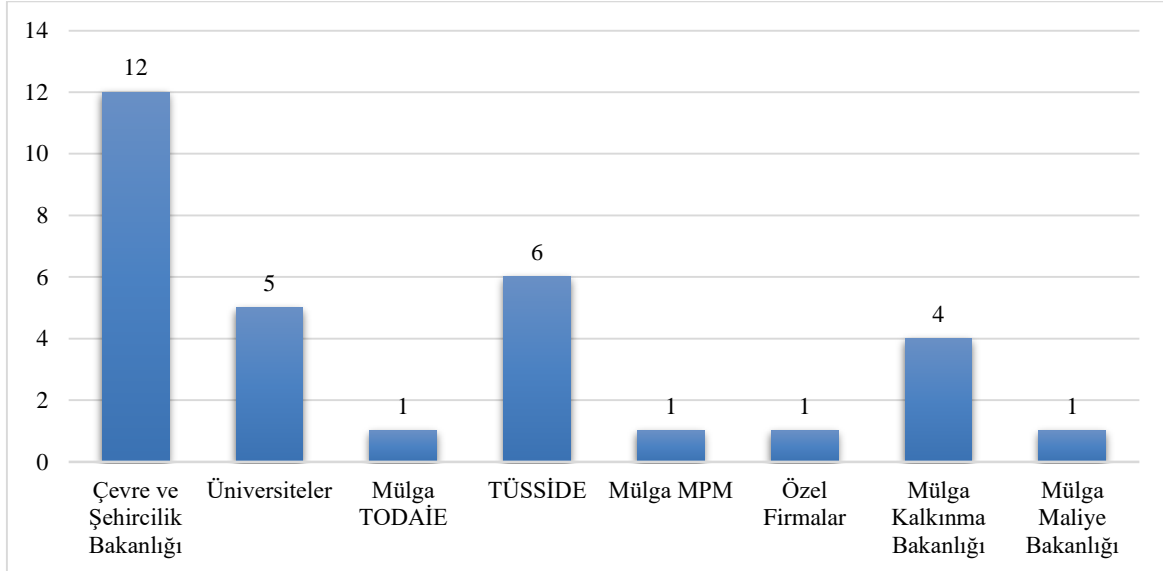
Katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik planlama ile ilgili bir eğitim alıp almadıklarının sorgulandığı, "Hayır" ve "Evet" şeklinde iki seçeneğin bulunduğu Bölüm 1'in yedinci maddesine ilişkin frekans ve yüzde dağılımı analiz sonuçları Çizelge 5.20.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.20.'deki sonuçlara bakıldığında Bölüm 1'in 7 inci maddesine 99 unun katılımcının cevap verdiği görülmektedir. Bu madde için "Hayır" seçeneğini işaretleyen katılımcılar tüm katılımcıların %79,8'ini (N=79) oluşturmaktadır. Bu sonuca göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin büyük çoğunluğunun stratejik planlama ile ilgili eğitim almadığını beyan etmiştir.

Çizelge 5.20. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre katılımcıların frekans ve yüzde dağılımı

Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu	Tüm Katılımcılar		Bölüm 2		Bölüm 3.1		Bölüm 3.2	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
Hayır	79	% 79,8	58	% 79,5	76	% 79,2	73	% 83,0
Evet	20	% 20,2	15	% 20,5	20	% 20,8	15	% 17,0
Toplam	99	% 100,0	73	% 100,0	96	% 100,0	88	% 100,0

Benzer oranlar Bölüm 2, Bölüm 3.1 ve Bölüm 3.2 için samimiyet testini geçerek analiz yapılan anketler içinde görülmektedir. Stratejik planlama eğitimi almadığını beyan eden katılımcılar Bölüm 2’de %79,5 (N=58), Bölüm 3.1’de %79,2 (N=76) ve Bölüm 3.2’de %83 (N=73) yüzde oranına sahiptir. Bölüm 1’in 7 maddesinde “Evet” şikkını işaretleyerek stratejik planlama ile ilgili eğitim aldığını beyan eden katılımcılardan aynı bölümün 8 inci maddesinde eğitim aldıkları kurumları belirtmeleri de istenmiştir. Tüm katılımcılar içinde eğitim aldığını beyan eden katılımcıların eğitim aldıkları kurum ve kuruluşlar ile alınan eğitim sayılarının frekansları ve yüzde dağılımları Şekil 5.1., Çizelge 5.21. ve Çizelge 5.22.’de gösterilmektedir.



Şekil 5.1. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alınan kurumlar

Şekil 5.1. ve Çizelge 5.21.’den de görüleceği üzere katılımcıların eğitim aldıkları kurumların başında ÇSB (N=12, %38,7) gelmektedir. Bakanlık dışında ise en çok eğitim alınan kurum

TÜSSİDE (N=6, %19,4) olarak görülmektedir. Onu sırasıyla üniversiteler (N=5, %16,1) ve KB (N=4, %12,9) takip etmektedir. Ayrıca bir katılımcı isim belirtmeden kamu kurum ve kuruluşları dışında özel sektörden de stratejik planlama ile ilgili eğitim aldığını beyan etmiştir. Bu sonuçlara göre stratejik plan ekibinin (kamu personelinin) stratejik planlama ile ilgili eğitim ihtiyacının karşılanmasında özel sektörden ziyade kamu sektörü ile işbirliği yapıldığı söylenebilir. Bu sonuçlardan ayrıca ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin eğitim ihtiyacının çoğunun bizzat Bakanlık (bakanlık personeline) tarafından karşılandığı ve Bakanlık haricinde bir kamu kurumundan stratejik planlama ile ilgili bir eğitim alınacak ise tercih edilen kurumlar; TÜSSİDE, üniversiteler (üniversite öğretim üyeleri) ve KB olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.21. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alınan kurumların frekans ve yüzde dağılımı

Stratejik Planlama ile İlgili Eğitim Alınan Kurumlar	Frekans	Yüzde
Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	12	% 38,7
Üniversiteler	5	% 16,1
Mülga Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü (TODAİE)	1	% 3,2
Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü (TÜSSİDE)	6	% 19,4
Mülga Milli Prodüktivite Merkezi (MPM)	1	% 3,2
Özel Firmalar	1	% 3,2
Mülga Kalkınma Bakanlığı (KB)	4	% 12,9
Mülga Maliye Bakanlığı (MB)	1	% 3,2
Toplam	31	% 100,0

Çizelge 5.22.'deki sonuçlara göre stratejik planlama ile ilgili eğitim aldığını beyan eden 20 katılımcıdan 12'sinin (%60) 1 kurumdan, 5'inin (%25) 2 farklı kurumdan ve 3'ünün 3 farklı kurumdan eğitim aldığını görülmektedir. 2 farklı kurumdan eğitim alan katılımcılara örnek verilirse; 55 nolu katılımcı TÜSSİDE'den ve KB'den eğitim aldığını beyan etmiştir. 3 farklı kurumdan eğitim alan katılımcılara örnek verilirse; 7 nolu katılımcı ÇSB'den, Mülga TODAİE'den ve Mülga MPM'den eğitim aldığını ankete verdiği cevaplarda belirtmiştir.

Çizelge 5.22. Katılımcıların farklı kurumlardan eğitim alma durumunun frekans ve yüzde dağılımı

Katılımcıların Farklı Kurumlardan Eğitim Alma Durumu	Tüm Katılımcılar		Alınan Eğitim	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
1 Kurum'dan Eğitim Alma	12	% 60,0	12	% 38,7
2 Farklı Kurum'dan Eğitim Alma	5	% 25,0	10	% 32,3
3 Farklı Kurum'dan Eğitim Alma	3	% 15,0	9	% 29,0
Toplam	20	% 100,0	31	% 100,0

Yine Çizelge 5.17 sonuçlarına göre 20 katılımcının aldığı toplam eğitim sayısının 31 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin çoğunluğunun (%60) sadece 1 kurumdan stratejik planlama ile ilgili eğitim aldığı söylenebilir.

Özetle ifade edilirse; bu çalışmaya ÇSB 2018-2022 stratejik planı çalışma grubu üyesi olan 101 ÇSB personeli katılmıştır. Katılımcıların çoğunluğunu erkekler (%58 - N=58) oluşturmaktadır. Katılımcıların yaş aralığı 28-63 arasındadır ve yaş ortalaması 44,24'dür. Bunun yanı sıra memuriyet kademelerine bakıldığında, katılımcıların memuriyet hizmet sürelerinin 2 ile 42 yıl arasında değişmekte olduğu ve hizmet süresi ortalamasının ise 18,95 olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan personelin çoğunluğunu da idareciler (%61,5 - N=56) oluşturmaktadır. Katılımcıların yarısından biraz daha fazlası (%53,5 - N=54), daha önce ÇSB'nin/Diğer Kamu Kurum ve Kuruluşlarının stratejik plan çalışma ekiplerinde yer aldıklarını beyan etmişlerdir. Yine katılımcıların ekseriyeti (%70,4 - N=69), stratejik plan çalışma grubu üyeliğine gönüllü katılmadıklarını da ifade etmişlerdir. Katılımcı örneklemini oluşturan stratejik plan çalışma grubunun oluşumunda/belirlenmesinde personelin eğitim durumunun önemli bir etken olduğu ve ankete verilen cevaplardan anket iştirakçisi stratejik plan çalışma grubu üyesi personelin en az bir lisans programını bitirdiği görülmektedir. Katılımcıların Bakanlık yapısından (personelin eğitim durumu olarak; Lisans=%56 – Lisansüstü=%10) farklı olarak katılımcıların %64,4'ü (N=65) lisans, %35,6'sı (N=36) lisansüstü mezundur. Araştırmaya katılanların sadece %21,2'si (N=20) stratejik planlama ile ilgili eğitim aldıklarını beyan etmişlerdir. Katılımcıların eğitim aldıkları kurumların başında kendi kurumları olan ÇSB'nin geldiği, onu TÜSSİDE, üniversiteler ve KB gibi özel sektörden ziyade kamu kurumlarının takip ettiği görülmektedir. Bunun yanı sıra oluşum sürecinde yer aldıkları stratejik plan hakkındaki görüşlerine bakıldığında; katılımcıların

yaklaşık yarısı (%49,6 – N=48) , çalışmalarında yer aldıkları ÇSB 2018-2022 stratejik planını, Bakanlığın diğer planlarından daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olarak görmektedirler. Ancak, ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyesi olarak katılımcıların yarıya yakını (%43,9 – N=43), başarılı bulma ve uygulanabilirlik açısından 2018-2022 stratejik planını ya diğer planlar ile mukayese ederek kararsız kalmış ya da mukayese edemeyeceğini beyan etmiştir.

5.5.2. Stratejik Plan Hazırlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar

Bu çalışmada stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ÇSB 2018-2022 stratejik planı hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar araştırılmış ve yüzleşilen meseleler tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu tespitte katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) anketin birinci bölümünün on birinci maddesine verdikleri cevaplar üzerinden saptanmaya çalışılmıştır. Bu çerçevede hem katılımcıların cevaplamasını kolaylaştırmak hem de cevapları daha iyi sınıflayabilmek (önem derecelerine göre) adına çeşitli akademik çalışmalardan derlenen ve pilot çalışma ile son şekli verilen, anketin birinci bölümünün on birinci maddesinin içeriğini oluşturan 15 adet şablon sorun ifadesinden faydalanılmıştır. Bu madde de ayrıca katılımcılardan söz konusu 15 adet şablon sorun haricinde stratejik planlama sürecinde karşılaştıkları diğer sorun veya sorunları da belirtmeleri istenmiştir. Böylelikle süreçte en önemli görülen sorunları saptamak adına 15 adet sorun ifadesi veya katılımcıların belirttikleri diğer sorunlar üzerinden katılımcılardan önem dereceleri belirtmeksizin stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları ve en önemli gördükleri varsa en fazla 5 adet sorunu belirtmeleri istenmiştir.

Anketlerin bir kısmında katılımcıların 11 inci maddeyi cevaplamadığı veya maddeye verdikleri cevaplarda 6 ve üzeri sayıda sorun belirttikleri görülmüş ve bu anketler en önemli sorunları tespit etmek ve samimi cevaplar almak adına değerlendirme dışında bırakılmıştır (Bkz. Çizelge 5.23.).

Çizelge 5.23.'deki sonuçlara bakıldığında; 101 anket katılımcısından 8'inin (%7,9) Bölüm 1'in 11 inci maddesine cevap vermediği görülmektedir. Bu 8 anket değerlendirme dışı bırakılmıştır. Yine bu çizelge sonuçlarına göre stratejik plan hazırlama sürecinde 1-5 arasında sorun belirten 91 katılımcı ve 5'den fazla sorun belirten 2 katılımcı olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.23. Katılımcıların stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorun adetinin frekans ve yüzde dağılımı

Belirtilen Sorun Adedi	Tüm Anketler		Derlenmiş Anketler	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0 adet	8	% 7,9		
1 adet	0	% 0,0	0	% 0,0
2 adet	8	% 7,9	8	% 8,8
3 adet	7	% 6,9	7	% 7,7
4 adet	9	% 8,9	9	% 9,9
5 adet	67	% 66,3	67	% 73,6
6 adet	0	% 0,0		
7 adet	1	% 1,0		
8 adet	1	% 1,0		
Toplam	101	% 100,0	91	% 100,0

Sonuçta 11 inci maddeye cevap vermeyen veya fazla sorun belirten 10 anket analiz dışı bırakılarak 91 anketin verileri ile değerlendirme yapılmıştır. Çizelge 5.23'deki sonuçlara göre stratejik planlama sürecinde sorunla karşılaştıklarını beyan eden katılımcıların sadece %26,4'ün (N=24) 4 ve altı sorunla yüzleştikleri görülmektedir. Bu sonuca göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin plan hazırlama çalışmaları esnasında fazla sorunla karşılaştıkları söylenebilir. Ayrıca yine Bölüm 1'in 11 inci maddesinde diğer seçeneğini işaretlenerek yazılan ve mevcut 15 sorun içinde olmayan diğer sorunlarda derleme işlemine tabii tutulmuştur. Bu derleme işleminde 11 inci maddedeki diğer seçeneği işaretlenerek yazılan sorunların ya müstakil sorun kabul edilip edilmeyeceği ya da mevcut 15 sorun içine dahil edilip edilmeyeceğine karar verilmiştir (Bkz. Çizelge 5.26.).

Sonuç olarak derlenen diğer sorunlardan bazısının mevcut 15 sorun içinde olması gerektiği değerlendirilmiştir (Bkz. Çizelge 5.24. ve Çizelge 5.26.). Bazısı da sorun olarak görülmeyip (müstakil sorun olarak kabul görülmemesi) analiz dışı bırakılmıştır (Bkz. Çizelge 5.24. ve Çizelge 5.27.).

Çizelge 5.24. Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara göre kıyaslama

	SORUNLAR	Derlenmemiş (N=101)		Derlenmiş (N=91)		
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Önem Sırası
Sorun-1	Üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi	17	% 4,00	18	% 4,41	9
Sorun-2	Üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi	14	% 3,29	13	% 3,19	10
Sorun-3	Bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi	26	% 6,12	26	% 6,37	5
Sorun-4	Stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu	49	% 11,53	48	% 11,76	2
Sorun-5	Kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması	34	% 8,00	33	% 8,09	3
Sorun-6	Kurumsal kapasite yetersizlikleri (Personel, mekan, mali vb.)	22	% 5,18	21	% 5,15	8
Sorun-7	Stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi	53	% 12,47	52	% 12,75	1
Sorun-8	Dış paydaş katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar	21	% 4,94	21	% 5,15	8
Sorun-9	Stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada yaşanan sorunlar	31	% 7,29	30	% 7,35	4
Sorun-10	Stratejik planlama çalışmalarında kullanılan veri ve yöntemlerin yeterli olmaması	25	% 5,88	26	% 6,37	5
Sorun-11	Stratejik plan çalışma ekiplerinde farklı uzmanlık alanlarından ve farklı meslek gruplarından yeterli sayıda temsilcinin olmaması	26	% 6,12	26	% 6,37	5
Sorun-12	Stratejik plan çalışma ekiplerinde farklı birimlerden yeterli sayıda temsilcinin olmaması	23	% 5,41	21	% 5,15	8
Sorun-13	Stratejik plan ekip üyelerinin bilgi ve donanımlarının yeterince yüksek olmaması	24	% 5,65	22	% 5,39	7
Sorun-14	Stratejik plan hazırlama sürecinde koordinasyonun yetersiz olması	27	% 6,35	25	% 6,13	6
Sorun-15	Stratejik plan çalışmalarında Bakanlık birimlerinin görev çatışmasından dolayı karar verilememesi veya uzlaşmaya varılamaması	26	% 6,12	26	% 6,37	5
	Diğer	7	% 1,65			
	TOPLAM	425	% 100,0	408	% 100,0	

Derleme işlemi akabinde değerlendirmeye tabii tutulan anketlerden elde edilen sorunların frekansları, yüzde dağılımları ve önem sıraları Çizelge 5.24.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.24.'deki derlenmiş sonuçlarına bakıldığında; stratejik planlama sürecinde katılımcıların karşılaştıkları sorunlar içerisinde en önemli gördükleri sorun, %12,75 (N=52) ile Çizelge 5.24'de Sorun-7 olarak belirtilen “*stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi*” ifadesi olmuştur. Onu sırasıyla %11,76 (N=48) ile “*stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu*” ve %8,09 (N=33) ile de “*kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması*” ifadeleri takip etmiştir. Katılımcıların karşılaştıkları sorunlar arasında en az önemli gördükleri sorun ise %3,19 (N=10) ile “*üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi*” ifadesi olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada ayrıca ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ile benzer (ikinci planlama dönemi sonu itibariyle) bir çalışma olan ve İl Özel İdarelerinde yapılan Songür'ün (2011: 181) alan araştırmasına tespit edilen sorunlar ile karşılaştırılmış ve Çizelge 5.25.'deki sonuçlar elde edilmiştir. Bu karşılaştırma içinde Songür (2011: 181) çalışmasında elde edilen verilerin ağırlıkları (sorunların ağırlıklı toplamları) kaldırılmış ve sadece sorunların ortaya çıkma frekans verileri kullanılmıştır. Ayrıca yine bu karşılaştırma için bu araştırmada benzeri olması gerekliliği nedeniyle Songür (2011: 181) çalışmasındaki 9 sorun ifadesinden sadece 7'si kullanılmıştır.

Çizelge 5.25.'deki sonuçlardan görüleceği üzere hem il özel idaresi personeli hem de ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarında; üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi, stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu, stratejik planlama yaklaşımını ve içeriğini öğrenmede yaşanan sorunlar (Stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi), stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada yaşanan sorunlar, kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması sorunları ile benzer şekilde karşılaştıkları görülmektedir. Dış katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar ve kurumsal kapasite yetersizlikleri sorunları ile ise ÇSB stratejik plan çalışma grubu üyeleri, il özel idaresi personeline göre nispeten daha az yüzleşmiştir.

Çizelge 5.25. İl özel idareleri ile ÇSB stratejik plan hazırlama çalışmalarında karşılaşılan sorunların mukayesesi

	SORUNLAR	İl Özel İdareleri		ÇSB 2018-2022		
		Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Yüzesel Fark
Sorun 1	Üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi	5	% 3,23	18	% 4,41	% 1,19
Sorun 4	Stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu	15	% 9,68	48	% 11,76	% 2,09
Sorun 5	Kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması	21	% 13,55	33	% 8,09	-% 5,46
Sorun 6	Kurumsal kapasite yetersizlikleri	23	% 14,84	21	% 5,15	-% 9,69
Sorun 7	Stratejik planlama yaklaşımını ve içeriğini öğrenmede yaşanan sorunlar	24	% 15,48	52	% 12,75	-% 2,74
Sorun 8	Dış katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar	30	% 19,35	21	% 5,15	-% 14,21
Sorun 9	Stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada yaşanan sorunlar	9	% 5,81	30	% 7,35	% 1,55
Diğer	Diğer Sorunlar	28	% 18,06	185	% 45,34	% 27,28
	TOPLAM	155	% 100,00	408	% 100,00	

Stratejik planlama ile ilgili eğitim almış olma, stratejik planın hazırlanmasında neyin önemli olduğunun bilinmesinde/fark edilmesinde önem arz eder. Bu bakımdan 11 inci maddeyi cevaplandıran katılımcıların eğitim alma durumlarına göre anketlere verdikleri cevaplar karşılaştırılmıştır (Bkz. Çizelge 5.26., Çizelge 5.28. ve Şekil 5.2.). Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumunun belirtildiği Bölüm 1'in 7 inci maddesini boş bırakan 37 (11 inci maddeye cevap verilmiş) ve 93 numaralı anketler bu analizin dışında bırakılmıştır.

Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara ve eğitim alma durumuna göre derlenmiş ve derlenmemiş anketler için belirtilen sorun adetlerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımlar Çizelge 5.26'da gösterilmektedir.

Çizelge 5.26'daki sonuçlara bakıldığında, stratejik planlama ile ilgili eğitim almadığını beyan eden katılımcılar (özelde stratejik plan hazırlama sürecinde sorunla yüzleştiklerini

belirten) arasında yedisi 11 inci maddeyi boş bıraktığından, ikisi (2) ise yedi (7) ve üzeri sorun belirttikleri için analiz dışı bırakılmışlardır.

Çizelge 5.26. Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara ve eğitim alma durumuna göre derlenmiş ve derlenmemiş anketler için belirtilen sorun adetlerinin frekansı ve yüzde dağılımı

Belirtilen Sorun Adedi	Eğitim Almayan		Derlenmiş- Eğitim Almayan		Eğitim Alan		Derlenmiş- Eğitim Alan	
	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde	Frekans	Yüzde
0 adet	7	% 8,9			0	% 0,0		
1 adet	0	% 0,0	0	% 0,0	0	% 0,0	0	% 0,0
2 adet	7	% 8,9	7	% 10,0	1	% 5,0	1	% 5,0
3 adet	5	% 6,3	5	% 7,1	1	% 5,0	2	% 10,0
4 adet	6	% 7,6	7	% 10,0	3	% 15,0	2	% 10,0
5 adet	52	% 65,8	51	% 72,9	15	% 75,0	15	% 75,0
6 adet	0	% 0,0			0	% 0,0		
7 adet	1	% 1,3			0	% 0,0		
8 adet	1	% 1,3			0	% 0,0		
Toplam	79	% 100,0	70	% 100,0	20	% 100,0	20	% 100,0

Yine Çizelge 5.26'daki sonuçlara bakıldığında eğitim aldığını beyan eden katılımcıların hiçbiri 11 inci maddeyi boş bırakmamış veyahut beşten (5) fazla sorun belirtmemişlerdir. Sonuç olarak stratejik planlama eğitimi aldığını beyan eden katılımcıların eğitim almayanlara göre 11 inci maddeyi daha samimi cevapladıkları söylenebilir. Ayrıca bu çizelge sonuçlarına göre stratejik planlama ile ilgili eğitim almadığını beyan eden ve anketleri analize tabii tutulan katılımcıların sadece %10'u (N=7) 2 ve altı sorunla karşılaştıklarını beyan etmişlerdir. Bu oran stratejik planlama eğitimi aldığını belirten katılımcılarda ise %5'dir (N=1). Yine stratejik planlama eğitimi almayan katılımcıların sadece %27,1'i (N=19) ve eğitim alanların %25'i (N=5) stratejik plan hazırlama çalışmalarında 4 ve altı sorunla yüzleştiklerini belirtmişlerdir.

Bu sonuca göre stratejik planlama ile ilgili eğitimi alanların eğitimin almayanlara göre nispeten stratejik plan hazırlama sürecinde daha çok farklı sorunla karşılaştıklarını gördükleri söylenebilir. Derleme işlemine tabii tutulan anketlerin numaraları, bu anketleri

dolduran katılımcıların stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumları, 11 inci madde diğer seçeneği işaretlenerek derleme işlemine tabii tutulan ifadeler ve derleme işlemi sonuçları Çizelge 5.27.'de gösterilmektedir.

Çizelge 5.27. Diğer sorunların derleme işlemi sonuçları

Anket No	SP Eğitimi Alma Durumu	Diğer Sorun İfadesi	Derleme Sonucu
14	Hayır	Stratejik plan hazırlama çalışmasının ana iş olarak görülmemesi	Sorun 3'ün bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
14	Hayır	Ekibin aynı anda birçok farklı işle uğraşması	Sorun 4'ün bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
14	Hayır	Plan sonuçları hakkında değerlendirme, geri bildirim olmaması	Sorun 10'un bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
14	Hayır	Dönem sonunda plan sayesinde elde edilenin olumlu/olumsuz ne olduğunun sorgulanmaması	Sorun 10'un bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
18	Hayır	Yapılan önerilerin tam olarak dikkate alınmaması	Sorun 5'in bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi; ancak ankette Sorun 5 işaretli olduğundan bu anket için herhangi bir işlem yapılmadı
20	Hayır	Stratejik planda ve çalışmalarında çok paydaşlı bir katılımın sağlanması verimi artırabilir.	Sorun 8'in bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
20	Hayır	Kurumların kalite sistemleri ile ilgili çalışmalarının da stratejik plana yansıtılması gerekmektedir.	Ne müstakil madde olarak nede mevcut sorun ifadesi olarak değerlendirildi.
62	Hayır	Gönüllü kişilerin seçilmeden direk görevlendirme yapılması	Sorun 5'in bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
81	Hayır	Personel Yetersizliği ve kalifiye eleman sıkıntısı nedeniyle bu çalışmalara destek verilememektedir	Sorun 6'nın bu ifadeyi kapsadığı değerlendirildi.
95	Evet	Stratejik planın izlenmesinin birimlere getirdiği iş yükü	Ne müstakil madde olarak nede mevcut sorun ifadesi olarak değerlendirildi.

Çizelge 5.27.'deki sonuçlardan görüleceği üzere katılımcıların Bölüm 1'in 11 inci maddesinde diğer sorun olarak belirttiği 10 ifadeden 8'inin mevcut 15 sorun içinde olması gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Örneğin; 14 nolu anketin katılımcısı Bölüm 1'in 11 inci maddesinde diğer seçeneğini işaretleyerek stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştığı ve en önemli gördüğü 5 sorun içinde “*Ekibin aynı anda birçok farklı işle uğraşması*” sorunun da olduğunu belirtmiştir. Yapılan değerlendirmede bu sorunun 11 inci maddede belirtilen mevcut 15 şablon sorun arasındaki 4 nolu “*Stratejik plan ekibinde*

süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu” diye ifade edilen sorun içinde olması gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Bu nedenle analizlerde kullanılmak üzere 14 nolu katılımcının belirttiği bu sorun müstakil sorun kabul edilmeyip, mevcut 4 nolu şablon sorun içinde değerlendirilmiştir. Diğer bir ifade ile 14 nolu katılımcının 4 nolu sorunu işaretlediği varsayılmıştır.

Yine Bölüm 1’in 11 inci maddesine verilen cevaplarda diğer sorun olarak belirtilen 10 ifadeden 2’sinin ne mevcut şablon sorunlar içinde olması gerektiği ne de müstakil sorun olarak kabul edilmesi gerektiği şeklinde bir değerlendirme yapılmıştır. Örneğin; 95 nolu anketin katılımcısının belirttiği “*Stratejik planın izlenmesinin birimlere getirdiği iş yükü*” ifadesi stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılabilecek bir sorun olarak görülmemiştir. Bu nedenle bu ifade ne müstakil sorun olarak ne de mevcut şablon 15 sorundan birini gösterdiği şeklinde bir değerlendirme yapılmamış olup, yapılan analizlerde bu ifade sorun olarak kabul edilmemiştir.

Derleme işlemi akabinde stratejik plan ile ilgili eğitim alma durumuna göre stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunların frekansları, yüzde dağılımları ve önem sıraları Çizelge 5.28.’de gösterilmektedir.

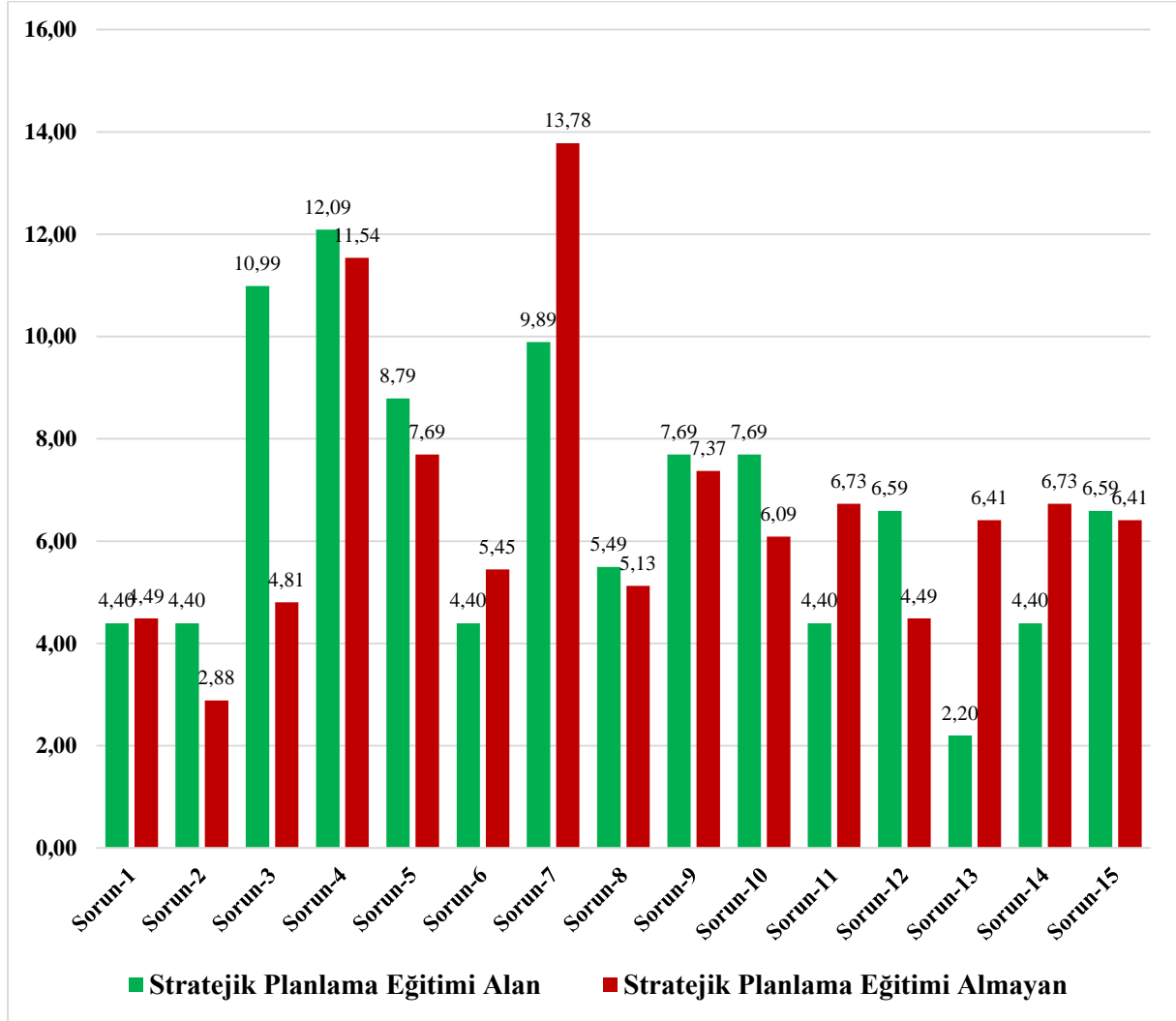
Çizelge 5.28’deki sonuçlarına bakıldığında; stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları en önemli sorun, %12,09 (N=11) ile Çizelge 5.22’de Sorun-4 olarak belirtilen “*stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu*” ifadesi olmuştur; eğitim almayanlar içinse %13,78 ile (N=43) ile “*stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi*” diye ifade edilen Sorun-7 olmuştur. Yine eğitim alanlar için önem olarak 2 inci ve 3 üncü sıradaki sorunlar sırasıyla %10,99 (N=10) ile “*bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi*” (Sorun-3) ve %9,89 (N=9) ile “*stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi*” (Sorun-7) takip etmekte; eğitim almayanlar içinse 2 inci önemli görülen sorun %11,54 (N=36) ile “*stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu*” (Sorun-4) ve 3 ünü sırada önemli görülen sorun ise %7,69 (N=24) ile “*kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması*” (Sorun-5) olmuştur.

Çizelge 5.28. Stratejik plan eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunların frekansı, yüzde dağılımı ve önem sırası

Sorunlar	Stratejik Planlama Eğitimi Alma Durumu (N=20)			Stratejik Planlama Eğitimi Almama Durumu (N=70)			Yüzdesel Fark
	Frekans	Yüzde	Önem Sırası	Frekans	Yüzde	Önem Sırası	
Sorun-1	4	% 4,40	8	14	% 4,49	11	-% 0,09
Sorun-2	4	% 4,40	8	9	% 2,88	12	% 1,51
Sorun-3	10	% 10,99	2	15	% 4,81	10	% 6,18
Sorun-4	11	% 12,09	1	36	% 11,54	2	% 0,55
Sorun-5	8	% 8,79	4	24	% 7,69	3	% 1,10
Sorun-6	4	% 4,40	8	17	% 5,45	8	-% 1,05
Sorun-7	9	% 9,89	3	43	% 13,78	1	-% 3,89
Sorun-8	5	% 5,49	7	16	% 5,13	9	% 0,37
Sorun-9	7	% 7,69	5	23	% 7,37	4	% 0,32
Sorun-10	7	% 7,69	5	19	% 6,09	7	% 1,60
Sorun-11	4	% 4,40	8	21	% 6,73	5	-% 2,34
Sorun-12	6	% 6,59	6	14	% 4,49	11	% 2,11
Sorun-13	2	% 2,20	9	20	% 6,41	6	-% 4,21
Sorun-14	4	% 4,40	8	21	% 6,73	5	-% 2,34
Sorun-15	6	% 6,59	6	20	% 6,41	6	% 0,18
TOPLAM	91	% 100,00		312	% 100,00		

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlar ve almayanlar için stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorunlar arasında en önem verdikleri sorunlar arasında farklılık olduğu da görülmektedir (Bkz. Çizelge 5.28. ve Şekil 5.2.). Bu kapsamda; iki kategori arasında en fazla önem farklılığı (yüzdesel olarak) Sorun-3, Sorun-13 ve Sorun-7’de görülmektedir. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlar, “bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi” sorununu (Sorun-3), eğitim almayanlardan %6,18 yüzdesel oranla daha fazla stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları en önemli sorunlar arasında gördüklerini belirtmişlerdir. Tersini durumda ise eğitim almayanlar, stratejik plan hazırlama sürecinde % 4,21 ile “stratejik plan ekip üyelerinin bilgi ve donanımlarının yeterince yüksek olmaması” (Sorun-13)” ve %3,89 ile “stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi”

(Sorun-7) sorunlarını karşılaştıkları sorunlar arasında eğitim alanlardan daha fazla oranda önemli görmektedirler.



Şekil 5.2. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan ve almayanların stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları sorunların yüzdesel dağılımı

Çizelge 5.28. ve Şekil 5.2.'deki sonuçlara göre hem stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların hem de eğitim almayanlar, stratejik plan hazırlama çalışmaları esnasında karşılaştıkları 11 inci maddenin mevcut 15 şablon sorunu arasında birbirlerine yakın önemli gördükleri sorunlarda olduğu görülmektedir. Bu sorunlar sırasıyla %0,09 yüzdesel fark ile “üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi” (Sorun-1), %0,18 yüzdesel fark ile “stratejik plan çalışmalarında Bakanlık birimlerinin görev çatışmasından dolayı karar verilememesi veya uzlaşmaya varılamaması” (Sorun-15), %0,32 yüzdesel fark ile “stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada

yaşanan sorunlar” (Sorun-9), %0,35 yüzdesel fark ile *“dış paydaş katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar”* (Sorun-8) ve %0,55 yüzdesel fark ile *“stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu”* (Sorun-4) olmuştur.

Sonuç olarak; stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan en önemli sorunlar için stratejik planlama eğitimi alanlar ile almayanlar arasında *“bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi”* (Sorun-3), *“stratejik plan ekip üyelerinin bilgi ve donanımlarının yeterince yüksek olmaması”* (Sorun-13)” ve %3,89 ile *“stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi”* (Sorun-7) sorunları haricinde stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunlara birbirlerine yakın önem verildiği görülmektedir.

5.5.3. Bölüm 2 Ölçeği Kapsamında Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları

Bu bölümde stratejik plan çalışma grubu üyelerinde oluşan örnekleme (kamu personeli örnekleme), anketin birinci bölümündeki (ilk on maddedeki) bağımsız değişkenlerin her biri ile stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum arasında bir ilişki olup olmadığı hususları araştırılmıştır.

Örneklemin (katılımcı gruplarının) bağımsız değişkenlerine göre stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ölçeğinden (Bölüm 2 ölçeği) aldığı puan ortalamaları ve standart sapmalar bu bölümün ilgili alt bölümlerindeki çizelgelerde gösterilmektedir. Bu çizelgelerde ayrıca bağımsız örneklem t-testi sonuçları, tek yönlü ANOVA (F testi) testi sonuçları ve varyansların eşitliği testi sonuçları da gösterilmektedir.

5.5.3.1. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile cinsiyet ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin erkek ya da kadın olmalarının (cinsiyetin) bu üyelerin stratejik planlama yaklaşımına inanma algılarını etkileyip etkilemediği hususu Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 75 anket üzerinde (Bkz. Çizelge 5.5.; N=75) bağımsız örneklem t-testi uygulanarak incelenmiştir. Ancak bu anketler içerisinde katılımcıların Bölüm 2’deki bazı maddelere cevap vermediği 5 anket t-testi analizlerine dahil edilmemiştir. Sonuç olarak, bu testteki analiz için 27’si kadın ve 43’ü erkek olmak üzere toplamda 70 katılımcının anketi kullanılmıştır (Bkz. Çizelge 5.29.).

Çizelge 5.29. Cinsiyete göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

Cinsiyet	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Kadın	27	3,52	0,54	2,588	0,112	-0,685	68	0,496
Erkek	43	3,63	0,73					

Çizelge 5.29.'daki ortalama (aritmetik) sonuçlarına bakıldığında; erkeklerin ($\bar{X}=3,63$) stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları kadınlardan ($\bar{X}=3,52$) daha olumludur. Ancak Çizelge 5.29.'daki t-testi sonuçlarına bakıldığında ($p=0,496 \geq 0,05$) ise katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı üzerinde cinsiyet değişkeninin etkisi olmadığı söylenebilir.

5.5.3.2. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile eğitim durumu ilişkisi

Eğitim durumunun (mezuniyet kategorilerinin) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumu etkileyip etkilemediği hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 2'de samimiyet testinden geçen 75 anket içerisinde maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 5 anket t-testi analizi dışında tutularak toplamda 70 anket üzerinden Çizelge 5.30'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.30. Eğitim durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

Eğitim Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Lisans	45	3,58	0,64	0,288	0,593	-0,254	68	0,800
Lisansüstü	25	3,62	0,72					

Çizelge 5.30'daki aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında; lisansüstü mezunların ($\bar{X}=3,62$) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumları lisans mezunlarından ($\bar{X}=3,58$) daha olumludur. Ancak Çizelge 5.30'daki t-testi sonuçlarına ($p=0,800 \geq 0,05$) göre ise

katılımcıların eğitim durumları göre stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile lisans mezunu olma ya da lisansüstü mezunu olma stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı açısından anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır. Sonuç olarak; eğitim durumunun stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumu etkileyen bir unsur olmadığı söylenebilir.

5.5.3.3. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi

Katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) idari göreve sahip olması veya olmaması durumunun bu üyelerin stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumlarını etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 69 anket üzerinde (Bkz. Çizelge 5.5.; N=75) bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiştir. Bu 69 anket (Bkz. Çizelge 5.31.) içerisinde 4 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle t-testi analizleri dışında tutularak toplamda 65 anket üzerinden Çizelge 5.31.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.31. İdari görev durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

İdari Görev Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Yok	23	3,63	0,67	0,253	0,617	0,215	63	0,831
Var	42	3,59	0,70					

Çizelge 5.31.’deki sonuçlara göre idari görevi olmayan (anketin yapıldığı an itibariyle yönetici olmayan) katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalamasının ($\bar{X}=3,63$), idari görevi olan katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalamasından ($\bar{X}=3,59$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Çizelge 5.31.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,831 \geq 0,05$) göre ise idari görevi olan katılımcılar ile olmayanlar arasında stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama çalışma grubu üyelerinin (kamu personelinin özelde katılımcıların) idari görevlerinin olması stratejik planlama yaklaşımına inanma algılarını etkilememektedir. Sonuç olarak; idari göreve sahip olma

durumunun stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutuma tesir eden bir etken olmadığı söylenebilir.

5.5.3.4. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi

Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumu etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 75 anket (Bkz. Çizelge 5.5.) içerisinde 5 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle t-testi analizleri dışında tutularak toplamda 70 anket ile Çizelge 5.32.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.32. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

SP Ekibinde Yer Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Hayır	39	3,47	0,70	2,695	0,105	-1,806	68	0,075
Evet	31	3,75	0,59					

Çizelge 5.32’deki sonuçlara göre daha önce stratejik plan ekibinde yer alan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalaması ($\bar{X}=3,75$), plan ekibinde yer almayanlara ($\bar{X}=3,47$) göre daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.32.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,075 \geq 0,05$) bakıldığında ise bu iki grup arasındaki stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Sonuç olarak daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun stratejik planlama yaklaşımına inanma tutumunda bir etki oluşturmadığı ifade edilebilir.

5.5.3.5. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma ve almama durumunun stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumu etkileyen bir faktör olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak incelenmiştir. Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 73 anket (Bkz. Çizelge 5.5.) içerisinde 5 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle analizler dışında tutularak toplamda 68 anket üzerinden Çizelge 5.33.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.33. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

SP Eğitimi Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Hayır	55	3,52	0,65	0,371	0,545	-1,442	66	0,154
Evet	13	3,81	0,66					

Çizelge 5.33.’deki sonuçlara göre daha önce stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlar ($\bar{X}=3,81$), almayanlara ($\bar{X}=3,52$) göre stratejik planlama yaklaşımına daha olumlu bakmaktadır. Ancak Çizelge 5.33.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,154 \geq 0,05$) göre ise stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ile stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmamıştır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alanlar ile almayanlar arasında stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı bakımından anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumunun stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutuma etki eden bir unsur olmadığı söylenebilir.

5.5.3.6. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan ekibine gönüllü katılıp katılmamasının bu üyelerin stratejik planlama yaklaşımına inanma algılarını etkileyip etkilemediği hususu Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 72 anket üzerinde (Bkz. Çizelge 5.5.; N=72) bağımsız örneklem t-testi uygulanarak incelenmiştir. Ancak bu 72 anket içerisinde

katılımcıların Bölüm 2’deki bazı maddelere cevap vermediği 5 anket t-testi analizlerine dahil edilmemiş ve sonuç olarak toplamda 67 anket üzerinden Çizelge 5.34’teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.34. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

Gönüllü Katılım Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Hayır	47	3,50	0,61	0,441	0,509	-1,419	65	0,161
Evet	20	3,75	0,75					

Çizelge 5.34.’teki sonuçlara göre stratejik plan ekibine gönüllü katılanların stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalaması ($\bar{X}=3,75$), plan ekibine gönüllü katılmayanlarla ($\bar{X}=3,50$) kıyaslandığında nispeten daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.34.’teki t-testi sonuçlarına ($p=0,161 \geq 0,05$) bakıldığında ise stratejik plan ekibine gönüllü katılanların ortalaması ile katılmayanların ortalaması stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı açısından anlamlı olarak farklılaşmamaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik plan ekibine gönüllü katılma durumu stratejik planlama yaklaşımına inanma algısına tesir eden bir etken değildir.

5.5.3.7. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumu ile ÇSB 2018-2022 stratejik planına ilişkin başarı alguları arasındaki ilişki

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ÇSB 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın daha önceki iki planı ile kıyasladığında daha başarılı ve uygulanabilir plan olarak görüp görmedikleri hususunun bu üyelerin stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumlarını etkileyip etkilemediği Bölüm 2’de samimiyet testinden geçen 73 ankete bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiştir. Bu 73 anket içerisinde maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 9 anket t-testi analizleri dışında tutularak toplamda 64 anket üzerinden Çizelge 5.35.’teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.35’teki sonuçlara bakıldığında; ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu

fikrine katılanların (Katılıyorum veya Kesinlikle Katılıyorum şıklarını işaretleyen katılımcılar) stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalaması ($\bar{X}=3,82$), bu fikir konusunda kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlerin ortalamasından ($\bar{X}=3,47$) daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.35. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

ÇSB 2018-2022 SP önceki planlara göre daha başarılı ve uygulanabilir bir plandır.	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Fikrim Yok/Kararsızım	29	3,47	0,50	0,094	0,760	-2,549	62	0,013
Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum	35	3,82	0,58					

Ayrıca Çizelge 5.35.'teki t-testi sonuçlarına ($p=0,013 < 0,05$) göre de bu iki grubun ortalamaları arasındaki farkın stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu (kamu çalışanları özelde katılımcılar) üyeleri, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre daha fazla stratejik planlama yaklaşımına inanmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki stratejik planlardan daha başarılı ve uygulanabilir gördükçe, stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum (inanma algısı) da olumlu yönde artmaktadır. Sonuç olarak; ÇSB 2018-2022 stratejik planını başarılı görme algısının, stratejik planlamaya yönelik tutumu doğru orantılı olarak etkileyen bir unsur olduğu söylenebilir.

5.5.3.8. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile yaş ilişkisi

Yaş değişkeninin stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı üzerindeki etkisi tek yönlü ANOVA testi (F-testi) kullanılarak irdelenmiştir. Bölüm 2'de samimiyet testinden geçen 75 anket içerisinde 5 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle analizler dışında tutularak toplamda 70 anket üzerinden Çizelge 5.36.'daki sonuçlara ulaşılmıştır. Bu 70 anket içerisinde tek yönlü ANOVA testi sonuçları Çizelge 5.36.'dan görüleceği üzere 21-40

(N=23), 41-50 (N=34) ve 51 ve üzeri (N=13) olmak üzere üç farklı yaş kategorisi üzerinden elde edilmiştir.

Çizelge 5.36. Yaşa göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

Yaş Kategorileri	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
21-40	23	3,50	0,74	2,367	0,102	1,084	2	0,344
41-50	34	3,56	0,68					
51 ve üzeri	13	3,83	0,42					

Çizelge 5.36.'daki sonuçlara göre bu üç grubun stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalamaları sırasıyla 21-40 için $\bar{X}=3,50$; 41-50 için $\bar{X}=3,56$; 51 ve üzeri için $\bar{X}=3,83$ 'dür. Ayrıca aritmetik ortalama sonuçlarından bu üç grubunda stratejik planlama yaklaşımına inandığı söylenilebilir. Bunun yanısıra 51 ve üzerinde yaşı olanların stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalaması, diğer yaş gruplarından daha yüksektir. Ancak yine Çizelge 5.36.'daki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,344 \geq 0,05$) ise yaşlarına (yaş kategorilerine) göre katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile yaş değişkeni ile stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.5.3.9. Stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum ile memuriyet kıdemi ilişkisi

Memuriyet kıdemi ile stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı arasında bir ilişki olup olmadığı hususu tek yönlü ANOVA testi (F-testi) kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 2'de samimiyet testinden geçen 73 anket içerisinde maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 5 anket tek yönlü ANOVA testi analizleri dışında tutularak katılımcıların memuriyet kademelerine (yıl olarak) göre 5 farklı gruba (kategoriye) bölünmüş toplamda 68 anket üzerinden Çizelge 5.37.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.37.'deki sonuçlara göre tüm gruplar stratejik planlama yaklaşımına inanmaktadır; 1-10 grubu (N=8) için stratejik planlama yaklaşımına inanma algısı ortalaması $\bar{X}=3,79$; 11-15 grubu (N=14) için $\bar{X}=3,37$; 16-20 grubu (N=20) için $\bar{X}=3,48$; 21-25 grubu (N=11) için

$\bar{X}=3,66$ ve 26 ve üzeri grubu (N=15) için $\bar{X}=3,83$ 'dür. Aritmetik ortalama sonuçlarına göre memuriyet kıdemi en fazla (26 ve üzeri grubu) ve en az (1-10 grubu) olan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlama yaklaşımına inanma algılarının diğer gruplardan daha yüksek olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.37. Memuriyet kademine göre stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutum

Memuriyet Kıdemi (Yıl)	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
1-10	8	3,79	0,77	1,851	0,130	1,193	4	0,322
11-15	14	3,37	0,77					
16-20	20	3,48	0,75					
21-25	11	3,66	0,41					
26 ve üzeri	15	3,83	0,51					

Ancak Çizelge 5.37.'deki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,322 \geq 0,05$) ise stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları bakımından bu 5 farklı grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin memuriyet kademeleri ile bu üyelerin stratejik planlama yaklaşımına inanma algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.5.4. Bölüm 3.1 Ölçeği Kapsamında Yapılan Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları

Bu bölümde stratejik plan çalışma grubu üyelerinde oluşan örnekleme, anketin birinci bölümündeki bağımsız değişkenlerin her biri ile stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kendi kişisel gelişimine katkısı arasında bir ilişki olup olmadığı hususları araştırılmıştır.

Örneklemin (katılımcı gruplarının) bağımsız değişkenlere göre stratejik plan hazırlama sürecinin plan ekibinin kişisel gelişime katkısı ölçeğinden (Bölüm 3.1 ölçeği) aldığı puan ortalamaları ve standart sapmalar bu bölümün ilgili alt bölümlerindeki çizelgelerde gösterilmektedir. Bu çizelgelerde ayrıca bağımsız örneklem t-testi sonuçları, tek yönlü ANOVA (F testi) testi sonuçları ve varyansların eşitliği testi sonuçları da gösterilmektedir.

5.5.4.1. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile cinsiyet ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin erkek ya da kadın olmalarının (cinsiyetin) stratejik plan hazırlama sürecinin bu üyelerin kişisel gelişimlerine katkısını etkileyip etkilemediği hususu Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen 98 anket üzerinde (Bkz. Çizelge 5.5.; N=98) bağımsız örneklem t-testi uygulanarak incelenmiştir. Bu testteki analiz için 41’i kadın ve 57’si erkek olmak üzere toplamda 98 katılımcının anketi kullanılmıştır (Bkz. Çizelge 5.38.).

Çizelge 5.38. Cinsiyete göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

Cinsiyet	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Kadın	41	3,37	0,60	0,920	0,340	-0,208	96	0,836
Erkek	57	3,39	0,73					

Çizelge 5.38.’deki ortalama (aritmetik) sonuçlarına bakıldığında; stratejik plan hazırlama çalışmalarının erkekler katılımcıların ($\bar{X}=3,39$) kişisel gelişimlerine katkısı ile kadın katılımcılarınkine katkısının ($\bar{X}=3,37$) hemen hemen aynı olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 5.38.’deki t-testi sonuçlarına göre ($p=0,836 \geq 0,05$) ise katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı bakımından aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir. Sonuç olarak; cinsiyet değişkeninin (katılımcının erkek ya da kadın olmasının) stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı söylenebilir.

5.5.4.2. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile eğitim durumu ilişkisi

Eğitim durumunun (mezuniyet kategorilerinin) stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısını etkileyip etkilemediği hususu

bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bu test Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen toplamda 98 ankete uygulanarak Çizelge 5.39.’daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.39. Eğitim durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

Eğitim Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Lisans	64	3,39	0,65	0,581	0,448	0,160	96	0,873
Lisansüstü	34	3,37	0,73					

Çizelge 5.39.’daki eğitim durumuna göre ayrılmış iki grubun ortalama sonuçlarına göre; stratejik plan hazırlama çalışmalarının lisans mezunların ($\bar{X}=3,39$) kişisel gelişimlerine katkısı (algı olarak) ($\bar{X}=3,39$) ile lisansüstü mezunlarına katkısının ($\bar{X}=3,37$) neredeyse aynı olduğu söylenebilir. Yine Çizelge 5.39.’daki t-testi sonuçlarına ($p=0,873 \geq 0,05$) göre; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin lisans ya da lisansüstü mezunu olmasının stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Sonuç olarak; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin eğitim durumları ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı arasında bir ilişki olmadığı saptanmıştır.

5.5.4.3. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi

Katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) idari göreve sahip olması veya olmaması durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının bu üyelerin kişisel gelişimlerini etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu Bölüm 3.1 ölçeği için samimiyet testinden geçen 98 anket üzerine bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiş ve Çizelge 5.40.’taki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.40’taki sonuçlara göre idari görevi olmayan (anketin yapıldığı an itibariyle yönetici olmayan) katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalamasınının ($\bar{X}=3,32$), idari görevi olan katılımcıların ortalaması ($\bar{X}=3,36$) ile çok yakın olduğu görülmektedir.

Çizelge 5.40. İdari görev durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

İdari Görev Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Yok	34	3,32	0,68	0,249	0,619	-0,288	86	0,774
Var	54	3,36	0,70					

Aynı zamanda Çizelge 5.40.'taki t-testi sonuçlarına ($p=0,774 \geq 0,05$) da bakıldığında; idari görevi olan stratejik plan çalışma grubu üyeleri ile olmayanlar arasında stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı (algı olarak) bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı saptanmıştır. Diğer bir ifade ile stratejik planlama çalışma grubu üyelerinin idari görevlerinin olması stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısını etkilememektedir. Sonuç olarak, stratejik plan çalışma grubu üyelerinin idari görev sahip olma durumunun stratejik plan hazırlama sürecinin (çalışmalarının) bu üyelerin kişisel gelişimini etkileyen bir unsur olmadığı ifade edilebilir.

5.5.4.4. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi

Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerini etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 3.1'de samimiyet testinden geçen toplamda 70 anket üzerine bu test uygulanarak Çizelge 5.41.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.41.'deki sonuçlara göre daha önce stratejik plan ekibinde yer alan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması ($\bar{X}=3,44$), plan ekibinde yer almayanların ortalamasından ($\bar{X}=3,33$) daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.41'deki t-testi sonuçlarına ($p=0,401 \geq 0,05$) bakıldığında ise bu iki grubun stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişimlerine katkısı ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Sonuç olarak; stratejik plan çalışma grubu üyeleri için daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun, stratejik

plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

Çizelge 5.41. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

SP Ekibinde Yer Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Hayır	52	3,33	0,69	0,070	0,791	-0,843	96	0,401
Evet	46	3,44	0,66					

5.5.4.5. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma ve almama durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerini etkileyen bir faktör olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak incelenmiştir. Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen 98 anket içerisinde 2 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle analizler dışında tutularak toplamda 96 anket üzerinden Çizelge 5.42.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.42. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

SP Eğitimi Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Hayır	76	3,28	0,66	0,000	0,994	-2,589	94	0,011
Evet	20	3,71	0,63					

Çizelge 5.42.’deki sonuçlara göre daha önce stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması ($\bar{X}=3,71$), almayanların ortalamasından ($\bar{X}=3,28$) çok daha yüksektir. Ayrıca Çizelge 5.42.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,011 < 0,05$) bakıldığında stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı

arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Diğer bir ifade ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının (sürecinin) stratejik planlama ile ilgili eğitim alan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine almayanlara göre daha olumlu yönde katkı sağladığı saptanmıştır. Sonuç olarak, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu, stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerini katkısını etkileyen bir faktör olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle; stratejik plan ile ilgili eğitim alma durumu, stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısını doğru orantılı olarak etkilemektedir.

5.5.4.6. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan ekibine gönüllü katılıp katılmaması durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının bu üyelerin kişisel gelişimini etkileyip etkilemediği hususu Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen 98 anket üzerinde bağımsız örneklem t-testi uygulanarak incelenmiş ve Çizelge 5.43.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.43. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

Gönüllü Katılım Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Hayır	67	3,23	0,65	0,634	0,428	-3,503	94	0,001
Evet	29	3,72	0,61					

Çizelge 5.43.’deki sonuçlara göre stratejik plan ekibine gönüllü katılanların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması ($\bar{X}=3,72$), plan ekibine gönüllü katılmayanlarla ($\bar{X}=3,23$) kıyaslandığında çok daha fazladır. Buna ilaveten Çizelge 5.43.’deki t-testi sonuçları ($p=0,001 < 0,05$), stratejik plan ekibine gönüllü katılma durumu ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlara göre stratejik plan hazırlama çalışmaları, stratejik plan çalışma grubuna gönüllü katılanların kişisel gelişimlerine gönüllü katılmayanlarınkine ile kıyaslandığında olumlu yönde çok daha fazla katkı yapmaktadır. Sonuç olarak; stratejik plan

çalışma gruplarına gönüllü katılma durumu, stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkı vermesine tesir eden bir etken olduğu söylenebilir. Daha açık bir ifade ile stratejik plan ekibine gönüllü katılma durumu, stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimine katkısını doğru orantılı olarak etkilemektedir.

5.5.4.7. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısı arasındaki ilişki

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ÇSB 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın daha önceki iki planı ile kıyasladığında daha başarılı ve uygulanabilir plan olarak görüp görmedikleri hususunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının bu üyelerin kişisel gelişimini etkileyip etkilemediği hususları Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen 73 ankete bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiş ve Çizelge 5.44.’teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.44. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

ÇSB 2018-2022 SP önceliklere göre daha başarılı ve uygulanabilir bir plandır.	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Fikrim Yok/Kararsızım	40	3,23	0,62	1,476	0,228	-3,081	86	0,003
Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum	48	3,61	0,55					

Çizelge 5.44’teki sonuçlara bakıldığında; ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu fikrine katılanların (Katılıyorum veya Kesinlikle Katılıyorum şıklarını işaretleyen katılımcılar) stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması ($\bar{X}=3,61$), bu fikir konusunda kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlerin ortalamasından ($\bar{X}=3,23$) daha yüksek olduğu saptanmıştır. Ayrıca Çizelge 5.44.’teki t-testi sonuçlarına ($p=0,003 < 0,05$) göre de stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı bakımından bu iki grubun ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik plan hazırlama çalışmaları, ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha

başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu (kamu çalışanları özelde katılımcılar) üyelerinin kişisel gelişimlerine, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre olumlu yönde daha fazla katkı sağlamaktadır. Sonuç olarak, stratejik plan hazırlama çalışmaları ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu fikrini paylaşan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimine kararsız kalanlara göre daha çok katkı yapmaktadır.

5.5.4.8. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile yaş ilişkisi

Yaş değişkeninin, stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimleri üzerinde katkı olarak bir etkisi olup olmadığı hususu tek yönlü ANOVA testi (F-testi) ile bulunmaya çalışılmıştır. Bu test için 21-40 (N=34), 41-50 (N=45) ve 51 ve üzeri (N=19) olmak üzere üç farklı yaş kategorisinden toplamda 98 anket ile analiz yapılmış ve Çizelge 5.45.'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.45. Yaşa göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

Yaş Kategorileri	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
21-40	34	3,26	0,72	1,851	0,130	1,359	2	0,262
41-50	45	3,39	0,68					
51 ve üzeri	19	3,58	0,55					

Çizelge 5.45.'teki sonuçlara göre bu üç grubun stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişimlerine katkısı ortalamaları sırasıyla 21-40 için $\bar{X}=3,26$; 41-50 için $\bar{X}=3,39$; 51 ve üzeri için $\bar{X}=3,58$ 'dir. Diğer bir ifade ile 51 ve üzerinde yaşı olanların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması, diğer yaş gruplarından daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.45.'teki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,262 \geq 0,05$) ise stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile yaş değişkeni ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısı algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Sonuç olarak stratejik plan çalışma grubu

üyelerinin aralarında yaş farkı olması durumu (farklı yaş kategorilerinde bulunmalarının), stratejik plan hazırlama çalışmalarının bu üyelerin kişisel gelişimine katkısını etkileyen bir unsur olmadığı söylenebilir.

5.5.4.9. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı ile memuriyet kıdemi ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin memuriyet kıdemlerinin fazla veya az olmasının bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkı algıları arasında bir ilişki olup olmadığı hususu tek yönlü ANOVA testi (F-testi) kullanılarak irdelenmiştir. Bölüm 3.1’de samimiyet testinden geçen 98 anket içerisinde maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 2 anket tek yönlü ANOVA testi analizleri dışında tutularak katılımcıların memuriyet kıdemlerine (yıl olarak) göre 5 farklı gruba (kategoriye) bölünmüş; toplamda 96 anket üzerinden Çizelge 5.46.’daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.46. Memuriyet kıdemine göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkısı algısı

Memuriyet Kıdemi (Yıl)	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
1-10	14	3,32	0,86	2,611	0,041	1,416	4	0,235
11-15	17	3,17	0,67					
16-20	28	3,39	0,72					
21-25	14	3,24	0,55					
26 ve üzeri	23	3,63	0,55					

Çizelge 5.46.’daki sonuçlara bakıldığında; 1-10 grubu (N=14) için stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması $\bar{X}=3,32$; 11-15 grubu (N=17) için $\bar{X}=3,17$; 16-20 grubu (N=28) için $\bar{X}=3,39$; 21-25 grubu (N=14) için $\bar{X}=3,24$ ve 26 ve üzeri grubu (N=23) için $\bar{X}=3,63$ ’dür. Bu sonuçlara göre memuriyet kıdemi en fazla (26 ve üzeri grubu) olan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalaması diğer gruplardan daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.46.’daki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,235 \geq 0,05$) ise bu 5 farklı grubun stratejik plan

hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı ortalamalarının birbirlerinden anlamlı (istatistiksel anlamlı) olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin memuriyet kıdemleri ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

5.5.5. Bölüm 3.2 Ölçeği Kapsamında Yapılan Anlam Çıkarıcı Analizlerin Sonuçları

Bu bölümde stratejik plan çalışma grubu üyelerinde oluşan örnekleme, anketin birinci bölümündeki bağımsız değişkenlerin her biri ile stratejik plan hazırlama sürecinin (stratejik plan hazırlama çalışmalarının) Bakanlığa katkısı arasında bir ilişki olup olmadığı hususları araştırılmıştır.

Örneklemin (katılımcı gruplarının) bağımsız değişkenlere göre stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkısı ölçeğinden (Bölüm 3.2 ölçeği) aldığı puan ortalamaları ve standart sapmalar bu bölümün ilgili alt bölümlerindeki çizelgelerde gösterilmektedir. Bu çizelgelerde ayrıca bağımsız örneklem t-testi sonuçları, tek yönlü ANOVA (F testi) testi sonuçları ve varyansların eşitliği testi sonuçları da gösterilmektedir.

5.5.5.1. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile cinsiyet ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin cinsiyetinin değişmesinin (erkek ya da kadın olmalarının) bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları üzerinde bir etkisi olup olmadığı hususu Bölüm 3.2'deki samimiyet testinden geçen anketlere bağımsız örnek t-testi analizi yapılarak saptanmaya çalışılmıştır. Bu testteki analiz için 37'si kadın ve 52'si erkek olmak üzere toplamda 89 katılımcının anketi kullanılmış ve Çizelge 5.47.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.47'deki ortalama (aritmetik) sonuçlarına bakıldığında; erkeklerin ($\bar{X}=3,47$) stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması, kadınlarınkinden ($\bar{X}=3,40$) nispeten olumlu yönde daha yüksektir.

Çizelge 5.47. Cinsiyete göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Cinsiyet	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Kadın	37	3,40	0,56	0,248	0,620	-0,504	87	0,616
Erkek	52	3,47	0,69					

Ancak Çizelge 5.47'deki t-testi sonuçlarına göre ($p=0,616 \geq 0,05$) ise stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı bakımından erkek ve kadın çalışma grubu üyeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin cinsiyetlerinin erkek ya da kadın olmasının stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkilemediği görülmektedir. Sonuç olarak cinsiyet ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı arasında bir ilişki olmadığı ve de cinsiyetin bu algıyı etkileyen bir faktör olmadığı söylenebilir.

5.5.5.2. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile eğitim durumu ilişkisi

Eğitim durumunun (mezuniyet kategorilerinin) stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısını etkileyip etkilemediği hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 3.2'de samimiyet testinden geçen 89 ankete bu test uygulanarak Çizelge 5.48.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.48. Eğitim durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Eğitim Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Lisans	58	3,47	0,56	3,659	0,059	0,541	87	0,590
Lisansüstü	31	3,39	0,76					

Çizelge 5.48.'deki eğitim durumuna göre ayrılmış iki grubun ortalama sonuçlarına göre; lisans mezunlarının ($\bar{X}=3,47$) stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı

ortalaması, lisansüstü mezunların ortalamasından ($\bar{X}=3,39$) daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.48.'deki t-testi sonuçlarına ($p=0,590 \geq 0,05$) bakıldığında; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin lisans ya da lisansüstü mezunu olmasının stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir. Sonuç olarak; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin eğitim durumları ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile eğitim durumunun farklı olması stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısını etkilemediği ve de bu bağlamda eğitim durumunun bu katkıyı etkileyen bir faktör olmadığı da söylenebilir.

5.5.5.3. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile idari göreve sahip olma durumu ilişkisi

Katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) idari göreve sahip olması veya olmaması durumunun katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısını etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu Bölüm 3.2'de samimiyet testinden geçen 89 anket üzerinde bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiş ve Çizelge 5.49.'daki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.49. İdari görev durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

İdari Görev Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Yok	28	3,32	0,61	0,039	0,844	-1,139	77	0,258
Var	51	3,49	0,68					

Çizelge 5.49.'daki sonuçlara göre idari görevi olan (anketin yapıldığı an itibariyle yönetici olan) stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması ($\bar{X}=3,49$), idari görevi olmayan grup üyelerinin ortalamasından ($\bar{X}=3,32$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Çizelge 5.49.'daki t-testi sonuçlarına ($p=0,258 \geq 0,05$) göre ise idari görevi olan ve olmayan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin algı ortalamaları arasında stratejik plan hazırlama çalışmalarının

Bakanlığa katkısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. Sonuç olarak, stratejik planlama çalışma grubu üyelerinin (kamu personelinin özelde katılımcıların) idari görevlerinin olması, stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkilemediği söylenebilir. Diğer bir ifade ile idari görev sahip olma durumu ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı arasında bir ilişki yoktur.

5.5.5.4. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu ilişkisi

Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumunun stratejik planlama hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısını etkileyen bir unsur olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 3.2’de samimiyet testinden geçen 89 ankete t-testi analizleri uygulanmış ve Çizelge 5.50.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.50. Daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

SP Ekibinde Yer Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Hayır	47	3,33	0,67	0,305	0,582	-1,826	87	0,071
Evet	42	3,57	0,58					

Çizelge 5.50.’deki sonuçlara göre daha önce stratejik plan ekibinde yer alan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması ($\bar{X}=3,57$), plan ekibinde yer almayanlara ($\bar{X}=3,33$) göre daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.50.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,071 \geq 0,05$) bakıldığında ise bu iki grup arasındaki stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalamalarının anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Sonuç olarak, stratejik plan çalışma grubu üyelerinin daha önce stratejik plan ekibinde yer alma durumu, üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı üzerinde bir etki oluşturmamaktadır.

5.5.5.5. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ilişkisi

Stratejik planlama ile ilgili eğitim alma ve almama durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısını etkileyen bir faktör olup olmadığı hususu bağımsız örneklem t-testi kullanılarak incelenmiştir. Bölüm 3.2’de samimiyet testinden geçen 89 anket içerisinde 1 anket maddelere cevap verilmemesi nedeniyle analizler dışında tutularak toplamda 88 anket üzerinden Çizelge 5.51.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.51. Stratejik planlama eğitimi alma durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

SP Eğitimi Alma Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Hayır	73	3,34	0,63	1,430	0,235	-3,348	86	0,001
Evet	15	3,91	0,45					

Hem Çizelge 5.51.’deki aritmetik ortalama sonuçlarına bakıldığında hem de t-testi sonuçlarına ($p=0,001 < 0,05$) göre daha önce stratejik planlama ile ilgili eğitim alan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ($\bar{X}=3,91$), almayanlara ($\bar{X}=3,34$) göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları daha olumludur. Diğer bir ifade ile daha önce stratejik planlama ile ilgili eğitim alan stratejik plan çalışma grubu üyeleri, eğitim almayan üyelerle mukayese edildiklerinde ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa daha fazla katkı sağladığına inanmaktadırlar. Sonuç olarak, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Daha açık ifade edilirse stratejik planlama ile ilgili eğitim alınması, katılımcıların stratejik plan sürecinin Bakanlığa katkısı algısını olumlu yönde etkilemektedir.

5.5.5.6. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan ekibine gönüllü katılıp katılmamasının bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkileyip

etkilemediği hususu Bölüm 3.2’de samimiyet testinden geçen 89 anket üzerinde (Bkz. Çizelge 5.5.; N=72) bağımsız örneklem t-testi uygulanarak incelenmiştir. Ancak bu 89 anket içerisinde katılımcıların Bölüm 3.2’deki bazı maddelere cevap vermediği 1 anket, t-testi analizlerine dahil edilmemiş ve sonuç olarak toplamda 88 anket üzerinden Çizelge 5.52.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.52. Stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumuna göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Gönüllü Katılım Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2’li yapı)
Hayır	63	3,39	0,63	0,059	0,808	-1,364	86	0,176
Evet	25	3,59	0,65					

Çizelge 5.52.’deki sonuçlara göre stratejik plan ekibine gönüllü katılanların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması ($\bar{X}=3,59$), plan ekibine gönüllü katılmayanlarla ($\bar{X}=3,39$) kıyaslandığında daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.52.’deki t-testi sonuçlarına ($p=0,176 \geq 0,05$) bakıldığında ise stratejik plan ekibine gönüllü katılanların ortalaması ile katılmayanların ortalamasının stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı açısından anlamlı olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik plan ekibine gönüllü katılma durumu ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur. Sonuç olarak, stratejik plan ekibine gönüllü katılma durumunun, çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısına tesir eden bir etken olmadığı söylenebilir.

5.5.5.7. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısı arasındaki ilişki

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ÇSB 2018-2022 stratejik planını Bakanlığın daha önceki iki planı ile kıyaslandığında daha başarılı ve uygulanabilir plan olarak görüp görmemeleri durumu ile bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları arasında bir ilişki olup olmadığı hususu Bölüm 3.2’de samimiyet testinden geçen 89 ankete bağımsız örneklem t-testi uygulanarak irdelenmiştir. Bu 89 anket içerisinde

maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 9 anket, t-testi analizleri dışında tutularak toplamda 80 anket üzerinden Çizelge 5.53.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.53. ÇSB 2018-2022 stratejik planının başarı algısına göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Eğitim Durumu	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		T-Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık (2'li yapı)
Fikrim Yok/Kararsızım	38	3,30	0,56	0,081	0,776	-2,959	78	0,004
Katılıyorum/Kesinlikle Katılıyorum	42	3,68	0,58					

Çizelge 5.53.'deki sonuçlara bakıldığında; ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu fikrine katılanların (Katılıyorum veya Kesinlikle Katılıyorum şıklarını işaretleyen katılımcılar) stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması ($\bar{X}=3,68$), bu fikir konusunda kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenler ortalamasından ($\bar{X}=3,30$) daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca Çizelge 5.53.'deki t-testi sonuçlarına ($p=0,004 < 0,05$) göre de bu iki grubun algı ortalamaları arasında stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı bakımından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunduğu da saptanmıştır. Diğer bir ifade ile ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu (kamu çalışanları özelde katılımcılar) üyeleri, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa olumlu yönde katkısı olduğuna daha fazla inanmaktadır.

5.5.5.8. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile yaş ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin genç veya ilerlemiş bir yaşta olmalarının, bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları üzerinde bir etkisi olup olmadığı tek yönlü ANOVA testi (F-testi) ile saptanmaya çalışılmıştır. ANOVA testi için 21-40 (N=32), 41-50 (N=49) ve 51 ve üzeri (N=18) olmak üzere üç farklı yaş kategorisinden toplamda 89 anket ile analiz yapılmış ve Çizelge 5.54.'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.54. Yaşa göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Yaş Kategorileri	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
21-40	32	3,33	0,55	1,153	0,321	2,604	2	0,080
41-50	39	3,40	0,71					
51 ve üzeri	18	3,73	0,54					

Çizelge 5.54.'teki ortalama sonuçlarına göre bu üç grubun stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalamaları sırasıyla 21-40 grubu için $\bar{X}=3,33$; 41-50 grubu için $\bar{X}=3,40$; 51 ve üzeri grubu için ise $\bar{X}=3,73$ 'dür. Diğer bir ifade ile 51 ve üzerinde yaşı olanların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması, diğer yaş gruplarından daha yüksektir. Ancak Çizelge 5.54.'teki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,080 \geq 0,05$) ise stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı bakımından yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir. Diğer bir deyişle stratejik plan çalışma grubu üyelerinin genç veya ilerlemiş bir yaşta olmaları, onların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkilemediği görülmektedir. Sonuç olarak yaş değişkeni ile katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı arasında bir ilişki olmadığı söylenebilir.

5.5.5.9. Stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı ile memuriyet kıdemi ilişkisi

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin memuriyet kıdemlerinin fazla veya az olması ile bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları arasında bir ilişki olup olmadığı hususu tek yönlü ANOVA testi (F-testi) kullanılarak araştırılmıştır. Bölüm 3.2'de samimiyet testinden geçen 89 anket içerisinde maddelere cevap verilmemesi nedeniyle 2 anket, tek yönlü ANOVA testi analizleri dışında tutularak katılımcıların memuriyet kıdemlerine (yıl olarak) göre 5 farklı gruba (kategoriye) bölünmüş toplamda 87 anket üzerinden Çizelge 5.55.'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.55. Memuriyet kıdemine stratejik plan hazırlama çalışmalarının bakanlığa katkısı algısı

Memuriyet Kıdemi (Yıl)	İstatistikler			Varyansların Eşitliği Testi Sonuçları		Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları		
	Frekans	Ortalama	Standart Sapma	F	Anlamlılık	F	df	Anlamlılık (2'li yapı)
1-10	11	3,25	0,66	1,064	0,380	1,438	4	0,229
11-15	17	3,36	0,51					
16-20	26	3,33	0,64					
21-25	13	3,49	0,79					
26 ve üzeri	20	3,72	0,61					

Çizelge 5.55.'teki sonuçlara göre 1-10 grubu (N=11) için stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalaması $\bar{X}=3,25$; 11-15 grubu (N=17) için $\bar{X}=3,36$; 16-20 grubu (N=26) için $\bar{X}=3,33$; 21-25 grubu (N=13) için $\bar{X}=3,49$ ve 26 ve üzeri grubu (N=20) için $\bar{X}=3,72$ 'dir. Bu sonuçlardan memuriyet kıdemi en yüksek (26 ve üzeri grubu) olan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalamasının diğer grupların ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak Çizelge 5.55.'teki tek yönlü ANOVA testi (F-testi) sonuçlarına bakıldığında ($p=0,322 \geq 0,05$) ise bu 5 farklı grubun stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısı ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin memuriyet kıdemleri ile bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algıları arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Sonuç olarak; memuriyet kıdeminin stratejik plan çalışma grubu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algısına etki eden bir faktör olmadığı söylenebilir.

5.5.6. Stratejik Plan Çalışma Grubu Üyelerinin Stratejik Planlamaya Bakış Açıları

Bu bölümde katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları irdelenmiştir. Bahse konu bakış açıları, Bölüm 2 ölçeğindeki stratejik planlama yaklaşımı hakkındaki ifadelerle (görüşlere) verdikleri cevaplar üzerinden tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha açık ifade edilirse katılımcıların stratejik planlamaya bakış açıları Bölüm 2 ölçeği ortalaması üzerinden ve de kamu sektöründe stratejik planlama yaklaşımından beklenen bazı faydaları yansıtan

ifadelere ilişkin görüşleri de her bir ifadenin ortalaması üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçüm işleminde frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve tek örneklem t-testi analizleri kullanılmıştır. Ayrıca Bölüm 2 ölçeği ortalaması hesaplanırken katılımcıların ölçeğin olumsuz anlamlı ifadeleri olan 13 ve 16 ıncı maddelerine verdikleri cevaplar ters kodlanmıştır.

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Likert tipi ölçekle ölçülen bu ifadelere katılım ortalamaları ve bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının bilgisini gösteren %95 güvenirlikteki (güvenirlilik düzeyi= %95) tek örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5.56.'da gösterilmektedir. Bölüm 2 ölçeğinin tamamı ve ifadeleri için baz alınan tek örneklem t-testi değeri bu araştırmaya benzer bir araştırma olan Coşkun (2012) çalışmasındaki gibi 3 (üç)'dür. Ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 2 ölçeğindeki 17 ifadeye verdikleri yanıtların (her bir ifade bazında) frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 5.57.'de gösterilmektedir. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu ifadelere bakış açılarını daha iyi ve özet olarak yansıtabilmek adına Çizelge 5.57.'deki beşli Likert tipi sonuçlar, Çizelge 5.58.'deki üçlü Likert tipi sonuçlara indirgenmiştir. Bunun için de katılımcıların her bir ifadeye verdikleri “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” yanıtları “Katılmıyorum” seçeneği altında ve de “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” yanıtları ise “Katılıyorum” seçeneği altında birleştirilmiş ve Çizelge 5.58.'deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.56. Bölüm 2 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Görüşler (Bölüm 2 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
1.	Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanabileceğini düşünüyorum.	75	3,56	1,07	4,539	0,000
2.	Stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir.	75	4,21	0,87	12,016	0,000

Çizelge 5.56. (devam) Bölüm 2 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Görüşler (Bölüm 2 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
3.	Stratejik planlama, kamu kurumlarında /idarelerinde paydaşların (idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar) istek ve beklentilerine daha duyarlı olunmasına katkı sağlar.	75	3,76	0,82	8,033	0,000
4.	Stratejik planlama Türk kamu yönetiminde sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkıda bulunur.	75	3,83	0,78	9,207	0,000
5.	Stratejik planlama kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini sağlar.	75	3,83	0,79	9,007	0,000
6.	Stratejik planlama, kamu kurumlarının performansını artırır.	75	3,72	1,03	6,030	0,000
7.	Stratejik planlama kamu çalışanlarının performansını artırır.	75	3,37	1,11	2,907	0,005
8.	Stratejik planlama kamu kurumlarının çevrelerindeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur.	75	3,48	0,94	4,445	0,000
9.	Stratejik planlar kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araçtır.	75	3,75	0,92	7,054	0,000
10.	Stratejik planlama kamu kurumlarının denetlenmesini kolaylaştırır.	75	3,68	0,87	6,750	0,000
11.	Stratejik planlar kamu kurumlarının ve üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir araçtır.	75	3,27	1,12	2,064	0,043
12.	Stratejik planlama kamu kurumlarında kurumiçi (birimler arasında ve personel arasında) iletişimi geliştirir.	75	3,25	1,01	2,162	0,034
13.	Stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğunu düşünmüyorum.	74	3,46	0,86	4,579	0,000
14.	Stratejik planlama kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimi (bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak iş yapma) teşvik eder.	75	3,44	0,87	4,362	0,000
15.	Stratejik planlama kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olur.	75	3,73	0,83	7,675	0,000

Çizelge 5.56. (devam) Bölüm 2 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Görüşler (Bölüm 2 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
16.	Stratejik planlar yasa gereği hazırlanır ve uygulamada çok fazla kullanılmaz.	74	3,19	1,08	1,505	0,137
17.	Stratejik planlama kamu yönetiminde plan-program-bütçe bağlantısını güçlendiren önemli bir araçtır.	75	3,83	0,81	8,821	0,000
Bölüm 2 Ortalaması		70	3,59	0,66	7,465	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi= %95

Çizelge 5.57. Katılımcıların Bölüm 2 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Bölüm 2 İfade Numarası	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İfade 1	2	2,67	15	20,00	9	12,00	37	49,33	12	16,00
İfade 2	2	2,67	2	2,67	4	5,33	37	49,33	30	40,00
İfade 3	1	1,33	6	8,00	12	16,00	47	62,67	9	12,00
İfade 4	-	0,00	6	8,00	12	16,00	46	61,33	11	14,67
İfade 5	-	0,00	7	9,33	10	13,33	47	62,67	11	14,67
İfade 6	2	2,67	9	12,00	14	18,67	33	44,00	17	22,67
İfade 7	3	4,00	15	20,00	21	28,00	23	30,67	13	17,33
İfade 8	-	0,00	15	20,00	17	22,67	35	46,67	8	10,67
İfade 9	3	4,00	5	6,67	10	13,33	47	62,67	10	13,33
İfade 10	1	1,33	8	10,67	14	18,67	43	57,33	9	12,00
İfade 11	6	8,00	14	18,67	16	21,33	32	42,67	7	9,33
İfade 12	3	4,00	16	21,33	21	28,00	29	38,67	6	8,00
İfade 13	4	5,41	39	52,70	19	25,68	11	14,86	1	1,35
İfade 14	2	2,67	9	12,00	22	29,33	38	50,67	4	5,33
İfade 15	2	2,67	6	8,00	8	10,67	53	70,67	6	8,00
İfade 16	5	6,76	30	40,54	19	25,68	14	18,92	6	8,11
İfade 17	1	1,33	4	5,33	14	18,67	44	58,67	12	16,00

Çizelge 5.56.'daki Bölüm 2 ölçeği (ortalama) sonuçlarına bakıldığında ($N=70 - \bar{X}=3,59 - p=0,000 < 0,05$); katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planlamaya yönelik tutumları olumludur ve bu üyelerin kamu sektörü için stratejik planlama yaklaşımından beklenen faydalara inandıkları söylenebilir. Ancak bu inanç ($\bar{X}<4$) çok da güçlü değildir.

Çizelge 5.58. Katılımcıların Bölüm 2 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Görüşler (Bölüm 2 İfadeleri)		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%
1.	Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanabileceğini düşünüyorum.	17	22,67	9	12,00	49	65,33
2.	Stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir.	4	5,33	4	5,33	67	89,33
3.	Stratejik planlama, kamu kurumlarında /idarelerinde paydaşların (idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idareden doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar) istek ve beklentilerine daha duyarlı olunmasına katkı sağlar.	7	9,33	12	16,00	56	74,67
4.	Stratejik planlama Türk kamu yönetiminde sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkıda bulunur.	6	8,00	12	16,00	57	76,00
5.	Stratejik planlama kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini sağlar.	7	9,33	10	13,33	58	77,33
6.	Stratejik planlama, kamu kurumlarının performansını artırır.	11	14,67	14	18,67	50	66,67
7.	Stratejik planlama kamu çalışanlarının performansını artırır.	18	24,00	21	28,00	36	48,00
8.	Stratejik planlama kamu kurumlarının çevrelerindeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur.	15	20,00	17	22,67	43	57,33
9.	Stratejik planlar kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araçtır.	8	10,67	10	13,33	57	76,00
10.	Stratejik planlama kamu kurumlarının denetlenmesini kolaylaştırır.	9	12,00	14	18,67	52	69,33

Çizelge 5.58. (devam) Katılımcıların Bölüm 2 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Stratejik Planlama Yaklaşımına İlişkin Görüşler (Bölüm 2 İfadeleri)		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katlıyorum	
		N	%	N	%	N	%
11.	Stratejik planlar kamu kurumlarının ve üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir araçtır.	20	26,67	16	21,33	39	52,00
12.	Stratejik planlama kamu kurumlarında kurumiçi (birimler arasında ve personel arasında) iletişimi geliştirir.	19	25,33	21	28,00	35	46,67
13.	Stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğunu düşünmüyorum.	43	58,11	19	25,68	12	16,22
14.	Stratejik planlama kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimi (bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak iş yapma) teşvik eder.	11	14,67	22	29,33	42	56,00
15.	Stratejik planlama kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olur.	8	10,67	8	10,67	59	78,67
16.	Stratejik planlar yasa gereği hazırlanır ve uygulamada çok fazla kullanılmaz.	35	47,30	19	25,68	20	27,03
17.	Stratejik planlama kamu yönetiminde plan-program-bütçe bağlantısını güçlendiren önemli bir araçtır.	5	6,67	14	18,67	56	74,67

Çizelge 5.56. ve Çizelge 5.58.'deki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin);

- %89,33'ünün stratejik planlamayı kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemli gördükleri ($N=75 - \bar{X}=4,21 - p=0,000 < 0,05$),
- %78,67'sinin stratejik planlamanın kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olduğuna inandıkları ($N=75 - \bar{X}=3,73 - p=0,000 < 0,05$),
- %77,33'ünün stratejik planlamanın kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini katkı sağladığını düşündükleri ($N=75 - \bar{X}=3,83 - p=0,000 < 0,05$),

- %76,00'sının stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkıda bulunduğuna inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,83 - p=0,000 < 0,05),
- %76,00'sının stratejik planları kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olarak gördükleri (N=75 - \bar{X} =3,75 - p=0,000 < 0,05),
- %74,67'sinin stratejik planlamanın kamu kurumlarında/idarelerinde paydaşların istek ve beklentilerine daha duyarlı olunmasına katkı sağladığına inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,76 - p=0,000 < 0,05),
- %74,67'sinin stratejik planlamayı kamu yönetiminde plan-program-bütçe bağlantısını güçlendiren önemli bir araç olarak gördükleri (N=75 - \bar{X} =3,83 - p=0,000 < 0,05),
- %69,33'ünün stratejik planlamanın kamu kurumlarının denetlenmesini kolaylaştırdığını düşündükleri (N=75 - \bar{X} =3,68 - p=0,000 < 0,05),
- %66,67'sinin stratejik planlamanın kamu kurumlarının performansını artırdığına inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,72 - p=0,000 < 0,05),
- %65,33'ünün Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanabileceğini düşündükleri (N=75 - \bar{X} =3,56 - p=0,000 < 0,05),
- %58,11'inin stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğunu düşünmüyorum görüşüne katılmadıkları (N=74 - \bar{X} =3,46 - p=0,000 < 0,05),
- %57,33'ünün stratejik planlamanın kamu kurumlarının çevrelerindeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olduğuna inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,48 - p=0,000 < 0,05),
- %56,00'sının stratejik planlamanın kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimi (bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak iş yapma) teşvik ettiğine inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,44 - p=0,000 < 0,05),
- %52,00'sinin stratejik planları, kamu kurumlarının ve üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir araç olarak gördükleri (N=75 - \bar{X} =3,27 - p=0,043 < 0,05),
- %48,00'inin stratejik planlamanın kamu çalışanlarının performansını artırdığına inandıkları (N=75 - \bar{X} =3,37 - p=0,005 < 0,05),

- %47,30'unun stratejik planların yasa gereği hazırlandığını ve uygulamada çok fazla kullanılmadığı görüşüne katılmadıkları; ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı ($N=74 - p=0,137 \geq 0,05$),
- %46,67'sinin stratejik planlamanın kamu kurumlarında kurum içi (birimler arasında ve personel arasında) iletişimi geliştirdiğini düşündükleri ($N=75 - \bar{X}=3,25 - p=0,034 < 0,05$),

görülmektedir.

Çizelge 5.56.'daki sonuçlardan görüleceği üzere Bölüm 2 ölçeğindeki 16'ncı ifade haricinde kalan tüm ifadeler için tek örneklem t-testi sonuçları hem olumlu ($\bar{X} > 3$) hem de %95 güvenilirlikle anlamlıdır. Daha açık ifade edilirse katılımcılar, "*Stratejik planları yasa gereği hazırlanır ve uygulamada çok fazla kullanılmaz*" görüşüne %47,30 ile nispeten yüksek oranda ve de nispeten güçlü ($\bar{X}=3,19$) bir şekilde katılmamaktadır. Yine Çizelge 5.56. ve Çizelge 5.58.'deki sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %89,33 ile en yüksek oranda ve de en güçlü (en yüksek ortalama değer) şekilde ($\bar{X}=4,21$) katıldıkları görüş "*Stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir*" ifadesidir (İfade 2). Bu görüşü %78,67 katılım oranı ile "*Stratejik planlama, kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olur*" ifadesi (İfade 15) ile %77,33 katılım oranı ile "*Stratejik planlama, kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini sağlar*" ifadesinin (İfade 5) takip ettiği görülmektedir. Çizelge 5.56. ve Çizelge 5.58.'deki sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %58,11 ile en yüksek oranda katılmadıkları görüş ise "*Stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğunu düşünmüyorum*" ifadesidir (İfade 2).

Ayrıca, il özel idareleri personelinin stratejik planlama yaklaşımına ilişkin görüşlerinin tespit edilmeye çalışıldığı Songür'ün (2011: 194) alan araştırmasında (ikinci planlama dönemi sonu itibariyle); il özel idareleri personelinin "*Stratejik planların kamuda şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olduğunu düşünüyorum*" ifadesine %87,9 gibi yüksek bir oranda katıldıkları görülmektedir. Bu çalışmada ise stratejik plan çalışma grubu üyelerinin (ikinci plan dönemi sonu itibariyle) bu ifade ile hemen hemen aynı olan "İfade 9"a %76 gibi yüksek bir oranda katıldıkları görülmüştür. Bu bağlamda il özel idaresi personeli ÇSB personelinin daha çok stratejik planlamanın kamuda şeffaflık ve hesap

verebilirlik sağlamada önemli bir araç olarak görmektedirler. Yine Songür'ün (2011: 194) araştırmasında il özel idareleri personelinin “Çalışmalar sırasında çeşitli sorunlar yaşanmasına karşın kamuda stratejik planlama çalışmaları rahatlıkla uygulanabilir” ifadesine %67,2 oranında; bu çalışmada ise stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu ifadeye benzer görüşün yansıdığı “İfade 1” e %65,33 oranında katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlardan ikinci planlama dönemi sonu itibariyle kamu personeli olarak il özel idareleri ile ÇSB (stratejik plan çalışma grubu üyeleri) personelinin bu ifadeler için benzer bakış açılarına (paralel görüşe) sahip oldukları söylenebilir.

5.5.7. Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Kişisel Gelişime Katkısı Algısı

Bu bölümde stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısı yine bu üyelerin algıları üzerinden irdelenmiştir. Bu katkı algısı, stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimine katkısı hakkındaki bazı görüşleri yansıtan Bölüm 3.1 ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplar üzerinden tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha açık ifade edilirse stratejik plan hazırlama sürecinin katılımcıların kişisel gelişimlerine katkı sunup sunmadığı Bölüm 3.1 ölçeği ortalaması üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 3.1 ölçeğindeki kendi kişisel gelişimlerine katkıyı yansıtan ifadelerle ilişkin görüşleri de her bir ifadenin ortalaması üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçüm işleminde frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve tek örneklem t-testi analizleri kullanılmıştır.

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Likert tipi ölçekle ölçülen bu ifadelerle katılım ortalamaları ve bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının bilgisini gösteren %95 güvenirlilikteki (güvenirlilik düzeyi= %95) tek örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5.59.'da gösterilmektedir. Bölüm 3.1 ölçeğinin tamamı ve ifadeleri için baz alınan tek örneklem t-testi değeri bu çalışmaya benzer bir araştırma olan Coşkun (2012) çalışmasındaki gibi 3 (üç)'dür. Ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 3.1 ölçeğindeki 12 ifadeye verdikleri yanıtların (her bir ifade bazında) frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 5.60.'da gösterilmektedir. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu ifadelerle bakış açılarını daha iyi ve özet olarak yansıtabilmek adına Çizelge 5.54'deki beşli Likert tipi sonuçlar, Çizelge 5.61.'deki üçlü Likert tipi sonuçlara indirgenmiştir. Bunun için de katılımcıların her bir ifadeye verdikleri “Kesinlikle Katılmıyorum” ve “Katılmıyorum” yanıtları “Katılmıyorum”

seçeneği altında ve de “Kesinlikle Katılıyorum” ve “Katılıyorum” yanıtları ise “Katılıyorum” seçeneği altında birleştirilmiş ve Çizelge 5.61.’deki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.59. Bölüm 3.1 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Kişisel Gelişime Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.1 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
1.	Stratejik plan hazırlama süreci öğreticiydi.	98	3,77	0,87	8,697	0,000
2.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa bağlılığımı artırdı.	98	3,07	1,02	0,695	0,489
3.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığı daha iyi tanımamı sağladı.	98	3,74	0,93	7,895	0,000
4.	Stratejik planlama çalışmaları ile birlikte daha çok aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce üretmeye başladım.	98	3,14	0,90	1,577	0,118
5.	İdareci olarak/İdareci olduğumda alacağım yönetsel kararlarda stratejik plana daha fazla bakacağım.	98	3,72	0,93	7,727	0,000
6.	Stratejik planlama çalışmaları yaptığım/yürüttüğüm işlerde sorumluluk bilincimi artırdı.	98	3,40	1,01	3,890	0,000
7.	Stratejik plan hazırlama süreci çalışma azmimi artırdı.	98	2,98	1,00	-0,201	0,841
9.	Stratejik plan hazırlama süreci çalışma arkadaşlarımla iletişimimi olumlu yönde etkiledi.	98	3,50	0,83	5,978	0,000
10.	Stratejik plan hazırlama süreci amirlerimle iletişimimi olumlu yönde etkiledi.	98	3,14	0,81	1,741	0,085
11.	Stratejik plan hazırlama süreci stratejik plana ilişkin görüşlerimin olumlu anlamda değişmesine katkıda bulundu.	98	3,42	0,88	4,684	0,000
12.	Stratejik plan hazırlama süreci iş yaparken verileri ve analizleri daha çok kullanmamı sağladı.	98	3,29	0,94	3,004	0,003
13.	Stratejik planlama çalışmaları bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmayı teşvik etti.	98	3,42	0,91	4,565	0,000
Bölüm 3.1 Ortalaması		98	3,38	0,67	5,615	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi= %95

Çizelge 5.59.'daki Bölüm 3.1 ölçeği (ortalama) sonuçlarına bakıldığında ($N=98 - \bar{X}=3,38 - p=0,000 < 0,05$); stratejik plan hazırlama çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkı sunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin, stratejik plan hazırlama sürecinin kendi kişisel gelişimlerine katkı sunduğuna inandıkları söylenebilir. Ancak, ölçek ortalamasının 3,38 olması bu katkının çok da güçlü olmadığını göstermektedir.

Çizelge 5.60. Katılımcıların Bölüm 3.1 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Bölüm 3.1 İfade Numarası	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İfade 1	3	3,06	7	7,14	12	12,24	64	65,31	12	12,24
İfade 2	7	7,14	22	22,45	30	30,61	35	35,71	4	4,08
İfade 3	2	2,04	11	11,22	13	13,27	56	57,14	16	16,33
İfade 4	2	2,04	24	24,49	33	33,67	36	36,73	3	3,06
İfade 5	3	3,06	8	8,16	17	17,35	55	56,12	15	15,31
İfade 6	4	4,08	19	19,39	16	16,33	52	53,06	7	7,14
İfade 7	7	7,14	25	25,51	33	33,67	29	29,59	4	4,08
İfade 9	1	1,02	13	13,27	25	25,51	54	55,10	5	5,10
İfade 10	2	2,04	19	19,39	41	41,84	35	35,71	1	1,02
İfade 11	4	4,08	11	11,22	26	26,53	54	55,10	3	3,06
İfade 12	4	4,08	17	17,35	28	28,57	45	45,92	4	4,08
İfade 13	4	4,08	12	12,24	25	25,51	53	54,08	4	4,08

Çizelge 5.59. ve Çizelge 5.61.'deki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin);

- %77,55'inin stratejik plan hazırlama sürecini öğretici olarak değerlendirdikleri ($N=98 - \bar{X}=3,77 - p=0,000 < 0,05$),
- %73,47'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığı daha iyi tanımlarını sağladığını düşündükleri ($N=98 - \bar{X}=3,74 - p=0,000 < 0,05$),
- %71,43'ünün idareci olarak/idareci olduklarında alacakları yönetsel kararlarda stratejik plana daha fazla bakacakları ($N=98 - \bar{X}=3,72 - p=0,000 < 0,05$),

- %60,20'sinin stratejik planlama çalışmaları yaptıkları/yürüttükleri işlerde sorumluluk bilinçlerini artırdığını ifade ettikleri (N=98 - $\bar{X}=3,40$ - $p=0,000 < 0,05$),
- %60,20'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerini olumlu yönde etkilediğini düşündükleri (N=98 - $\bar{X}=3,50$ - $p=0,000 < 0,05$),
- %56,16'sının stratejik planlama çalışmalarının bilgi ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı teşvik ettiğini ifade ettikleri (N=98 - $\bar{X}=3,42$ - $p=0,000 < 0,05$),
- %56,16'sının stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plana ilişkin görüşlerini olumlu anlamda değiştirdiğini (N=98 - $\bar{X}=3,42$ - $p=0,000 < 0,05$),
- %50,00'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin iş yaparken verileri ve analizleri daha çok kullanmalarını sağladığını ifade ettikleri (N=98 - $\bar{X}=3,29$ - $p=0,003 < 0,05$),
- %39,80'inin stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa bağlılıklarını (aidiyet duygularını) artırdığını ifade ettikleri ve katılımcıların bu görüşe katıldıkları; ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (N=98 - $\bar{X}=3,07$ - $p=0,489 \geq 0,05$),
- %39,80'inin stratejik planlama çalışmaları ile birlikte daha çok aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce üretmeye başladıklarını ifade ettikleri ve katılımcıların bu görüşe katıldıkları; ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (N=98 - $\bar{X}=3,14$ - $p=0,118 \geq 0,05$),
- %36,73'ünün stratejik plan hazırlama sürecinin amirleriyle iletişimlerini olumlu yönde etkilediğini düşündükleri ve katılımcıların bu görüşe katıldıkları; ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (N=98 - $\bar{X}=3,14$ - $p=0,085 < 0,05$),
- %33,67'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin çalışma azimlerini artırdığını ifade ettikleri ve katılımcıların bu görüşe çok az bir farkla katılmadıkları; ancak bunun istatistiksel olarak da anlamlı olmadığı (N=98 - $\bar{X}=2,98$ - $p=0,841 \geq 0,05$),

görülmektedir.

Çizelge 5.59.'daki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine yönelik görüşleri içeren Bölüm 3.1 ölçeğindeki ifadelere verdikleri cevaplar üzerinden elde edilen tek örneklem t-testi sonuçları "*Stratejik plan hazırlama süreci çalışma azimimi artırdı*" ifadesi ($\bar{X}=2,98$ – İfade 7) haricindeki diğer 11 madde için olumlu ($\bar{X} > 3$) ve İfade 2, İfade 4, İfade 7, ifade 10 haricinde de kalan 8 madde içinde %95 güvenlilikle ($p < 0,05$) anlamlıdır.

Çizelge 5.61. Katılımcıların Bölüm 3.1 ölçeği birleştirilmiş cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Kişisel Gelişime Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.1 İfadeleri)		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%
1.	Stratejik plan hazırlama süreci öğreticiydi.	10	10,20	12	12,24	76	77,55
2.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa bağlılığımı artırdı.	29	29,59	30	30,61	39	39,80
3.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığı daha iyi tanımamı sağladı.	13	13,27	13	13,27	72	73,47
4.	Stratejik planlama çalışmaları ile birlikte daha çok aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce üretmeye başladım.	24	26,53	33	33,67	39	39,80
5.	İdareci olarak/İdareci olduğumda alacağım yönetsel kararlarda stratejik plana daha fazla bakacağım.	8	11,22	17	17,35	70	71,43
6.	Stratejik planlama çalışmaları yaptığım/yürüttüğüm işlerde sorumluluk bilincimi artırdı.	23	23,47	16	16,33	59	60,20
7.	Stratejik plan hazırlama süreci çalışma azmimi artırdı.	32	32,65	33	33,67	33	33,67
9.	Stratejik plan hazırlama süreci çalışma arkadaşlarımla iletişimimi olumlu yönde etkiledi.	13	14,29	25	25,51	59	60,20
10.	Stratejik plan hazırlama süreci amirlerimle iletişimimi olumlu yönde etkiledi.	21	21,43	41	41,84	36	36,73
11.	Stratejik plan hazırlama süreci stratejik plana ilişkin görüşlerimin olumlu anlamda değişmesine katkıda bulundu.	15	15,31	26	26,53	57	58,16
12.	Stratejik plan hazırlama süreci iş yaparken verileri ve analizleri daha çok kullanmamı sağladı.	21	21,43	28	28,57	49	50,00
13.	Stratejik planlama çalışmaları bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmayı teşvik etti.	16	16,33	25	25,51	57	58,16

Çizelge 5.59. ve 5.61.'deki sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %77,55 ile en yüksek oranda ve de en güçlü (en yüksek ortalama değer) şekilde ($\bar{X}=3,77$) katıldıkları görüş “*Stratejik plan hazırlama süreci öğreticiydi*” ifadesidir (İfade 1). Bu görüşü %73,47 katılım oranı ve 3,74 ortalama ile “*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığı daha iyi tanımamı sağladı*” ifadesi (İfade 3) takip etmektedir. Çizelge 5.59. ve 5.61.'deki sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %32,65 ile en yüksek oranda ve en güçlü

($\bar{X}=2,98$) katılmadıkları görüş ise “*Stratejik plan hazırlama süreci çalışma azmimi artırdı*” ifadesidir (İfade 7). Ancak İfade 7 için ortaya çıkan bu sonuç istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,841 \geq 0,05$) değildir. T-testi sonuçları anlamlı çıkan Bölüm 3.1 ölçeğindeki maddeler arasında katılımcıların %23,47 ile en yüksek oranda katılmadıkları görüş “*Stratejik planlama çalışmaları yaptığım/yürüttüğüm işlerde sorumluluk bilincimi artırdı*” ifadesidir (İfade 6).

Ayrıca, araştırmının bu bulguları benzer bir çalışma olan (ikinci planlama dönemi sonu itibariyle) Türkiye genelindeki il özel idareleri personeline yapılan Songür’ün (2011) alan araştırması (anket yöntemi) bulgularıyla karşılaştırılmıştır. Songür’ün (2011: 194) alan araştırmasında; il özel idareleri personelinin “*Çeşitli sorunlar yaşanmasına karşın stratejik planlama süreci oldukça öğreticiydi*” ifadesine %77,6 gibi yüksek bir oranda katıldıkları görülmektedir. Bu araştırmada ise stratejik plan çalışma grubu üyelerinin (ikinci plan dönemi sonu itibariyle) bu ifade ile hemen hemen aynı olan “İfade 1”e Songür (2011: 194) araştırması bulgusu ile aynı oran olan %77,55 (tek ondalık sayıya yuvarlama %77,6) gibi yüksek bir oranda katıldıkları saptanmıştır. Bu sonuçlardan ikinci planlama dönemi sonu itibariyle kamu personeli olarak il özel idareleri ile ÇSB (stratejik plan çalışma grubu üyeleri) personelinin bu ifade için aynı bakış açısına sahip oldukları söylenebilir. Yine Songür’ün (2011: 194) araştırmasında il özel idareleri personelinin “*Alacağımız yönetsel kararlarda stratejik planımız rehberlik yapmaktadır*” ifadesine %63,8 oranında; bu araştırmada ise stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu ifadeye benzer görüşün yansıdığı “İfade 5” e %71,43 oranında katıldıkları görülmektedir. Bu sonuçlardan ÇSB personelinin il özel idaresi personeli ile kıyaslandığında nispeten daha fazla bu görüşü benimsediği görülmekle birlikte yine de iki kamu kurumu personelinin bu ifade için paralel görüşlere sahip olduğu sonucuna varılabilir.

5.5.8. Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısı Algısı

Bu bölümde stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı stratejik plan çalışma grubu üyelerinin algısı üzerinden irdelenmiştir. Bu katkı algısı, stratejik plan çalışma grubu üyelerinin, stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı hakkındaki bazı görüşleri yansıtan Bölüm 3.2 ölçeğindeki ifadelerle verdikleri cevaplar üzerinden tespit edilmeye çalışılmıştır. Daha açık ifade edilirse stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkı sunup sunmadığı Bölüm 3.2 ölçeği ortalaması üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır.

Ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 3.2 ölçeğindeki stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısını yansıtan ifadelerle ilişkin görüşleri de her bir ifadenin ortalaması üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır. Bu ölçüm işleminde frekans, yüzde dağılımı, aritmetik ortalama ve tek örneklem t-testi analizleri kullanılmıştır.

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Likert tipi ölçekle ölçülen bu ifadelerle katılım ortalamaları ve bu ortalamaların istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının bilgisini gösteren %95 güvenirlilikteki (güvenirlilik düzeyi= %95) tek örneklem t-testi sonuçları Çizelge 5.62.'de gösterilmektedir. Bölüm 2 ölçeğinin tamamı ve ifadeleri için baz alınan tek örneklem t-testi değeri bu araştırmaya benzer bir araştırma olan Coşkun (2012) çalışmasındaki gibi 3 (üç)'tür. Ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin Bölüm 3.2 ölçeğindeki 10 ifadeye verdikleri yanıtların (her bir ifade bazında) frekans ve yüzde dağılımları Çizelge 5.63.'de gösterilmektedir. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu ifadelerle bakış açılarını daha iyi ve özet olarak yansıtabilmek adına Çizelge 5.63.'deki beşli Likert tipi sonuçlar, Çizelge 5.64.'teki üçlü Likert tipi sonuçlara indirgenmiştir. Bunun için de katılımcıların her bir ifadeye verdikleri "Kesinlikle Katılmıyorum" ve "Katılmıyorum" yanıtları "Katılmıyorum" seçeneği altında ve de "Kesinlikle Katılıyorum" ve "Katılıyorum" yanıtları ise "Katılıyorum" seçeneği altında birleştirilmiş ve Çizelge 5.64.'teki sonuçlar elde edilmiştir.

Çizelge 5.62. Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.2 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
8.	Stratejik planın Bakanlığımızın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağını düşünmüyorum.	89	3,46	0,97	4,499	0,000
14.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditleri görmemize katkıda bulundu.	89	3,67	0,89	7,154	0,000
15.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirmemize katkıda bulundu.	89	3,81	0,77	9,952	0,000

Çizelge 5.62. (devam) Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.2 İfadeleri)		İstatistikler			T-Testi Sonuçları	
		Frekans	Ortalama	Standart Sapma	t	Anlamlılık (2'li yapı)
16.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulundu.	89	3,66	0,84	7,458	0,000
17.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın uzun dönemli stratejiler geliştirmesine katkıda bulundu.	89	3,57	0,85	6,350	0,000
18.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkıda bulundu.	89	3,67	0,85	7,484	0,000
19.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine katkıda bulundu.	89	3,33	0,88	3,509	0,001
20.	Stratejik plan Bakanlığın diğer paydaşı kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanmasına katkıda bulundu.	89	3,09	0,78	1,090	0,279
21.	Stratejik plan hazırlama süreci paydaşlarımızın/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerini anlamamıza katkıda bulundu.	89	3,24	0,94	2,364	0,020
22.	Stratejik plan hazırlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulundu.	89	3,06	0,83	0,638	0,525
Bölüm 3.2 Ortalaması		89	3,44	0,64	6,530	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi= %95

Çizelge 5.62.'deki Bölüm 3.2 ölçeği (ortalama) sonuçlarına bakıldığında ($N=89$ - $\bar{X}=3,44$ - $p=0,000 < 0,05$); stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkı sunduğu görülmektedir. Diğer bir ifade ile stratejik plan çalışma grubu üyelerinin, stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkı sunduğuna inandıkları söylenebilir. Ancak bu inanç ($\bar{X}<4$) çok güçlü değildir.

Çizelge 5.63. Katılımcıların Bölüm 3.2 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Bölüm 3.2 İfade Numarası	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
İfade 8	10	11,24	40	44,94	21	23,60	17	19,10	1	1,12
İfade 14	3	3,37	6	6,74	18	20,22	52	58,43	10	11,24
İfade 15	1	1,12	5	5,62	15	16,85	57	64,04	11	12,36
İfade 16	2	2,25	7	7,87	18	20,22	54	60,67	8	8,99
İfade 17	2	2,25	8	8,99	23	25,84	49	55,06	7	7,87
İfade 18	2	2,25	6	6,74	21	23,60	50	56,18	10	11,24
İfade 19	2	2,25	15	16,85	27	30,34	42	47,19	3	3,37
İfade 20	1	1,12	19	21,35	41	46,07	27	30,34	1	1,12
İfade 21	3	3,37	19	21,35	24	26,97	40	44,94	3	3,37
İfade 22	2	2,25	20	22,47	40	44,94	25	28,09	2	2,25

Çizelge 5.64. Katılımcıların Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri frekansları ve yüzde dağılımları

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.2 İfadeleri)		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katılıyorum	
		N	%	N	%	N	%
8.	Stratejik planın Bakanlığımızın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağını düşünmüyorum.*	50	56,18	21	23,60	18	20,22
14.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditleri görmemize katkıda bulundu.	9	10,11	18	20,22	62	69,66
15.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirmemize katkıda bulundu.	6	6,74	15	16,85	68	76,40
16.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulundu.	7	10,11	18	20,22	62	69,66
17.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın uzun dönemli stratejiler geliştirmesine katkıda bulundu.	8	11,24	23	25,84	56	62,92
18.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkıda bulundu.	8	8,99	21	23,60	60	67,42
19.	Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine katkıda bulundu.	17	19,10	27	30,34	45	50,56

Çizelge 5.64. (devam) Katılımcıların Bölüm 3.2 ölçeği cevap frekansları ve yüzde dağılımları

Stratejik Plan Hazırlama Çalışmalarının Bakanlığa Katkısına İlişkin Görüşler (Bölüm 3.2 İfadeleri)		Katılmıyorum		Fikrim Yok/Kararsızım		Katlıyorum	
		N	%	N	%	N	%
20.	Stratejik plan Bakanlığın diğer paydaşı kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanmasına katkıda bulundu.	19	22,47	41	46,07	28	31,46
21.	Stratejik plan hazırlama süreci paydaşlarımızın/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerini anlamamıza katkıda bulundu.	22	24,72	24	26,97	43	48,31
22.	Stratejik plan hazırlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulundu.	22	24,72	40	44,94	27	30,34

Çizelge 5.62. ve Çizelge 5.64.'teki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin);

- %76,40'ının stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerinin doğru değerlendirilmesine katkı sunduğuna inandıkları ($N=89 - \bar{X}=3,81 - p=0,000 < 0,05$),
- %69,66'sının stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulunduğu görüşünde oldukları ($N=89 - \bar{X}=3,66 - p=0,000 < 0,05$),
- %69,66'sının stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatların ve tehditlerin görülmesine katkıda bulunduğuna inandıkları ($N=89 - \bar{X}=3,67 - p=0,000 < 0,05$),
- %67,42'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkı sunduğunu düşündükleri ($N=89 - \bar{X}=3,67 - p=0,000 < 0,05$),
- %62,92'sinin stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın uzun dönemli stratejilerinin geliştirmesine katkıda bulunduğunu düşündükleri ($N=89 - \bar{X}=3,57 - p=0,000 < 0,05$),

- %56,18'inin ÇSB 2018-2022 stratejik planının Bakanlığın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağını düşünmüyorum görüşüne katılmadıkları; (N=89 - $\bar{X}=3,46$ - $p=0,000 < 0,05$),
- %50,56'sının stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine katkı bulunduğuna inandıkları (N=89 - $\bar{X}=3,33$ - $p=0,001 < 0,05$),
- %48,31'inin stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın paydaşlarının/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerinin anlaşılmasına katkı sunduğuna inandıkları (N=89 - $\bar{X}=3,24$ - $p=0,020 < 0,05$),
- %31,46'sının stratejik planın/stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığın diğer paydaşı kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanmasına katkıda bulunduğunu düşündükleri ve katılımcıların bu görüşe katıldıkları, ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (N=89 - $\bar{X}=3,09$ - $p=0,279 \geq 0,05$),
- %30,34'ünün stratejik plan hazırlama sürecinin vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulunduğunu ifade ettikleri ve katılımcıların bu görüşe katıldıkları, ancak bu bulgunun istatistiksel olarak anlamlı olmadığı (N=89 - $\bar{X}=3,06$ - $p=0,525 \geq 0,05$),

görülmektedir.

Çizelge 5.62.'deki sonuçlara bakıldığında; katılımcıların stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısına ilişkin görüşleri içeren Bölüm 3.2 ölçeğindeki 8 inci ifade haricinde kalan tüm ifadeler için tek örneklem t-testi sonuçları olumlu ($\bar{X} > 3$) ve iki madde (İfade 20 ve İfade 21) haricinde de %95 güvenlilikle ($p < 0,05$) anlamlıdır.

Çizelge 5.62. ve 5.64.'teki sonuçlara göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %76,40 ile en yüksek oranda ve de en güçlü (en yüksek ortalama değer) şekilde ($\bar{X}=3,81$) katıldıkları görüş "*stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirmemize katkıda bulundu*" ifadesidir (İfade 15). Bu görüşü %69,66 katılım oranı ile "*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulundu*" ifadesi (İfade 16) ile "*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditleri görmemize katkıda bulundu*" ifadesinin (İfade 14) takip ettiği görülmektedir. Yine Çizelge 5.62. ve 5.64.'teki sonuçlara

bakıldığında; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin %56,18 ile en yüksek oranda ve en güçlü ($\bar{X}=3,46$) şekilde katılmadıkları görüş ise “*Stratejik planın Bakanlığımızın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağını düşünmüyorum*” (İfade 8) ifadesidir. Diğer bir ifade ile katılımcıların %56,18’i stratejik planın Bakanlığın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağı görüşünü paylaşmaktadır.

Çizelge 5.65. Bölüm 3.2 ölçeği madde istatistikleri ile SYDGM araştırması istatistiklerinin karşılaştırılması

İfade No	Bölüm 3.2 Ölçeği Madde İstatistikleri				Çoşkun, 2012 Çalışması İstatistikleri			
	Katılmıyorum	Fikrim Yok / Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama	Katılmıyorum	Fikrim Yok / Kararsızım	Katılıyorum	Ortalama
8.	% 20,22	% 23,60	% 56,18	3,46	% 12,10	% 31,80	% 56,00	3,45
14.	% 10,11	% 20,22	% 69,66	3,67	% 6,50	% 40,20	% 53,30	3,51
15.	% 6,74	% 16,85	% 76,40	3,81	% 6,50	% 31,80	% 61,70	3,60
16.	% 10,11	% 20,22	% 69,66	3,66	% 6,50	% 29,90	% 63,50	3,64
17.	% 11,24	% 25,84	% 62,92	3,57	% 5,60	% 30,80	% 63,50	3,66
18.	% 8,99	% 23,60	% 67,42	3,67	% 5,70	% 33,00	% 61,30	3,63
21.	% 24,72	% 26,97	% 48,31	3,24	% 8,50	% 39,60	% 51,90	3,51
22.	% 24,72	% 44,94	% 30,34	3,06	% 7,60	% 39,00	% 53,30	3,53

Ayrıca, araştırmanın bu bulguları benzer bir çalışma olan (ikinci planlama dönemi sonu itibariyle) Mülga Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) personeline yönelik yapılan Çoşkun’un (2012) alan araştırması (anket yöntemi) bulgularıyla karşılaştırılmıştır (Bkz. Çizelge 5.65.). Bu karşılaştırma için Bölüm 3.2 ölçeğindeki *İfade 8* verileri ters kodlanmıştır. Bunun yanı sıra, Bölüm 3.2 ölçeğindeki 19 numaralı ifadenin Çoşkun’un (2012) çalışmasında benzer bir karşılığı olmaması ve de 20 numaralı ifadenin de bu araştırmadaki t-testi sonuçlarının anlamlı çıkmaması (Bkz. Çizelge 5.65.) nedeniyle bu iki ifade için karşılaştırma yapılmamıştır. Çoşkun çalışması bulgularında karşılaştırma tabii tutulan sekiz ifade (çok yakın ifadeler) için t-testi sonuçları anlamlı çıkmıştır (Çoşkun, 2012: 82-86). Yine Çoşkun (2012: 82-86) çalışmasındaki, beşli Likert ölçek sonuçları karşılaştırma için üçlü Likert ölçek sonuçlarına dönüştürülmüştür.

Çizelge 5.65.'deki sonuçlara bakıldığında; Çoşkun (2012: 82) çalışmasında; SYDGM personelinin “*Stratejik plan kurumumuzun ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunmaktadır*” ifadesine %56 katılım oranı ve $\bar{X}=3,45$ katılım derecesi (aritmetik ortalama olarak ifadedeki görüşe olumlu bakma şiddeti) ile katıldıkları görülmektedir. Bu araştırmada ise katılımcıların bu ifadenin hemen hemen aynısı olan “İfade 8”deki görüşü %56,18 katılım oranı ve $\bar{X}=3,45$ katılım derecesi ile paylaştıkları saptanmıştır. Bu iki sonuçtan SYDGM personeli ile ÇSB (stratejik plan çalışma grubu üyeleri) personelinin “*Stratejik plan kurumumuzun ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunmaktadır*” ifadesi için görüşlerinin (bakış açılarının) aynı olduğu söylenebilir. Benzer olarak da her iki kamu kurumu personelinin İfade 17 (SDYGM= %63,50 - $\bar{X}=3,66$; ÇSB=%62,92 - $\bar{X}=3,57$) (*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın uzun dönemli stratejiler geliştirmesine katkıda bulundu*); İfade16 (SDYGM= %63,50 - $\bar{X}=3,64$; ÇSB=%69,66 - $\bar{X}=3,66$) (*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulundu*) ve İfade 18 (SDYGM= %61,30 - $\bar{X}=3,63$; ÇSB=%67,42 - $\bar{X}=3,67$) (*Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkıda bulundu*) içinde görüşlerinin aynı olduğu görülmektedir. Yine araştırmaya katılan hem SDYGM personelinin hem de ÇSB personelinin sadece yarısının (İfade 21; SDYGM= %51,90 - $\bar{X}=3,51$; ÇSB=%48,31 - $\bar{X}=3,24$) stratejik plan hazırlama sürecinin kurum paydaşlarının/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerinin anlaşılmasına katkıda bulunduğu inandıkları görülmektedir. ÇSB 2018-2022 stratejik plan üyeleri, SDYGM personeli ile kıyaslandığında nispeten daha fazla stratejik plan hazırlama sürecinin kuruma ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditlerin görülmesine (İfade 14; SDYGM= %53,30 - $\bar{X}=3,51$; ÇSB=%69,66 - $\bar{X}=3,67$) ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirilmesine (İfade 15; SDYGM= %61,70 - $\bar{X}=3,60$; ÇSB=%76,40 - $\bar{X}=3,81$) katkı sunduğuna inanmaktadır. Aslında iki kurum personeli arasındaki en büyük görüş farkı İfade 22 ‘ de ortaya çıkmıştır. SDYGM personelinin yarıdan biraz fazlası (SDYGM= %53,30 - $\bar{X}=3,53$) “*Stratejik plan hazırlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulundu*” görüşüne katılırken bu oran ÇSB personeline %30,34’e ($\bar{X}=3,06$) düşmektedir. Buradan ÇSB personelinin SDYGM personeline kıyasen stratejik plan hazırlama sürecinin vatandaş grupları ve diğer önemli kurum paydaşları ile iletişim sağlanmasına katkıda bulunduğu daha az inandıkları söylenebilir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Dünya’da 1973 yılında yaşanan petrol krizinin tetiklemesi ve küreselleşmenin de etkisiyle 1970 lerin ikinci yarısından itibaren başta ekonomi ve teknoloji olmak üzere hemen hemen her alanda hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Bu değişim ve dönüşümler, kamusal ihtiyaçları ve beklentileri de değiştirerek kamu sektörünü etkilemiş; kamu sektörünün yapısı ve kültürü ile kamusal faaliyetlerin yürütülme biçimini değiştiren, pek çoğu da daha sonra Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ) yaklaşımı adı altında toplanan, kapsamlı ve köklü reformlar yapılmasını sağlamıştır. Esasen kamu yönetimi ve kamu sektörü faaliyet alanının ekonomik nitelikli olanlardan başlayarak küçültülüp daraltılması ve bu daraltılan alanda kamu yönetiminin özel sektörde tatbik edilip, başarı sağlamış uygulama ve tekniklere göre yönetilmesini savunan Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımı ile kamu yönetiminde yeni kavramlar ortaya çıkmış ve pek çoğu özel sektör kaynaklı yeni yönetim teknikleri uygulanmaya başlamıştır. İlk olarak bir yönetim tekniği olarak özel sektörde uygulanan ve başarı sağlamış “*Stratejik Yönetim*” de Yeni Kamu İşletmeciliği yaklaşımının bir aracı olarak ilk başlarda Anglosakson kökenli ABD, Birleşik Krallık, Avustralya ve Yeni Zelanda’da gibi ülkelerde ve daha sonra pek çok ülkenin kamu yönetiminde çoğunlukla “*Stratejik Planlama*” adı altında kurumsal veya ulusal düzeyde uygulanmaya başlamıştır. Stratejik planlamayı, ulusal düzeyde (ülke düzeyinde) ilk olarak uygulayan ülke ise 1990’lı yıllarda Demokrat Parti’nin iktidarda olduğu Bill Clinton Başkanlığı’ndaki ABD olmuştur.

Türk kamu yönetiminde ise stratejik planlama, 2003 yılında çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunuyla birlikte yasal zemine kavuşmuş ve hemen hemen tüm kamu kurum ve kuruluşlarında (50.000 altında nüfusu olan belediyeler vb. hariç) 2006 yılından itibaren 4 yıllık kademeli bir geçiş takvimiyle ulusal düzeyde (kurumsal bazlı) uygulanmaya başlamıştır. Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinde uluslararası kuruluşların etkisi ile birlikte çeşitli gerekçeler (ihtiyaçlar) ve amaçlar (uygulamadan beklenen faydalar) etkili olmuştur. Bunlara örnek olarak; kamu politikalarında katılımcılık kültürünün geliştirilmesi, kamu kurum ve kuruluşlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi, özellikle de orta/uzun vadeli ve somut hedeflere dayalı yönetim anlayışının geliştirilmesi, makro düzeyde (ülke düzeyinde) mali disiplin sağlanması, Türkiye Cumhuriyeti yürütme organında şeffaflığın geliştirilmesi, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, kurumların performansının ölçülmesi ve buna dayalı (mali izlemede dahil) olarak kurumlarda (dolaylı olarak idareciler) ve ülke düzeyinde hesap

verme sorumluluğunun geliştirilmesi, üst politika belgelerindeki politikalar ile kurumsal politikaların uyumlaştırılması ve kurumsal politika uygulamalarının etkinleşmesi ve etkilileşmesi (başarısının artması) verilebilir.

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının yasal dayanağa kavuşması ve özellikle uygulanmaya başlamasıyla birlikte Türkiye’de bu alanda yapılan akademik çalışmalar fazlasıyla artmıştır. Ancak çoğu akademik çalışma yerel yönetimler ile üniversiteler üzerine odaklanmış; merkezi idareleri ve özellikle de Bakanlıklardaki stratejik planlama uygulamasını/sürecini irdeleyen çalışma sayısı oldukça sınırlı olmuştur. Bu açığı kapatmak adına bu çalışmada akademik çalışmalarda stratejik planlama uygulaması/süreci hiç değerlendirilmemiş, merkezi idare içerisinde çok sayıda dış paydaşı olan ÇSB’ye odaklanılmıştır. ÇSB; çevre koruma, imar, yapılaşma, kentsel dönüşüm, hazine taşınmazlarının yönetimi ile yerel yönetimlere ilişkin alanlarda ülke çapında görev ve sorumlulukları olan bir bakanlıktır.

Türk kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlama (akademik adı ile stratejik yönetim) sistemi; temel ilke ve politikaları, amaçları, hedefleri, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemleri (stratejileri) ve kaynak dağılımlarını kapsayan *Stratejik Plan Hazırlama* (akademik adı ile stratejik planlama) süreci, belirlenen faaliyetlerin uygulanması ve hedeflerin gerçekleşmesini kapsayan *Uygulama* süreci ile bu uygulamaların izlenmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasını kapsayan *Kontrol* sürecinden oluşmaktadır. Bu çalışmada ise ÇSB’nin 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecine odaklanılmıştır

Bu çalışmanın amaçları doğrultusunda 111 üyeden teşekkül ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubuna (hedef evren/örneklem) yönelik bir alan araştırması (anket) yapılmıştır. 102 üyenin katılımcı olduğu alan araştırmasında hedef evrenden/örnekleminden araştırmaya katılım oranı % 91,00 olmuş ve anket geri dönüş oranı ise %99,02 olmuştur. Anket sonuçlarını sağlıklı olarak yorumlayabilmek için anket geri dönüş oranının %70-80’nin üzerinde olması gerektiği düşünüldüğünde bu çalışma için elde edilen oranlar oldukça yüksek ve yeterli olmuştur.

Araştırmada ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasında kullanılan anket, 1 adet veri toplama formu ile 3 adet algı ölçeğinden oluşmaktadır. Algı ölçeklerinin ifadelerinin/maddelerinin belirlenmesinde benzer akademik çalışmalar ile kurumsal yayınlardan faydalanılmış ve de

bu ölçeklere pilot çalışma ile son şekli verilmiştir. Ankette kullanılan ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlik analizleri de yapılmış ve üç algı ölçeğinin de yüksek derecede güvenli ve geçerli olduğu görülmüştür. Katılımcılardan anket yöntemi ile elde edilen veriler, araştırmanın amaçları doğrultusunda çeşitli istatistiksel analizlere tabi tutulmuş ve aşağıda özetlenen bulgular elde edilmiştir. Bu çalışmada ayrıca bu bulgulara yönelik yapılan değerlendirmeler ışığında ulaşılan sonuçlar, tespitler ve önerilere de aşağıda yer verilmektedir

Bu çalışmanın birkaç temel amacı bulunmaktadır ve bunlardan biri de “*Stratejik Planlama*” yaklaşımına ilişkin kamu personelinin tutumunu (bakış açısını) örneklem seçilen ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyeleri üzerinden saptamaktır. Bu amaç doğrultusunda Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinin gerekçe ve amaçlarını yansıtan görüşleri içeren anketin bir ölçeğine verilen cevaplardan elde edilen bulguda; katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin olumlu bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Diğer bir ifade ile kamu personeli olarak ÇSB personelinin (stratejik plan çalışma grubu üyeleri) stratejik planlama yaklaşımına ilişkin tutumlarının olumlu olduğu ve de bu personelin kamu sektörü için bu yaklaşımından beklenen faydalara inandıkları söylenebilir. Ancak bu bakış açısı olumlu olmasına rağmen ($\bar{X}=3,59 < 4$) kuvvetli değildir.

Bu çalışmada kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasından beklenen her bir faydaya ilişkin kamu personelinin (ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyeleri üzerinden) görüşleri de tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu çerçevedeki araştırma bulgularına göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin büyük bir oranla (en az 3/4’ü); Türk kamu yönetiminde stratejik planlamayı kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemli olduğu (sadece bu görüşe kuvvetli bir şekilde), stratejik planlamanın kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olduğu; kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini sağladığı; Türk kamu yönetiminde sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkıda bulunduğu, stratejik planlamanın bir dokümanı ve önemli bir ayağı olan stratejik planların ise kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olduğu, stratejik planlamanın kamu idarelerinde paydaşların istek ve beklentilerine daha duyarlı olunmasına katkı sağladığı ve stratejik planlamayı kamu yönetiminde plan-program-bütçe bağlantısını güçlendiren önemli bir araç olduğu görüşlerine (yüksek katılım oranı sırasıyla verilen fikirlere) katılmaktadır. Stratejik plan çalışma grubu üyeleri, stratejik planlamanın kamu

kurumlarının denetlenmesini kolaylaştırdığı; kamu kurumlarının performansını artırdığı, Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanabileceği, stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğu; kamu kurumlarının çevrelerindeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olduğu; kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimi (bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak iş yapma) teşvik ettiği ve stratejik planların, kamu kurumlarının ve üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilecek önemli bir araç olduğu fikirleri hakkında da olumlu görüş (%75 ile %50 arası) bildirmiştir. Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin en az destek verdikleri (%50'nin altında) görüşler ise stratejik planlamanın kamu çalışanlarının performansını artırdığına ve kamu kurumlarında kurum içi (birimler arasında ve personel arasında) iletişimi geliştirdiğine ilişkin fikirlerdir. Sonuç olarak, kamu çalışanı ve ÇSB personeli olarak stratejik plan çalışma grubu üyelerinin bu araştırmada ölçülen Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçilmesinin gerekçelerine ve amaçlarına (ihtiyaçların ve beklentilerin karşılanması ile faydalara ulaşılması) büyük oranda inandıkları görülmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama uygulamasının Türk kamu yönetimi için kurumsal (olumlu anlamda) değişime/gelişime katkı sunduğu ve mali disiplini sağlamada faydalı olduğu görülmektedir. Ancak yine araştırma bulgularına göre stratejik planlama, kamu çalışanlarının performansının artırılmasında ve kurum içi iletişimin geliştirilmesinde beklenen faydayı sağlamamaktadır. Ayrıca bu bulgular, özellikle de Bölüm 2 ölçeği ortalamasından elde edilenler değerlendirildiğinde, her ne kadar Türk kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımından beklenen faydalar konusunda kamu personelinde olumlu bir inanç olsa da 11-12 yıllık bir uygulama dönemi sonunda bu inancın şiddeti bu yaklaşımın başarılı sayılabilmesi adına yeterli değildir.

Ayrıca, kamu personeli olarak benzeri bir çalışmadaki il özel idareleri personeli ile ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik planların kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araç olup olmadığı ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanıp uygulanamayacağına ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma bulgularına göre ikinci planlama dönemi sonu itibariyle kamu personeli olarak İl Özel İdareleri personeli ile ÇSB (stratejik plan çalışma grubu üyeleri) personelinin bu ifadeler için olumlu ve benzer bakış açlarına (paralel görüşe) sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda; kamu personellerinin (iki örneklem grubu üzerinden) stratejik planların kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada

önemli bir araç olduğuna ve Türk kamu yönetiminde stratejik planlama yaklaşımının genel olarak uygulanabileceğine inandıkları söylenebilir.

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel özellikleri (demografik özellikleri ve bir görüşe yönelik bakış açıları) ile stratejik planlama yaklaşımına bakış açıları (tutumları) arasında bir ilişki olup olmadığı ve ilişki varsa da ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek de bu çalışma ile amaçlanmıştır. Bu amaca binaen ulaşılan bulgularda; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin (özelde katılımcıların) stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutumlarında; cinsiyetin, yaşın, memuriyet kıdeminin, eğitim durumunun, idari göreve sahip olma durumunun, daha önce stratejik plan ekiplerinde yer alma durumunun, stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumunun ve stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumunun bir etken olmadığı görülmektedir. Bu araştırmada incelenen etkenler arasında sadece ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki stratejik planlardan daha başarılı ve uygulanabilir bir plan algısına katılma durumu, katılımcıların stratejik planlama yaklaşımına bakış açısını etkilemektedir. Bu çalışma kapsamında yapılan analiz sonuçlarına göre ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu üyeleri, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre daha fazla stratejik planlama yaklaşımına inanmaktadır. Daha açık ifade etmek gerekirse ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki stratejik planlardan daha başarılı ve uygulanabilir gördükçe stratejik planlama yaklaşımına yönelik tutum (inanma algısı) da olumlu yönde artmaktadır.

Bu çalışmanın bir diğer amacı da; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin/çalışmalarının stratejik planlama ekip üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısını (algı olarak) ölçmektir. Araştırma sonuçlarına göre stratejik plan çalışma grubu üyelerinin, stratejik plan hazırlama sürecinin kendi kişisel gelişimlerine katkı sunduğuna inandıkları görülmektedir. Ancak bu inanç çok kuvvetli ($\bar{X}=3,38 < 4$) değildir. Bu bulgulara göre ÇSB 2018—2022 stratejik plan hazırlama süreci/çalışmaları stratejik plan çalışma grubu üyelerinin (stratejik plan ekibinin) kişisel gelişimlerine katkı sunmuş; ancak bu katkı istenilen düzeyde değildir.

Bu çalışmada stratejik planlama uygulamasının (stratejik plan hazırlama çalışmalarının) kişisel gelişime katkı sunma durumunun detayları da bu çalışma kapsamında irdelenmiştir. Bu kapsamdaki araştırma bulgularına göre stratejik planlama çalışma grubu üyeleri yüksek

bir oranla ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecini/çalışmalarını öğretici olarak görmektedir. Bu bağlamda stratejik plan çalışma grubu üyeleri, sırasıyla stratejik plan hazırlama çalışmalarının çalıştıkları kurum olan Bakanlık daha iyi tanımlarını sağladığına, idareci olarak/idareci olduklarında alacakları yönetsel kararlarda stratejik plana daha fazla bakmayı sağlayacağına, yaptıkları/yürüttükleri işlerde sorumluluk bilinçlerinin artmasını sağladığına, çalışma arkadaşlarıyla iletişimlerini olumlu yönde etkilediğine, bilgi ve deneyimlerini çalışma arkadaşlarıyla paylaşmayı teşvik ettiğine, stratejik plana ilişkin görüşlerini olumlu anlamda değiştirdiğine ve de iş yaparken verileri ve analizleri daha çok kullanmalarını sağladığına (%50 ve üzeri katılım oranı ile) inanmaktadırlar. Sonuç olarak, stratejik plan hazırlama süreci, stratejik plan hazırlama çalışmalarına bir fiil katılan ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine pek çok alanda katkı yapmış olduğu söylenebilir.

Ayrıca, kamu personeli olarak benzeri bir çalışmadaki il özel idareleri personeli ile ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama sürecinin öğretici olup olmadığı ve alınacak yönetsel kararlarda stratejik planın rehberlik yapıp yapmayacağı hususlarına ilişkin görüşleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma bulgularına göre İl Özel İdareleri ile ÇSB personelinin bu ifadeler için olumlu ve benzer bakış açısına sahip oldukları görülmektedir. Bu bağlamda; kamu personellerinin stratejik plan hazırlama süreçlerinin öğretici olduğuna ve alınacak yönetsel kararlarda stratejik planların rehberlik yapacağına inandıkları söylenebilir.

Bu çalışmada amaçlanan bir diğer hususta; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel özellikleri (demografik özellikleri ve bir görüşe yönelik bakış açıları) ile stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısı arasında bir ilişki olup olmadığı hususu ve de ilişki varsa da ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemektir. Araştırma sonucunda; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin cinsiyetinin, yaşının, memuriyet kıdeminin, eğitim durumunun, idari göreve sahip olma durumunun ve daha önce stratejik plan ekiplerinde yer alma durumunun stratejik plan hazırlama çalışmalarının üyelerin kişisel gelişimlerine katkısını (algı olarak) etkileyen unsurlar olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada irdelenen unsurlar arasında sadece stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu, stratejik plan ekibine gönüllü katılım durumu ile stratejik planı başarılı bulma algısının, üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine katkısını (katkı algılarını) etkilediği görülmektedir. Araştırma bulgularına göre her üç

unsurda stratejik plan çalışmalarının stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine doğru orantılı katkı sunmaktadır. Stratejik planlama ile ilgili eğitim alan anket katılımcıları, almayanlara göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının kendi kişisel gelişimlerine daha çok katkı sunduğuna inanmaktadır, dolayısıyla stratejik plan ile ilgili eğitim alınması durumunun, stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine katkı sunmasını doğru orantılı olarak etkileyen bir unsur olduğu söylenebilir. Yine stratejik plan hazırlama çalışmaları, stratejik plan çalışma grubuna gönüllü katılanların kişisel gelişimlerine, gönüllü katılmayanlara göre olumlu yönde çok daha fazla katkı yapmaktadır; sonuç olarak, stratejik plan çalışma gruplarına gönüllü katılma durumunun, stratejik plan hazırlama sürecinin stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimine doğru orantılı katkı yapan bir etken olduğu söylenebilir. Ayrıca yine araştırma bulgularına göre stratejik planı başarılı bulma algısının, stratejik plan hazırlama çalışmalarının kişisel gelişime katkı sunmasını doğru orantılı etkileyen bir unsur olduğu da ifade edilebilir. Diğer bir ifade ile araştırma bulgularına göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının, ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel gelişimlerine, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre olumlu yönde daha fazla katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin/çalışmalarının Bakanlığa katkısını ölçmek de (katılımcıların algısı üzerinden) bu çalışmada amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları; katılımcıların (özelde stratejik plan çalışma grubu üyelerinin), stratejik plan hazırlama sürecinin/çalışmalarının Bakanlığa katkı sunduğuna inandıklarını göstermektedir. Ancak bu inanç çok kuvvetli ($\bar{X}=3,44 < 4$) değildir. Bu bulgulara bakarak ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa katkı sunduğu ancak bu katkının arzu edilen seviyede olmadığı söylenebilir. Yine de ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama süreci, Bakanlıkta örgütsel öğrenmeye katkı yaparak örgütsel gelişime katkı sunmuştur.

Bu çalışmada stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkı sunma durumunun detayları da bu çalışma kapsamında irdelenmiştir. Bu kapsamdaki araştırma bulgularına göre; ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa artı değer sağladığı katkılar arasında katılım oranı sırasıyla Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerinin doğru olarak değerlendirmesi, Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanması ve belirlenmesi ile Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatların ve tehditlerin görülmesi hususları en önde yer

almaktadır. En az katkı alındığına inanılan alanlar ise sırasıyla; vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanması ile Bakanlığın diğer paydaşı kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanmasıdır. Ancak anket katılımcılarının bu iki husus için düşünceleri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Yine araştırma bulgularına göre stratejik plan çalışma grubu üyeleri, Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler ile uzun dönemli stratejilerinin geliştirmesine; Bakanlığın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine ve Bakanlığın kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine katkı sunduğu şeklindeki görüşlere (%50'nin üzeri katılım oranı ile) destek vermektedir. Ancak bu üyeler, stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlık paydaşlarının/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerinin anlaşılmasına katkı sunduğuna inanmamaktadır. Araştırma bulguları ayrıca stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısına ilişkin hiçbir ifadeye güçlü ($\bar{X} < 4$) bir şekilde katılmadıklarını da göstermektedir. Sonuç olarak, bu bulgular değerlendirildiğinde 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa pek çok alanda katkı sunduğu; ancak bu katkıların yeterince güçlü olmadığı söylenebilir.

Ayrıca, bu çalışmada merkezi idare kamu personeli olarak benzeri bir çalışmadaki Mülga Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) personeli ile ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyelerinin stratejik plan hazırlama sürecinin kurumlara katkısı hakkındaki bazı ifadelerle yönelik görüşleri karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma bulgularına göre SYDGM personeli ile ÇSB personelinin, stratejik planların kurumların ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunduğu, stratejik plan hazırlama sürecinin kurumların uzun dönemli stratejiler geliştirmesine katkıda bulunduğu, kurumda kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulunduğu, kurumların orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkıda bulunduğu şeklindeki görüşlere olumlu olarak katılmaktadır. Bu ifadeler için iki personel grubunun katılım oranları ve şiddetleri birbirine çok yakındır; diğer bir ifade ile bu iki grubun görüşlerinin aynı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda karşılaştırma bulgularına göre bu katkı alanları için kamu personelinin (SYDGM ile ÇSB personelinin görüşleri bağlamında) benzer ve olumlu yaklaşım içinde oldukları ve stratejik planlama yaklaşımının (stratejik plan hazırlama aşamasının) yine bu alanlarda kuvvetli olmasa da kurumlara katkı verdiği söylenebilir. Yine araştırmaya katılan hem SYDGM personelinin hem de ÇSB personelinin sadece yarısının stratejik plan hazırlama sürecinin kurum paydaşlarının /vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerinin anlaşılmasına katkıda bulunduğu inandıkları

görülmektedir. ÇSB 2018-2022 stratejik plan üyeleri, SDYGM personeli ile kıyaslandığında nispeten daha fazla stratejik plan hazırlama sürecinin kuruma ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditlerin görülmesine ve kurumun güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirilmesine katkı sunduğuna inanmaktadır. Aslında iki kurum personeli arasındaki en büyük görüş farkı dış paydaşlarla iletişim konusunda ortaya çıkmıştır. SDYGM personelinin yarıdan biraz fazlası (SDYGM= %53,30 - $\bar{X}=3,53$) “*Stratejik plan hazırlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulundu*” görüşüne katılırken, bu oran ÇSB personeline %30,34’e ($\bar{X}=3,06$) düşmektedir. Buradan ÇSB personelinin SDYGM personeline kıyasen stratejik plan hazırlama sürecinin vatandaş grupları ve diğer önemli kurum paydaşları ile iletişim sağlanmasına katkıda bulunduğuna daha az inandıkları söylenebilir. Bu bulgular çerçevesinde ÇSB’de dış paydaşlarla olan iletişim ve koordinasyon sağlamada ve de onların hizmet beklentilerini anlaşılmasında bu süreçte yeterince ilerleme kaydedilemediği veya bu alanda bir sorun olduğu ifade edilebilir. Bu bağlamda; ÇSB’de stratejik planlama yaklaşımından beklenen faydalara ulaşmak adına bu yaklaşımı diğer yönetim sistemi yaklaşımlarından farklı kılan dış paydaşlara verdiği öneme binaen Bakanlığın ileri dönem stratejik plan hazırlama çalışmalarında dış paydaşlarla olan iletişim ve koordinasyon sağlanmasına ve de onların hizmet beklentilerini anlaşılmasına adına tedbirler alınması ve faaliyetler icra edilmesi önem arz eder.

Stratejik plan çalışma grubu üyelerinin kişisel özellikleri stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı arasında bir ilişki olup olmadığı, ilişki varsa da ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek de bu çalışma kapsamında amaçlanmıştır.

Bu amaca yönelik araştırmada ulaşılan bulgu; stratejik plan çalışma grubu üyelerinin cinsiyetinin, yaşının, memuriyet kıdeminin, eğitim durumunun, idari göreve sahip olma durumunun, daha önce stratejik plan ekiplerinde yer alma durumunun ve stratejik plan hazırlama çalışmalarına gönüllü katılım durumunun üyelerinin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkileyen unsurlar olmadığıdır. Bu araştırmada irdelenen unsurlar arasında sadece stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumu ile stratejik planı başarılı bulma algısının üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa katkısı algılarını etkilediği görülmektedir. Diğer bir ifade ile daha önce stratejik planlama ile ilgili eğitim alan stratejik plan çalışma grubu üyeleri, eğitim almayan üyelerle mukayese edildiklerinde ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa

daha fazla katkı sağladığına inanmaktadırlar, sonuç olarak stratejik planlama ile ilgili eğitim alınmasının, stratejik plan sürecinin Bakanlığa katkısı algısını olumlu yönde etkilediği söylenebilir. Yine araştırma bulgularına göre ÇSB 2018-2022 stratejik planını önceki iki plandan (2013-2017 SP ve 2015-2017 SP) daha başarılı ve uygulanabilir bir plan olduğu görüşünü paylaşan stratejik plan çalışma grubu üyeleri, bu görüşü hakkında kararsız kalan veya fikir beyan etmeyenlere göre stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa olumlu yönde katkısı olduğuna daha fazla inanmaktadır.

Bu çalışmada stratejik plan çalışma grubu üyelerinin ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde/çalışmalarında karşılaştıkları varsa en önemli sorunları tespit etmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları; bu üyelerin stratejik plan hazırlama çalışmalarında pek çok (en az 5) sorunla yüzleştiklerini göstermekte ve bu sorunlar arasında sırasıyla stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi, stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu, kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması, stratejik plan hazırlama çalışmalarında karşılaşılan en önemli 3 sorun olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, hem başarılı ve uygulanabilir bir stratejik plan için hem de stratejik plan hazırlama çalışmalarının Bakanlığa ve plan ekibine katkı vermesi için ÇSB üst yönetiminin ve de stratejik plan koordinasyon biriminin (ÇSB Strateji Geliştirme Başkanlığı) ifa edilecek ileriki dönem stratejik plan hazırlama süreçlerinde bu sorunları risk iştihâ içinde tutacak (sorunları ortadan kaldırmak veya etkilerini azaltmak) tedbirleri alması önem arz etmektedir.

Bu çalışmada ayrıca ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışmalarında karşılaşılan sorunlar ile benzer bir çalışmada olan İl Özel İdareleri stratejik plan hazırlama süreçlerinde tespit edilen sorunlar karşılaştırılmıştır. Karşılaştırma bulgularına göre hem il özel idaresi personeli hem de ÇSB 2018-2022 stratejik plan çalışma grubu üyeleri stratejik plan hazırlama çalışmalarında; üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi, stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu, stratejik planlama yaklaşımını ve içeriğini öğrenmede yaşanan sorunlar (stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi), stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada yaşanan sorunlar, kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması sorunları ile benzer oranlarla karşılaştıkları görülmektedir. Yine bu bulgulara göre ÇSB stratejik plan çalışma grubu üyeleri, dış katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar ve kurumsal kapasite yetersizlikleri sorunları ile il özel idaresi personeline

göre nispeten daha az yüzleşmiştir. Ancak iki çalışma arasında 6-7 yıl fark olması ve de ÇSB'nin 3 üncü veyahut 4 üncü (selefi kurumlarda göz önüne alınırsa) plan hazırlama tecrübesi olması bu nispi farkın nedenini açıklamaktadır. Bu bağlamda, kamu kurum ve kuruluşlarında stratejik plan hazırlama süreçlerinde benzer sorunlarla birbirine yakın oranlarla karşılaşıldığı söylenebilir.

Stratejik planlama ile ilgili eğitim almış olma, stratejik planın hazırlanmasında neyin önemli olduğunun bilinmesinde/fark edilmesinde önem arz eder. Bu bakımdan bu çalışmada anket, katılımcıların stratejik planlama ile ilgili eğitim alma durumuna göre ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştığı en önemli sorunlar ayrı ayrı belirlenmiş ve karşılaştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre eğitim alan katılımcıların ÇSB 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştıkları en önemli 3 sorun sırasıyla; stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu, bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi ve stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi iken, eğitim almayanlar içinse stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi, stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu ve kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması sorunudur. Yine bu iki kategori arasında en fazla önem farklılığı sırasıyla; bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi (eğitim alanlarda yüksek), stratejik plan ekip üyelerinin bilgi ve donanımlarının yeterince yüksek olmaması (eğitim almayanlarda yüksek) ve stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi (eğitim almayanlarda yüksek) sorunlarında görülmüş, bunlar haricinde stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan diğer sorunlara birbirlerine yakın önem verildiği görülmektedir. Bu bağlamda stratejik planlama ile ilgili eğitim alanların tespitleri daha önemli olduğundan Bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi sorununa yönelik tedbir alınması önem arz etmektedir.

Özetle 11-12 yıllık uygulama dönemi sonunda ÇSB personelinin (genelde kamu personelinin) stratejik planlama yaklaşımı hakkında kuvvetli olmasa da olumlu bakış açısına sahip oldukları ve kamu yönetiminde bu yaklaşımdan beklenen faydalara yine kuvvetli olmasa da inandıklarını göstermektedir. Ayrıca ÇSB personelinin görüşleri üzerinden kamu yönetiminde (makro düzeyde) stratejik planlama yaklaşımından beklenen faydalar konusunda belirli alanlarda ilerleme kaydedildiği ancak bu ilerlemelerin yeterince güçlü

olmadığı da söylenebilir. Bunun yanı sıra işin mali boyutu bir tarafa bırakılırsa esasen stratejik planlamanın, kamu kurum ve kuruluşlarının sürdürülebilir gelişimlerine katkıda bulunduğu ölçüde başarılı olduğu düşünüldüğünde ve sürdürülebilir bir kurumsal gelişimde ancak kamu kurum ve kuruluşları birer öğrenen örgüt oldukları için stratejik planlama sürecinin her bir aşamasının uygulayıcıların kişisel gelişimine ve kuruma katkısı ile mümkün olabildiği hesaba katıldığında stratejik planlama uygulaması (stratejik plan hazırlama aşaması/çalışmaları) kişisel gelişime ve Bakanlığa katkı bakımından kuvvetli olmasa da başarılı sayılabilir. Ancak bu katkı algısının şiddetinin yeterli düzeyde olmaması bu başarının net olmadığını da göstermektedir. Bu bağlamda bir kurumda sürdürülebilir kurumsal değişimi/gelişimi sağlamak adına bir bakıma da stratejik planlama uygulamasının kurumlardaki etkinliğini ve etkililiğini artırmak (başarılı kılmak) için öncelikle kurumdaki öğrenmeyi kurumsallaştırmak ve stratejik planlama faaliyetlerini ifa eden çalışanların kişisel gelişim düzeylerini (yeteneklerini, bilgi birikimlerini ve iş yapma biçimlerini geliştirme) artıracak tedbirleri artırmak önem arz eder.

KAYNAKLAR

- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatiksel Analiz Teknikleri SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları* (Birinci Baskı). Ankara: Emek Ofset.
- Aktan, O. (2014). "Stratejik Planlama Alanında Yapılan Lisansüstü Tezlerin İncelenmesi". *Anadolu Eğitim Liderliği ve Öğretim Dergisi*, 2(1), 12-31.
- Allison, M. (2005). *Strategic Planning For Nonprofit Organizations: A Practical Guide And Workbook* (Second Edition). New Jersey: John Wiley&Sons.
- Alpar, R. (2010). *Spor, Sağlık ve Eğitim Bilimlerinde Örneklerle Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik-Güvenilirlik* (Birinci Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu S. ve Yıldırım E. (2004). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (Üçüncü Baskı). Sakarya: Sakarya Kitabevi.
- Altunoğlu, A. E. (2001). "Stratejik Planlamada İki farklı Okul: Klasik ve Yönetimsel Karar Yaklaşımları". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(2), 60-74.
- Analoui, F. and Karami, A. (2003). *Strategic Management in Small and Medium Enterprises* (First Edition). London: Thomson Learning.
- Arıkan, G. (2016). *Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci: Londra Ve İstanbul Büyükşehir Belediyelerinin Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Athapaththu, H. (2016). "An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management". *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(2), 124-127.
- Aşgın, S. (2012). *Stratejik Yönetim*. Ankara: İçişleri Bakanlığı.
- Aydın, A. (2014). *Emniyet Genel Müdürlüğü Stratejik Plan Deneyimi 2014-2018 Stratejik Plan Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aydın, M. D. ve Aksoy, S. (2007). "Kamu Kesiminde Stratejik Planlama ve Çalışanlara Yansımaları: Hacettepe Üniversitesi Örneği". *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 293-322.
- Aypar, S. (2018). *Örgütsel Özdeşleşme, Tükenmişlik, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Kamu Kurumunda Bir Araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Balcıoğlu, M. (2012). *Stratejik Yönetim ve Büyükşehir Modellerinde Stratejik Planlama: İzmir ve Ankara Uygulamalarının Karşılaştırılması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Bayraktar, B. B. ve Kakırman Yıldız, A. (2007). “Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği”. *Bilgi Dünyası Dergisi*, 8(2), 280-296.
- Berry, F. S. (2007). “Strategic Planning as a Tool for Managing Organizational Change”. *International Journal of Public Administration*, 30(3), 331-346.
- Bircan, İ. (2002). “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”. *Planlama Dergisi*, (42), 11-19.
- Bonn I. and Christodoulou C. (1996). “From Strategic Planning to Strategic Management”. *Long Range Planning*, 29(4), 543-551.
- Boston, J. and Pallot J. (1997). “Linking Strategy with Performance: Developments in New Zealand Public Sector”. *Journal of Public Policy and Analysis Management*, 16(3), 382- 404.
- Bratton, J. (2003). “Strategic Human Resource Management”. In J. Bratton and J. Gold (Eds.), *Human Resource Management Theory and Management*. Third Edition. New York: Palgrave McMillan, pp. 41-44.
- Bryson, J. M. (1988). “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”. *Long Range Planning*, 21(1), 73-81.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement* (Third Edition). San Francisco: John Wiley&Sons. Inc.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). “Ölçeklerde Güvenilirlik ve Geçerlik”. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 133-151.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* (Yirminci Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- Byars, L. L. (1987). *Strategic Management: Strategic Planning and Implementation Concepts and Cases* (Second Edition). New York: Harpercollins.
- Cihangir, B. (2015). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü Üzerinden Bir Değerlendirme*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Cihangir Çamur, K. (2009). “Stratejik Planlama Yaklaşımının Mekanın Planlamasında Taşıdığı Olanaklar ve Riskler Üzerine Değerlendirme”. *Memleket Siyaset Yönetim Dergisi*, 4(11), 204-213.
- Collins, J. C. and Porras, J. I. (1996). “Building Your Company’s Vision”. *Harvard Business Review*, (September-October), 65-77.
- Çakmur, H. (2012). “Araştırmalarda Ölçme - Güvenilirlik – Geçerlilik”. *TAF Preventive Medicine Bulletin*, 11(3), 339-344.

- Çevik, H. H. (2007). *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları* (Üçüncü Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevik, H. H. (2010). *Kamu Yönetimi Kavramlar Sorunlar Tartışmalar* (Birinci Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı [ÇSB]. (2013). *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Stratejik Plan 2013-2017*. Ankara: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı [ÇSB]. (2015). *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2015-2017 Stratejik Plan*. Ankara: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı [ÇSB]. (2017). *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Plan*. Ankara: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.
- Çevre ve Şehircilik Bakanlığı [ÇSB]. (2018). *T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2017 Yılı İdare Faaliyet Raporu*. Ankara: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı.
- Çoban, B. ve Karakaya Y. E. (2010). “Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim ve SWOT Analizi: Kavramsal Yaklaşımlar”. *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4), 342-352.
- Çoşkun, S. (2012). “Kamu Çalışanlarının Stratejik Planlama Süreç ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri Bir Olay Çalışması”. *Journal of Social Policy Conferences*, (63), 65-93.
- Daugherty, E. (2003). “Strategic Planning in Public Relations: A Matrix That Ensures Tactical Soundness”. *Public Relations Quarterly*, 48(1), 21-26.
- David, F. R. (1997). *Strategic Management* (Sixth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demirdizen, Ö. (2012). “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”. *Akademik Bakış Dergisi*, (31), 1-23.
- Demir Saygılı, D. (2014), *Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Arttırılması*, Uzmanlık Tezi, Kalkınma Bakanlığı, Ankara.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2000). *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Devlet Planlama Teşkilatı [DPT]. (2006). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 2. Sürüm*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Doğan, S. (2002). “İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma”. *Amme İdaresi Dergisi*, 35(1), 143-174.

- Dinçer, Ö. (1991). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Birinci Baskı). İstanbul: Timaş Yayınları.
- Dyson, R. G. (2002). "Strategic Development and SWOT Analysis at the University of Warwick". *European Journal of Operational Research*, 152(3), 631-640.
- Ercan, İ. ve Kan, İ. (2004). "Ölçeklerde Güvenirlik ve Geçerlik". *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
- Eren, E. (1999). *Stratejik Yönetim* (Altıncı Baskı). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Beşinci Baskı). İstanbul: Beta.
- Ereş, F. (2004). "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama". *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi Dergisi*, (15), 21-29.
- Erkan, V. (2008). *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*. Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı.
- Eşki, H. (2009). "Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü: İlişkisel Bir Analiz". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (24), 165-173.
- Fred, D. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (Thirteenth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Gamble, J. E. and Thompson, A. A. (2009). *Essentials of Strategic Management: the Quest for Competitive Advantage* (Second Edition). New York: McGraw Hill.
- Genç, F. N. (2009). "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama". *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (23), 201-212.
- Goodstein, L. D., Nolan, T. M. and Pfeiffer, J. W. (1992). *Applied Strategic Planning: A Comprehensive Guide* (First Edition). San Diego: Pfeiffer.
- Gözlükaya, T. (2007). *Mahalli İdareler ve Stratejik Planlama: Modeller ve Uygulama Örnekleri*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli.
- Gürer, H. (2006). "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler". *Sayıştay Dergisi*, (63), 91-105.
- Hannagan, T. (2002). *Mastering Strategic Management* (First Edition). New York: Palgrave.
- Houng, C. J. (2006). "Strategic Planning And Dysfunction: The Dark Side Of Mandating A Formal Planning System". *Soochow Journal of Political Science*, (22), 47-71.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (1992). "Mission Statements: Importance, Challenge, and Recommendations for Development". *Business Horizons*, (May-June), 34-42.

İnternet: Aktan, C. C. (Haziran, 1998). "Japon Yönetimindeki Başarının Sırları". *Ekonomik Forum Dergisi*, Cilt 5, Sayı 6, s.50-52. Web: <http://www.canaktan.org/yonetim/japon/kaizen.htm> adresinden 28 Mart 2018'de alınmıştır.

İnternet: Cepiku, D., Corvo, L. and Bonomi Savignon, A. (December, 2010). "Exploring Strategic Management in Italian Ministries: A Two-Year Longitudinal Cluster Analysis". *Reforming the Public Sector: How to Make the Difference Conference*, Italian National School of Public Administration, Roma, pp. 1-18. Web: https://www.academia.edu/1763369/EXPLORING_STRATEGIC_MANAGEMENT_IN_ITALIAN_MINISTRIES_A_TWO-YEAR_LONGITUDINAL_CLUSTER_ANALYSIS adresinden 3 Nisan 2018'de alınmıştır.

İnternet: Horwath, R. (2006). "The Origin of Strategy". *Strategic Thinking Institute*, Web: https://www.strategyskills.com/Articles_Samples/origin_strategy.pdf adresinden 05 Ocak 2019'da alınmıştır.

İnternet: Matei A. and Dogaru T. C. (June, 2012). "Coordination of Public Policies Through Strategic Planning Instruments Romania Case Study". *NISPAcee Annual Conference*, Ohrid, pp. 1-12, Web: https://www.researchgate.net/publication/256022989_Coordination_of_Public_Policies_Through_Strategic_Planning_Instruments_Romania_Case_Study adresinden 16 Nisan 2018'de alınmıştır.

İnternet: Nickols, F. (2016). "Strategy: Definitions and Meanings". *Distance Consulting*, Web: https://www.nickols.us/strategy_definitions.pdf adresinden 07 Ocak 2019'da alınmıştır.

İnternet: Ovadijus, J. (February, 2013). "Strategic Management & Strategic Planning" Web: <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/strategic-management-planning.html> adresinden 27 Kasım 2018'de alınmıştır.

İnternet: <http://bertankaya.net/2014/02/ic-kontrolun-ozu-nedir/>, Son Erişim Tarihi: 05.12.2018.

İnternet:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.59637f5e746371.45082780, Son Erişim Tarihi: 10.07.2017.

İnternet:http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5a3132179ca3c3.97893289, Son Erişim Tarihi: 13.12.2017.

İnternet: <https://www.britannica.com/topic/strategy-military>, Son Erişim Tarihi: 29.10.2017.

İstanbul Büyükşehir Belediyesi [İBB]. (2014). *İstanbul Büyükşehir Belediyesi 2015-2019 Stratejik Plan*. İstanbul: İstanbul Büyükşehir Belediyesi.

Joyce, P. (1999). *Strategic Management for the Public Services* (First Edition), Buckingham: Open University Press.

- Kabir, S. M. H. (2007). "Strategic Planning in Municipal Government: The Case of City of Ottawa". *Canadian Social Science*, 3(5), 5-14.
- Kalkınma Bakanlığı [KB]. (2013). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018)*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kalkınma Bakanlığı [KB]. (2015). *Onuncu Kalkınma Planı (2014-2018) Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Kalkınma Bakanlığı [KB]. (2018). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm*. Ankara: Kalkınma Bakanlığı.
- Karaman, A. E. (2011). *Üniversitelerin Stratejik Planlarındaki SWOT Analizleri*. Yayınlanmamış Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Malatya.
- Karasu, K. (2013). "İngiltere'de Kamu Yönetimi". K. Karasu (Editör), *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*. Üçüncü Baskı. Ankara: İmge Kitabevi, ss. 145-292.
- Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim: İçişleri Bakanlığı Örneği*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Korkmaz, İ. H. (2010). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama: Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) Üzerine Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.
- Kristensen, J. K., Groszy, W. S. and Bühler, B. (2002). "Outcome-Focused Management and Budgeting". *OECD Journal on Budgeting*, 1(7), 7-34.
- Kukalis, S. (2009). "Survey of Recent Developments in Strategic Management". *International Journal of Management*, 26(1), 99-106.
- Mainardes, E. W., Ferreira, J. J. and Raposo, M. L. (2014). "Strategy and Strategic Management Concepts: Are They Recognised By Management Students?". *Ekonomie a Management*, 17(1), 43-61.
- Maliye Bakanlığı [MB]. (2009). *Performans Programı Hazırlama Rehberi*. Ankara: Maliye Bakanlığı.
- Mercer, J. L. (1991). *Strategic Planning for Public Managers* (First Edition). New York: Quorum Books.
- Methe, D. T., Wilson, D. and Perry, J. L. (2000). "A Review of Research on Incremental Approaches to Strategy". In J. Rabin and G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. (Second Edition). New York: Marcel Dekker, pp. 31-66.
- Mintzberg, H. (1994). "The Fall and Rise of Strategic Planning". *Harvard Business Review*, (January-February), 107-115.

- Murat, G. ve Bağdigen, M. (2008). *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim* (Birinci Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Nalcı Arıbaş, N. (2013). “Kamuda Stratejik Planlamanın “Katılımcılık” Boyutu”. *Akademik Yaklaşımlar Dergisi*, 4(1), 80-100.
- Narinoğlu, A. (2007). *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama* (Birinci Baskı). İstanbul: Mart Matbaacılık.
- Nolan, T. M., Goodstein, L. D. and Goodstein, J. (2008). *Applied Strategic Planning An Introduction* (Second Edition). San Francisco: Pfeiffer.
- Orman Genel Müdürlüğü [OGM]. (2016). *Orman Genel Müdürlüğü 2017-2021 Stratejik Plan*. Ankara: Orman Genel Müdürlüğü.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi [ODTÜ]. (2002). *Öz Değerlendirme Süreci-Stratejik Planlama Süreci*. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Ömürgönülşen, U. (2013). “Amerika Birleşik Devletleri’nde Kamu Yönetimi”., K. Karasu (Editör), *Kamu Yönetimi Ülke İncelemeleri*. Üçüncü Baskı. Ankara: İmge Kitabevi, ss. 293-359.
- Övgün, B. (2009). Kalkınma Planlamasından Stratejik Planlamaya., B. Övgün (Editör). *Kamu Yönetimi: Yapı İşleyiş ve Reform*. Ankara. Ankara Üniversitesi Yayınları, s. 145-164.
- Övgün, B. (2010). *Devlet ve Planlama* (Birinci Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Özer, M. A. (2003). “Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılandırılmasında ABD Örneği: Al Gore Raporu ve Alınacak Dersler”. *Türk İdare Dergisi*, (428), 95-123.
- Pindur, W. (1992). “Public Sector Strategic Planning for the Year 2000”. *Journal of Strategic Change*, 1(2), 101-117.
- Pitts, R. A. and Lei D. (2006). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (Fourth Edition). Mason: Thomson/South Western.
- Plant, T. (2009a). “Holistic Strategic Planning in the Public Sector”. *Performance Improvement*, 48(2), 38-43.
- Plant, T. (2009b). “Strategic Planning for Municipalities: Ensuring Progress and Relevance”. *Performance Improvement*, 48(5), 26-35.
- Poister, T. H. and Streib, G. (2005). “Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decates”. *Public Administration Review*, 65(1), 45-56.

- Poister, T. H. (2010). “ The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance”. *Public Administration Review*, 70 (December Special Issue), 246-254.
- Rusjan, B. (2010). “Model of a Strategic Analysis of Manufacturing: Application of General Planning and Analysis Process Methodology”. *Advances in Management*, 3(2), 39-44.
- Sağlık Bakanlığı [SB]. (2012). *T.C. Sağlık Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Plan*. Ankara: Sağlık Bakanlığı.
- Schermerhorn, J. (1996). *Management* (Fifth Edition). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Songür, N. (2011). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama İl Özel İdareleri Deneyimi* (Birinci Baskı). Ankara: TODAİE Yayınları.
- Songür, N. (2015). “Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme”. *Strategic Public Management Journal*, (1), 56-78.
- Söyler, İ. (2007). “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? Engeller/Güçlükler”. *Maliye Dergisi*, (152), 103-115.
- Steiss, A. W. (2003). *Strategic Management For Public and Nonprofit Organizations*. New York: Marcel Dekker.
- Sutton, B. (1993). “Long-range Planning in Public Libraries: Staff Perspectives”. *Library and Information Science Research*, 15(4), 299-323.
- Şafaklı, O. (2003). “Basic Problems of the Banking Sector in the TRNC with Partial Emphasis on the Proactive and Reactive Strategies Applied”. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4(2), 217-232.
- Taş, H. C. (2005). “5018 Sayılı Kanun ve Stratejik Planlama”. *Türk İdare Dergisi*, (449), 101-112.
- Thompson A. A. and Strickland, A. J. (2003). *Strategic Management: Concepts and Cases* (Thirteenth Edition). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Thompson A. A., Fulmer, W. E. and Strickland, A. J. (1990). *Readings in Strategic Management* (Third Edition). Homewood: BPI/Irwin.
- Toft, G. S. (2000). “Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management”. In J. Rabin and G. J. Miller (Eds.), *Handbook of Strategic Management*. (Second Edition). New York: Marcel Dekker, pp. 1-30.
- Trim, P. and Lee, Y. (2007). “Placing Organizational Learning in the Context of Strategic Management”. *Business Strategy Series*, 8(5), 335-342.
- Turan, A. M. (2018). “Türkiye’nin Yeni Yönetim Düzeni: Cumhurbaşkanlığı Hükümet Sistemi”. *Social Sciences Research Journal*, 7(3), 42-91.

- Tüğen, K., Egeli, H. ve Özen, A. (2007). “Gelişmiş Ülkelerde Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine Yönelik Reform Arayışları ve Bütçe Uygulamaları”. *Finans-Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 44(509), 35-46.
- Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü [TODAİE]. (2012). *Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü 2013-2017 Stratejik Plan*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü.
- Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı [UDHB]. (2017). *T.C. Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı 2017-2021 Stratejik Plan*. Ankara: Ulaştırma Denizcilik ve Haberleşme Bakanlığı.
- Ulusam Seçkiner S. ve Eksen H. (2015, 6 Ekim). *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Süreci, Yaşanan Sorunlar ve Çözüm Önerileri*. Bilim, Beşinci Ulusal Verimlilik Kongresinde sunuldu, Ankara.
- United Nations Educational, Scintific and Cultural Organization International Institute for Educational Planning [IIEP]. (2010). *Working Paper 1, Strategic Planning: Concept and Rationale. Education Sector Planning Working Papers*. Paris: International Institute for Educational Planning.
- Usta, A. (2014). “Kamu Örgütlerinde Stratejik Planlama Süreci: Potansiyel Sorunlar ve Çözüm Önerileri”. *Verimlilik Dergisi*, 0 (4), 83-117.
- Ülgen, H. ve Mirze, S. K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim* (İkinci Baskı). İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Vaitkevicius, S. (2006). “Modelling of Strategic Analysis in Strategic Management”. *Economics of Engineering Decisions*, 49(4), 37-47.
- Wheelen, T. L. and Hunger, J. D. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (Eleventh Edition). New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Williams, S. L. (2002). “Strategic Planning and Organizational Values: Links to Alignment”. *Human Resource Development International*, 5(2), 217-233.
- Wit, B. D. and Meyer R. (2010). *Strategy: Process, Content, Context* (Fourth Edition). London: Cengage Learning EMEA.
- Wright, P., Kroll, M. J., and Parnell, J. (1998). *Strategic Management Concepts and Cases* (Fourth Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Yenice, E. (2006). “Kamu Kesiminde Performans Ölçümü ve Bütçe İlişkisi”. *Sayıştay Dergisi*, (61), 57-68.
- Yıldırım, H. ve Tahtalıoğlu, H. (2016). “Türk Kamu Yönetimi Stratejik Plan Uygulamasında Sahiplenme ve Katılım Sorunları”. *Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 181-196.

Yılmaz, K. (2003). “Kamu Kuruluşlar İçin Stratejik Planlama Uygulaması”. *Sayıştay Dergisi*, (50-51), 67-86.





ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu; Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Tezli Yüksek Lisans Programı kapsamında “*Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı Örneği*” adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Bu çalışmanın temel amaçları; Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve stratejik planlama ekip üyelerinin kişisel gelişimlerine katkısını ölçmek, “*Stratejik Planlama*” yaklaşımına ilişkin kamu personelinin tutumunu saptamak, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik planının değerlendirilmesine ilişkin bilgi toplamak ve Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 stratejik plan hazırlama çalışmalarında karşılaşılan sorunlar üzerinden stratejik plan hazırlama süreçlerinde yaşanan sorunları tespit etmektir.

Anket üç bölümden oluşmakta olup, her bölümün başında anketin nasıl cevaplanacağına ilişkin bilgi verilmektedir. Ankette yer alan ifadeler genel olarak kişisel rahatsızlık oluşturacak ifadeler içermemektedir. Anketin cevaplanması yaklaşık 15-20 dakika sürmekte olup, herhangi bir süre kısıtlaması bulunmamaktadır.

Ankete vermiş olduğunuz yanıtlar sadece bilimsel bir amaca hizmet etmek üzere tez projesinde kullanılacak ve kesinlikle gizli kalacaktır. Anketteki tüm soruların cevaplanması önemli olup, sorulara en samimi cevapları vermeniz çalışmanın başarısını önemli ölçüde etkileyecektir.

Ankete katılım gönüllülük esasına dayanmaktadır. Araştırmaya sağladığınız katkılardan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Selim ÇOŞKUN

Mustafa ÖZDAMAR
Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
Kamu Yönetimi Anabilim Dalı
Tezli Yüksek Lisans Programı Öğrencisi

İletişim Bilgileri:

E-mail: mustafa.ozdamar@csb.gov.tr

İş Tlf: 0 312 410 2217

AÇIKLAMA

Bakanlık: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı

Kurum kültürü: Bir kurumdaki iş yapma ve yürütme biçimi; kurum personelinin iş yapma biçimini etkileyen ve davranışlarını yönlendiren gayri resmi kurallar, inançlar, tutumlar ve alışkanlıklar olarak ifade edilebilir.

2018-2022 SP: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 Stratejik Planı

2013-2017: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2013-2017 Stratejik Planı

2015-2017: Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2015-2017 Stratejik Planı

Stratejik plan çalışma ekibi, stratejik plan ekibi: Stratejik planın hazırlanması sürecinde görevli olan ve stratejik plana katkısı olan kurum personelinin teşekkül çalışma grubu (2018-2022 SP sürecinde stratejik plan çalışma grubu üyeleri)

Paydaş: Bakanlık hizmetlerini etkileyen ve hizmetlerinden etkilenen (vatandaşlar dâhil)

EK-1.(devam) Anket formu

BİRİNCİ BÖLÜM: Demografik Bilgiler ve Stratejik Planlama

Anketin bu bölümünde demografik özelliklerinizi belirlemeye, stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaşılan sorunları tespit etmeye ve de stratejik planın değerlendirilmesine ilişkin bilgi toplamaya yönelik sorular yer almaktadır. Lütfen size en uygun olan seçeneği (X) işaretleyiniz.

11. Stratejik plan hazırlama sürecinde karşılaştığımız en önemli 5 sorunu lütfen işaretleyiniz (X). (Varsa diğer sorunlarda belirtilmek suretiyle lütfen en fazla 5 adet sorunu belirtiniz. Diğer seçeneğinde birden fazla sorun belirtilmek istendiğinde Diğer seçeneğinin 1 kez işaretlenmesi yeterlidir.)

- () Üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi
- () Üst yönetimin stratejik planlama çalışmalarını sahiplenmemesi
- () Bakanlık birimlerinin stratejik planlama çalışmalarına yeterli desteği vermemesi (Bilgi paylaşımı olmaması, Yeterli veri desteğinin sağlanamaması vb.)
- () Stratejik plan ekibinde süreklilik ve motivasyon sağlama sorunu
- () Kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması
- () Kurumsal kapasite yetersizlikleri (Personel, mekan, mali vb.)
- () Stratejik plan ekip üyelerine stratejik planlama ile ilgili yeterli eğitimin verilmemesi
- () Dış paydaş katılımının sağlanmasında yaşanan sorunlar
- () Stratejik planlama kılavuzunu anlama ve ona uygun plan hazırlamada yaşanan sorunlar
- () Stratejik planlama çalışmalarında kullanılan veri ve yöntemlerin yeterli olmaması
- () Stratejik plan çalışma ekiplerinde farklı uzmanlık alanlarından ve farklı meslek gruplarından yeterli sayıda temsilcinin olmaması
- () Stratejik plan çalışma ekiplerinde farklı birimlerden yeterli sayıda temsilcinin olmaması
- () Stratejik plan ekip üyelerinin bilgi ve donanımlarının yeterince yüksek olmaması
- () Stratejik plan hazırlama sürecinde koordinasyonun yetersiz olması.....
- () Stratejik plan çalışmalarında Bakanlık birimlerinin görev çatışmasından dolayı karar verilememesi veya uzlaşmaya varılamaması
- () Diğer (Lütfen belirtiniz)

EK-1.(devam) Anket formu

İKİNCİ BÖLÜM: Stratejik Planlama Yaklaşımı

Aşağıdaki ankette stratejik planlama yaklaşımı ile ilgili genel görüşleri ve tutumları içeren ifadeler yer almaktadır. Lütfen ifadeler ile ilgili olarak katılma derecenizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok / Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın genel olarak uygulanabileceğini düşünüyorum.					
2. Stratejik planlama, kamu kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması açısından önemlidir.					
3. Stratejik planlama, kamu kurumlarında/idarelerinde paydaşların (idarenin ürün ve hizmetleriyle ilgisi olan, idare den doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya idareyi etkileyen kişi, grup veya kurumlar) istek ve beklentilerine daha duyarlı olunmasına katkı sağlar.					
4. Stratejik planlama Türk kamu yönetiminde sonuç odaklı planlama anlayışının yerleşmesine katkıda bulunur.					
5. Stratejik planlama kamu kurumlarında verilere ve analizlere dayalı olarak politika geliştirilmesini sağlar.					
6. Stratejik planlama, kamu kurumlarının performansını artırır.					
7. Stratejik planlama kamu çalışanlarının performansını artırır.					
8. Stratejik planlama kamu kurumlarının çevrelerindeki değişimlere daha hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur.					
9. Stratejik planlar kamu yönetiminde şeffaflık ve hesap verebilirlik sağlamada önemli bir araçtır.					
10. Stratejik planlama kamu kurumlarının denetlenmesini kolaylaştırır.					
11. Stratejik planlar kamu kurumlarının ve üst düzey yöneticilerin performansının değerlendirilmesinde kullanılabilir önemli bir araçtır.					
12. Stratejik planlama kamu kurumlarında kurumiçi (birimler arasında ve personel arasında) iletişimi geliştirir.					
13. Stratejik planlamanın kamu kurumları paydaşlarının görüş ve beklentilerini yansıtan bir planlama yaklaşımı olduğunu düşünmüyorum.					
14. Stratejik planlama kamu kurumları arasındaki iletişim ve etkileşimi (bilgi ve deneyim paylaşımı, ortak iş yapma) teşvik eder.					
15. Stratejik planlama kamu kurumlarında geleceğe ilişkin alternatif politikalar üretilmesine yardımcı olur.					
16. Stratejik planlar yasa gereği hazırlanır ve uygulamada çok fazla kullanılmaz.					
17. Stratejik planlama kamu yönetiminde plan-program-bütçe bağlantısını güçlendiren önemli bir araçtır.					

EK-1.(devam) Anket formu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: Stratejik Planlama Sürecinin Bakanlığa ve Kişisel Gelişimimize Katkısı

Aşağıdaki ankette Çevre ve Şehircilik Bakanlığı 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan hazırlama sürecinin Bakanlığa ve kişisel gelişimimize katkısı ile ilgili görüşlerinizi yansıtan ifadeler yer almaktadır. Sizden istenen 2018-2022 yıllarını kapsayan stratejik plan hazırlama çalışmalarını/stratejik planlama çalışmalarını dikkate alarak tabloda belirtilen ifadelere katılma derecenizi belirtmenizdir. Lütfen ifadeler ile ilgili olarak katılma derecenizi en iyi yansıtan kutucuğu (X) işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok / Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Stratejik plan hazırlama süreci öğreticiydi.					
2. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa bağlılığımı artırdı.					
3. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa daha iyi tanıdım sağladı.					
4. Stratejik planlama çalışmaları ile birlikte daha çok aykırı (farklı, yaratıcı, üretici) düşünce üretmeye başladım.					
5. İdareci olarak/İdareci olduğumda alacağım yönetsel kararlarda stratejik plana daha fazla bakacağım.					
6. Stratejik planlama çalışmaları yaptığım/yürüttüğüm işlerde sorumluluk bilincimi artırdı.					
7. Stratejik plan hazırlama süreci çalışma azmimi artırdı.					
8. Stratejik planın Bakanlığımızın ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunacağımı düşünmüyorum.					
9. Stratejik plan hazırlama süreci çalışma arkadaşlarımla iletişimimi olumlu yönde etkiledi.					
10. Stratejik plan hazırlama süreci amirlerimle iletişimimi olumlu yönde etkiledi.					
11. Stratejik plan hazırlama süreci stratejik plana ilişkin görüşlerimin olumlu anlamda değişmesine katkıda bulundu.					
12. Stratejik plan hazırlama süreci iş yaparken verileri ve analizleri daha çok kullanmamı sağladı.					
13. Stratejik planlama çalışmaları bilgi ve deneyimlerimi çalışma arkadaşlarımla paylaşmayı teşvik etti.					
14. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığa ilişkin gelecekteki fırsatları ve tehditleri görmemize katkıda bulundu.					
15. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirmemize katkıda bulundu.					
16. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal önceliklerinin tanımlanmasına ve belirlenmesine katkıda bulundu.					
17. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın uzun dönemli stratejiler geliştirmesine katkıda bulundu.					
18. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın orta ve uzun vadeli amaç ve hedefler geliştirmesine katkıda bulundu.					
19. Stratejik plan hazırlama süreci Bakanlığın kurumsal kaynak dağılımına ve karar alma süreçlerine katkıda bulundu.					
20. Stratejik plan Bakanlığın diğer paydaşı kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyon sağlanmasına katkıda bulundu.					
21. Stratejik plan hazırlama süreci paydaşlarımızın/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerini anlamamıza katkıda bulundu.					
22. Stratejik plan hazırlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişim sağlanmasına katkıda bulundu.					

Anketimiz bitmiştir. Katkılarınız için teşekkür ederim.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : ÖZDAMAR, Mustafa
 Uyuğu : T.C.
 Doğum tarihi ve yeri : 20.06.1982 - Şişli
 Medeni hali : Evli
 Telefon : 0 535 310 6879
 Faks :
 e-mail : rixosparad@hotmail.com



Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek lisans	Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi	Devam ediyor
Yüksek lisans	Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	2014
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2004
Lise	Kocaeli Körfez Fen Lisesi	1999

İş Deneyimi

Yıl	Yer	Görev
2013-Devam ediyor	Çevre ve Şehircilik Bakanlığı	Çevre ve Şehircilik Uzmanı
2006-2013	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Mühendis

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Özdamar M. and Edizkan R., "Evaluation of Image Descriptors in Subspace-based Classifier for Traffic Sign Recognition", 22nd Signal Processing and Communications Applications Conference (SIU), 2014, pp 574-577.

Hobiler

Futbol, Basketbol, Tarih



le.ahbv.edu.tr