

T.C.

**BOLU ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÇALIŞANLARIN STRATEJİK PLANLAMAYI SAHİPLENMESİ,
KOORDİNASYON ARACI OLARAK GÖRMESİNİN
AYRIŞTIRILMIŞ PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ KAPSAMINDA
ÖLÇÜMÜ: DMO UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Yücel EFE

Danışman


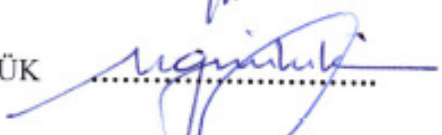
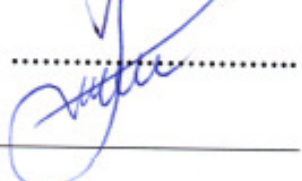
Doç. Dr. Rahmi YÜCEL

BOLU 2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Yücel EFE'ye ait "Çalışanların Stratejik Planlamayı Sahiplenmesi, Koordinasyon Aracı Olarak Görmesinin Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Ölçümü: DMO Uygulaması" adlı çalışma, jürimiz tarafından **İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi** olarak oy birliğiyle/ ~~oy çokluğuyla~~ kabul edilmiştir.

08.08.2019

Unvan, Adı, Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) : Doç. Dr. Rahmi YÜCEL	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Mehmet GÜNLÜK	
Üye : Dr. Öğr. Üyesi Murat ÖZCAN	


Sosyal Bilimler Enstitüsü Onayı


Doç. Dr. Yaşar AYYILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ETİK KURUL BEYANI

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum, “**Çalışanların Stratejik Planlamayı Sahiplenmesi, Koordinasyon Aracı Olarak Görmesinin Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Ölçümü: DMO Uygulaması**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başvurulan kaynaklardan yapılan alıntılarının adlarının bilimsel kurallara uygun olarak metin içinde, dipnotlarda ve kaynaklarda gösterildiğini, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.


Yücel EFE
08.08.2019

ÖN SÖZ

Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğünde Proje ve İş Geliştirme Müdürü olarak görev yaptığım oldukça yoğun bir çalışma temposu içerisinde tezi yazmak durumundaydım. Benim için oldukça önemli bir öğrenme, gelişim ve kurumsal katkı dönemi olan bu süreçte, seçeceğim konunun da kurumuma katkı sağlaması oldukça önemliydi.

Yaptığım araştırmalarla aslında birçok kurumda Stratejik Planlara bakış açısının benzerlik gösterdiğini tespit ettim. Planlar özenle hazırlanır ancak uygulama kısmında proje ve faaliyetler ile desteklenmesi konusunun her daim üzerinde durulmasının kurumlara katkı sağlayacağını düşünmeye başladığım noktada konunun Stratejik Planlar üzerine olmasını kararlaştırdım. Yürüttüğümüz projelerimizde de aslında uygulamanın en güzel doldurulacağı alanın projeler olduğu üzerine odaklandım. En güzeli de hem plan ve programların hazırlandığı birimde hem de uygulama kısmını oluşturduğunu düşündüğüm Proje ve İş Geliştirme Müdürlüğünde çalışmaktı. Yapacağımız her çalışmanın bu önemli boyutunun olduğu bilincindeydim.

Projelerin proje yönetim disiplinine uygun bir iş modeli ile yürütülmesi yönünde kurgusunu geliştirdiğimiz eski Genel Müdürümüz Sayın Mücahit CİVRİZ ve akabinde görev değişikliği ile göreve gelen Genel Müdürümüz Sayın Mücahit ÖZDEMİR ile yoğun bir tempo ile çalıştık. Onlardan iş, yöneticilik ve projelerin yönetimi anlamında öğrendiğim çok şey oldu, sonsuz teşekkürler.

Bu süreci birlikte yürüttüğümüz ekip arkadaşlarım Şeyda, Ümit, Mete ve Neslihan'a güzel ekip arkadaşlığı yaptıkları ve projelerdeki desteklerinden ötürü teşekkür ediyorum.

Tez çalışmasının başından sonuna kadar bilgi, tecrübe ve kıymetli akademik bakış açısı ile her zaman destek sağlayan danışman hocam Doç. Dr. Rahmi YÜCEL' e de teşekkür ediyorum.

En güzel desteği sunan ise kıymetli çekirdek ailem Beyza ve oğlum İsmail Yekta EFE'ye de tüm destekleri için teşekkür ediyorum. Değerli annem, babam ve tüm ailem ise bu süreçte hep destekçim oldular, iyi ki varlar.

Her zaman daha iyisini yapmaya, katma değer sağlamaya odaklandığımız iş hayatımızın akademik çalışmalarla desteklenerek devam etmesini umuyorum.

Yücel EFE
08.08.2019

ÖZET

ÇALIŞANLARIN STRATEJİK PLANLAMAYI SAHİPLENMESİ, KOORDİNASYON ARACI OLARAK GÖRMESİNİN AYRIŞTIRILMIŞ PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ KAPSAMINDA ÖLÇÜMÜ: DMO UYGULAMASI

Yücel EFE

Yüksek Lisans Tezi

İşletme Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Rahmi YÜCEL

Ağustos 2019, 121 + xv Sayfa

Kamu kurumlarının 2. veya 3. Stratejik Plan Dönemi içerisinde oldukları günümüzde; planların hazırlanması, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi boyutlarının tümünü içerecek şekilde stratejik planlama bir yenilik olarak değerlendirilebilir. Stratejik planlama; 5 yıl için hazırlanan stratejik planları, bu planların uygulama boyutları olan yıllık performans programları, performans değerlendirme raporları, bütçe uygulaması ve projeleri de kapsayacak şekilde ele alınmıştır. Bir yenilik olarak değerlendirilen stratejik planlamanın çalışanlar tarafından kabulü Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi ile ölçülmüştür.

Araştırmada anket ve mülakat yöntemleriyle veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Anketin oluşumunda kurumda gözlem ve mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu gözlem ve mülakatlar sonucu sorulması planlanan sorular kuruma özgülleştirilmiştir. Ana kütle mevcutta faaliyet gösteren yaklaşık 1000 çalışanı olan bir KİT'in çalışanlarından oluşmaktadır. Stratejik planlama ile görece daha çok ilgili olabilecek Merkez ve Taşra Teşkilatı çalışanlarından yaklaşık 300 kişiye anket iletilerek 200

ankete dönüş olmuştur. Geçerli olan 194 anket için veri girişi yapılmış ve analize konu veriyi oluşturmuştur.

Çalışma kapsamında yapılan alan araştırmasında, stratejik planlama ve uygulama süreçlerine katılım nihai bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Katılım nelerin etkilediğinin analiz edildiği çalışmada doğrudan etkili olan değişkenlerle birlikte dolaylı etkiler de tespit edilmiştir.

Yapılan çalışmada; katılım değişkeni üzerinde farkındalık ve subjektif normların; farkındalık değişkeni üzerinde tutum, algılanan davranışsal kontrol ve koordinasyonun; koordinasyon üzerinde ise subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolün pozitif yönde ve doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar kelimeler: Stratejik Planlama, Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi, Kamu İktisadi Teşebbüsü, Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü.

ABSTRACT

MEASUREMENT OF EMPLOYEES' PERCEPTIONS ABOUT OWNERSHIP OF STRATEGIC PLANNING, CONSIDERATION AS A COORDINATION TOOL, WITH DECOMPOSED THEORY OF PLANNED BEHAVIOR: DMO APPLICATION

Yücel EFE

Master Thesis

Department Of Business

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Rahmi YÜCEL

August 2019, 121 + xv Pages

Today, when the public institutions are in the period of 2nd or 3rd Strategic Plan, strategic planning including all the dimensions of preparation, application and monitoring the outcomes of the plans shall be assessed as a reform/an innovation. Strategic planning is being approached to cover strategic plans for 5 years and the implementation aspects of these plans which are annual performance programs, performance evaluation reports, budget implementations and projects. The acceptance of strategic planning as a reform/an innovation by the personnel is surveyed according to the Decomposed Theory of Planned Behaviour.

In the research, the method of collecting data via survey and interview is preferred. Observations and interviews are carried out in the institution for formation of the survey. As a result of these observations and interviews, the questions planned to be asked are made specific for the institution. The main group is composed of the personnel of an active state-owned-enterprise which has approximately 1000 employees. Being conveyed to 300 employees who are relatively more related with

strategic planning, 200 surveys are submitted. Data were entered for 194 valid questionnaires and formed the subject data for the analysis.

In the field research carried out for the study, participation to strategic planning and implementation processes is accepted to be the dependent variable. In the study that analyses the factors to affect participation, together with the directly effective variables, indirect effects are identified, too.

Study ascertains positive relationship and direct influence of awareness and subjective norms on participation variable, attitude, perceived behavioral control and coordination on awareness variable, subjective norms and perceived behavioral control on coordination.

Key words: Strategic Planning, Decomposed Theory Of Planned Behavior, State-Owned Enterprise, The State Supply Office.



**Üzerimden destek, çaba ve gayretini
esirgemeyen kocaman aileme...**

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI	ii
ETİK UYGUNLUK BEYANI	iii
ÖN SÖZ	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	xi
TABLolar LİSTESİ	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiv
KISALTMALAR LİSTESİ	xv
GİRİŞ	18

I. BÖLÜM

1. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ VE STRATEJİK PLANLAMA	3
1.1. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler).....	3
1.2. Stratejik Planlama	7
1.2.1. Stratejik Yönetim.....	8
1.2.2. Stratejik Planlama.....	15
1.2.3. KİT'lerde Stratejik Plan	20
1.2.4. Stratejik Planların Uygulanmasında Önemli Hususlar	33

II. BÖLÜM

2. AYRIŞTIRILMIŞ PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ	44
2.1. Davranışın Tahminine Yönelik Çalışmalara Genel Bakış	44
2.2. Teknoloji Kabul Modeli	45
2.3. Nedenli Eylem Teorisi	47
2.4. Planlı Davranış Teorisi.....	48
2.5. Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi	50
2.5.1. Tutum	53

2.5.2. Sübjektif Normlar	57
2.5.3. Algılanan Davranışsal Kontrol	58
2.5.4. Davranışa Yönelik Niyet	60
2.5.5. Farkındalık Ve Niyet	61
2.5.6. Kullanım Davranışı	62
III. BÖLÜM	
3. DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (DMO).....	64
3.1. DMO'nun Tarihçesi	64
3.2. DMO'nun Faaliyet Alanı ve Hukuki Yapısı	65
3.3. DMO İnsan Kaynağı	68
3.4. DMO Tedarik Usulleri	68
3.4.1. Katalog (E-satış Platformu) Yolu İle Tedarik Yöntemi.....	69
3.4.2. Müteferrik İhale İle Tedarik Yöntemi	70
3.5. DMO'da Son Dönemde Yürütülen Faaliyet/Projeler.....	73
IV. BÖLÜM	
4. DMO UYGULAMASI İLE MODELİN ARAŞTIRILMASI.....	75
4.1. Yöntem Ve Bulgular	75
4.1.1. Yöntem	75
4.1.2. Analiz Verisi ve Örneklem	76
4.1.3. Değişken ve Hipotezler	77
4.1.4. Araştırma Modeli.....	89
4.1.5. Bulgular	90
V. BÖLÜM	
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	102
KAYNAKLAR	112
EKLER	
EK 1: Etik Kurul Onay Sayfası	121

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1: 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'ler	5
Tablo 1.2: Performans Hedef Tablosu	25
Tablo 1.3: Fayda Maliyetleri Tablosu.....	26
Tablo 1.4: Performans Değerlendirme Tablosu.....	27
Tablo 4.1: Cinsiyet.....	90
Tablo 4.2: Yaş ve Kuşaklar.....	91
Tablo 4.3: Eğitim Düzeyi.....	91
Tablo 4.4: Kadro/Pozisyon	92
Tablo 4.5: İş Tecrübesi	92
Tablo 4.6: Bilgi Teknolojileri Beceri Düzeyi	92
Tablo 4.7: Ölçeğin Toplam Açıklanan Varyansı	93
Tablo 4.8: Döndürölmüş Faktör Yükleri Matrisi.....	94
Tablo 4.9: KMO and Bartlett's Testi Sonuçları	95
Tablo 4.10: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Koordinasyon)	96
Tablo 4.11: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Farkındalık)	97
Tablo 4.12: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Katılım)	98

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Stratejik Yönetim Süreci.....	13
Şekil 1.2: Kamu stratejik planlama modeli	16
Şekil 2.1: Teknoloji Kabul Modeli.....	45
Şekil 2.2: Nedenli Eylem Teorisi	47
Şekil 2.3: Planlı Davranış Teorisi.....	49
Şekil 2.4: Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi	52
Şekil 3.1: DMO Tarihsel Gelişimi	65
Şekil 3.2: DMO Organizasyon Şeması.....	87
Şekil 3.3: 2017 Yılı Personel Durumu	68
Şekil 3.4: DMO E-Satış İşlemleri.....	71

KISALTMALAR LİSTESİ

ADK	: Algılanan Davranışsal Kontrol
APDT	: Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi
DMO	: Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğü
GİB	: Gelir İdaresi Başkanlığı
İDT	: İktisadi Devlet Teşekkülü
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KİK	: Kamu İktisadi Kuruluşu
KİT	: Kamu İktisadi Teşebbüsü
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
NET	: Nedenli Eylem Teorisi
PDT	: Planlı Davranış Teorisi
Plan/SP	: Stratejik Plan
Program/PP	: Performans Programı
R.G.	: Resmi Gazete
STK	: Sivil Toplum Kuruluşu
TKİB	: Türk Kamu İşletmeleri Birliği
TKM	: Teknoloji Kabul Modeli
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
3D	: DMO'da Dijital Dönüşüm

GİRİŞ

10. Kalkınma Planında “kamuda stratejik yönetimin uygulama etkinliğinin artırılması ve hesap verebilirlik anlayışının, planlamadan izleme ve değerlendirmeye kadar yönetim döngüsünün tüm aşamalarında hayata geçirilmesi” ifadesi yer almaktadır. Kalkınma Planında öngörülen stratejik yönetim anlayışının hayata geçirilip geçirilmediğinin kontrolü veya uygulayıcıları açısından planların amacına ulaşım ulaşmadığı bu anlamda önem arz etmektedir. Kalkınma Planlarının gerçekleşmesi için kurumların stratejik planlarını bu doğrultuda hazırlamaları ve uygulama çıktılarını takip etmeleri gerekmektedir.

Kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama zorunluluğu getirilmesinden itibaren mevcutta kurumlar 2. veya 3. stratejik plan dönemlerini yaşamaktadırlar. Bu doğrultuda, planların hazırlanması, uygulanması ve sonuçlarının izlenmesi boyutlarının tümünü içerecek şekilde, bu tez çalışması kapsamında, stratejik planlama bir yenilik olarak değerlendirilmektedir.

Bu yeniliğin kabullenilmesi durumu ile ilgili ise şu soruların cevaplarını içerecek şekilde çalışmanın gerekçesi ortaya çıkmıştır:

- Planlanan başlıklar ve belirlenen amaçlar doğrultusunda planın uygulayıcıları stratejik planlarını kalkınma planında öngörülen ilkeler doğrultusunda hazırlayabildiler mi?
- Hazırladıkları stratejik planların, dönemsel takiplerini yaptıkları performans programı, performans değerlendirme raporu ve faaliyet raporlarının hazırlanması aşamasında katılımçılık esas alınarak bütün çalışanlar tarafından benimsendi mi?
- Bu doğrultuda kurumsal farkındalık oluştu mu?

- Uygulama sonuçlarının takibi etkin ve verimli şekilde yapılabiliyor mu?
- Amaçlara ulaşılabildi mi?

Çalışmada stratejik planlama; 5 yıl için hazırlanan stratejik planları, bu planların uygulama boyutları olan yıllık performans programları, bütçe uygulaması ve projeleri de kapsayacak şekilde çalışmada ele alınmıştır. Bu doğrultuda bakıldığında bir yenilik olarak görülen stratejik planlamanın çalışanlar tarafından sahiplenip sahiplenilmediği, bir iletişim aracı olarak görülüp görülmediği durumu Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi ile algısal ölçüm yapmak suretiyle ele alınacaktır. Planlı davranış teorileri özelinde yapılan çalışmalar genel olarak bir yeniliğin özellikle teknoloji gerektiren bir yeniliğin kullanım davranışının oluşmasında etkili olan faktörleri incelemektedir. Bu çalışmada ise kullanım davranışı yerine nihai bağımlı değişken katılım olarak ele alınmıştır. Stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreçlerinde çalışanların bu çalışmalara aktif katılım göstermesi nihai bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Bu çalışma ile stratejik planlama hazırlık ve uygulama süreçlerinde DMO özelinde bu sürecin daha verimli olması için hangi değişkenlerin katılım üzerinde doğrudan veya dolaylı etkili olduğu ile ne derece etkili olduklarının tespit edilmesi ve kaynakların verimli kullanımı anlamında bir yol gösterici çalışma olması amaçlanmaktadır.

Bu kapsamda yapılan çalışmanın bölümleri şu şekildedir:

Çalışmanın ilk bölümünde kamusal işletmeler ve stratejik planlamaya ilişkin hazırlık ve uygulama boyutlarını içerecek şekilde ayrıntılı bilgiler yer almaktadır. İkinci bölümde ise çalışmaya dayanak oluşturan Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisinin gelişimi, bileşenleri ve uygulamalarını kapsayacak literatür taraması yapılmıştır. Üçüncü bölümde ise kamu işletmesi olarak Kamu İktisadi Teşebbüsü olan Devlet Malzeme Ofisi Genel Müdürlüğüne ilişkin bilgiler verilmiştir. Dördüncü bölümde ise araştırmanın yöntemi ve bulgularına ilişkin bilgiler yer almakta ve son bölümde ise çalışmanın genel değerlendirilmesinin yapıldığı sonuç ve önerilere yer verilmektedir.

I. BÖLÜM

1. KAMU İKTİSADİ TEŞEBBÜSLERİ VE STRATEJİK PLANLAMA

1.1. Kamu İktisadi Teşebbüsleri (KİT'ler)

İşletmelerin kar elde etmek, topluma hizmet etmek ve ekonomik varlıklarını sürdürebilmek gibi 3 ana amacı bulunmaktadır. Mülkiyetlerine göre işletme türlerinden Kamu işletmeleri (Devletin kurduğu işletmeler) türünde de bu 3 amacın bazen bir kısmı bazen de hepsinin gerçekleştirilmesi hedeflenmektedir.

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararnamede; “sermayesinin tamamı devlete ait, iktisadi alanda ticari esaslara göre faaliyet göstermek üzere kurulan İktisadi Devlet Teşekkülü (İDT) ve sermayesinin hepsi Devlete ait olan tekel niteliğindeki mal ve hizmetleri kamu yararı gözeterek üretmek ve pazarlamak üzere kurulan ve gördüğü bu kamu hizmeti dolayısıyla ürettiği mal ve hizmetler imtiyaz sayılan Kamu İktisadi Kuruluşuna (KİK) verilen ortak isme Kamu İktisadi Teşebbüsü (KİT) denilmektedir” (233 Sayılı KHK, 295).

KİT kavramı ülkelere göre farklılık göstermesinin yanında, genel olarak kamu kaynakları ile ekonomik olarak faaliyet gösteren “Devlet Kuruluşları” nı ifade etmektedir. Avrupa KİT Merkezi'ne (CEEP) göre KİT, mal ve hizmet üretmek amacıyla ortaya çıkan mali olanaklarının yarıdan fazlası kamu idareleri tarafından tahsis edilen ya da işletme çıktılarında bu idarelerin sorumlu olduğu ve yine bunlar tarafından denetime tabi tutulan girişim olarak belirtilmektedir. Farklı bir görüşe göre ise KİT'ler,

kişisel mal üreten, sermayesinin yarısından çoğu kamuya ait olan ve sosyal yarar amacına göre uygulamaları olan firmalardır (Köseoğlu, 2005: 3).

KİT'ler tüzel kişiliğe sahiptirler. 233 sayılı KHK ile saklı tutulan hususlar dışında özel hukuk hükümlerine ve Sayıştay denetimine tabi oldukları, sorumluluklarının da sermayeleri ile sınırlı olduğu belirtilmektedir.

Kamusal ihtiyaçlar ile mevcutta sahip olunan kaynaklar düşünüldüğünde kamu sermayeli işletmelerin faaliyetlerini bir plan dâhilinde gerçekleştirmeleri önem arz etmektedir. Kamu sermayeli işletmeler, belirlenen ekonomik faaliyetlerini yerine getirirken sosyal faydayı da dikkate alan ticari işletmelerdir. Bu işletmeler için geliştirilecek stratejik planlama yaklaşımı, işletmelerin kâr veya gelir elde etmenin yanında kamu yararı üretme amaçlarını birlikte ele almaktadır. (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1)

KİT'lerin organları Yönetim Kurulu ve Genel Müdürlüktür.

233 Sayılı KHK'da belirtildiği üzere; yönetim kurulunun görevleri arasında yer alan “*çalışmaların verimli ve kârlı*” ile “*teşebbüsün gelişmesini sağlayacak kararları almak*” ve Genel Müdürlük görevleri arasında yer alan “*Teşebbüs sermayesi ile diğer mali kaynakların, verimlilik ve karlılık ilkelerine uygun bir düzen içinde kullanılmasını sağlamak*” ifadelerine bakıldığında işletmenin temel taşlarını oluşturan kârlılık, verimlilik ve gelişim anlayışına KİT'lerde önem verildiği anlaşılmaktadır.

Ülkemizde KİT'ler temel olarak enerji, ulaştırma, tarım, madencilik, imalat alanlarında faaliyet göstermektedir. Mevcut durumda KİT'lerden yalnızca 2 tanesi KİK statüsünde bulunmakta, diğer KİT'ler ise İDT statüsüyle faaliyetlerine devam etmektedir. Tablo 1, 233 sayılı KHK'ye tabi KİT'leri listelemektedir (Arslantürk, 2015: 88).

Tablo 1.1: 233 Sayılı KHK Kapsamındaki KİT'ler (Arslantürk, 2015: 144)

KİT ve Bağlı Ortaklık	İlgili Bakanlık	Temel Faaliyet Alanı	Yapısı (İDT/KİK)
DMO	Hazine ve Maliye Bakanlığı	Mal ve Hizmet Tedariki	İDT
MKEK	Milli Savunma Bakanlığı	Savunma Sanayi	İDT
ETİ MADEN	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Linyit Ve Taşkömürü Dışında Mad. Faa.	İDT
TTK	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Taşkömürü Madenciliği	İDT
TKİ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Linyit Kömürü Madenciliği	İDT
EÜAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik Üretimi	İDT
TEİAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik İletimi	İDT
TETAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektrik Toptan Ticareti	İDT
TEMSAN	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Elektromekanik Sanayii	İDT
TPAO	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Petrol Ve Doğalgaz Arama – Üretimi	İDT
BOTAŞ	Enerji ve Tabii Kaynaklar Bakanlığı	Petrol Ve Doğalgaz İletimi-Toptan Ticareti	İDT
TMO	Tarım ve Orman Bakanlığı	Hububat Alım Ve Satımı	İDT
ÇAYKUR	Tarım ve Orman Bakanlığı	Çay Üretimi Ve Satımı	İDT
TİGEM	Tarım ve Orman Bakanlığı	Bitkisel Ve Hayvansal Üretim	İDT
ESK	Tarım ve Orman Bakanlığı	Et Üretimi Ve Ticareti	İDT
TCDD	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Demiryolu Altyapı İşletmeciliği	İDT
DHMI	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Hava Meydanları İşletmeciliği	KİK
KIYEM	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Gemi Trafik Hizmetleri	KİK
TÜDEMSAŞ	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Yük Vagonu Üretimi	Bağlı Ortaklık
TÜLOMSAŞ	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Lokomotif Üretimi	Bağlı Ortaklık
TÜVASAŞ	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Yolcu Vagonu Üretimi	Bağlı Ortaklık
TCDD Taşı. A.Ş.	Ulaştırma ve Altyapı Bakanlığı	Demiryolu Tren İşletmeciliği	Bağlı Ortaklık

*PTT, 23.05.2013 tarih ve 28655 sayılı R.G.'de yayımlanan 6475 sayılı Posta Hizmetleri Kanunuyla KİT statüsünden çıkmıştır.

**TÜVASAŞ, TÜDEMSAŞ ve TÜLOMSAŞ'ın TCDD'nin bağlı ortaklıkları olmalarına rağmen KİT konsolide dengelerinde hesapları ayrı olarak dikkate alındığı için KİT listesinde ayrıca gösterilmiştir.

***TCDD, KİK statüsündeyken 2013 yılında yayımlanan 6461 sayılı Türkiye Demiryolu Ulaştırmasının Serbestleştirilmesi Hakkında Kanun uyarınca İDT statüsüne kavuşmuş ve TCDD Taşımacılık A.Ş. bağlı ortaklığı kurulmuştur.

KİT'ler özel işletme ile kamu kurumu olma arasında kalan ve ülkenin önemli ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan oluşumlardır. Bunlardan bir kısmının kar amacı olduğu gibi bir kısmının da kar amacı bulunmamaktadır.

Ekonomik olayların gittikçe daha fazla önem kazanması, toplumsal farklı sorunların doğması, devletin gerektiği durumlarda kuruluşları ile ekonomiye müdahil olmalarına sebep teşkil etmektedir. Hükümetler; kalkınma programlarının uygulanmasında; kamu yararı, karlılık ve verimlilik gibi hedefleri birlikte başarmaya çalışan kamu iktisadi teşebbüslerinden faydalanmaktadırlar. Bu kurumlar, özellikle az gelişmiş ülkeler ile gelişmekte olan ülkelere önemli misyonlar yüklenmiş durumdadırlar (Akdoğan, 2005: 413).

Devletlerin mal ve hizmet sağlaması ile ticari olarak faaliyet göstermesi, genel anlamda ekonomik sebeplerden olmasının yanında; ideolojik, sosyal vb. nedenlerle de değerlendirilebilmektedir. Genellikle gelişmekte olan ülkelerde ekonomik sebeplerle kurulan KİT'lerin kuruluş amaçları şu şekilde sıralanabilmektedir; (Satır, 2011: 90)

- Ekonomik kalkınmayı sağlamak,
- Tekelleri devlet eliyle işletmek,
- Özel sektörün başaramayacağı ya da giremediği işleri yapmak,
- Özel sektöre öncülük etmek,
- Gelir dağılımını düzenlemek.

Ekonomide fiyat dengesinin sağlanmasına doğrudan yardım etme niteliğine sahip kamu iktisadi teşebbüsleri olması yanında, dolaylı bir şekilde etkili olanları da bulunmaktadır. Örneğin, müşterileri olan kamu kurumlarına ana statüsünde belirlenen faaliyet alanları kapsamındaki ürün ve hizmetlerin tedarikini sağlayan Devlet Malzeme Ofisi de kamu kurumları için ve bakış açısına göre ülkenin genelini ilgilendirecek şekilde; fiyat, kalite ve hizmet konusunda bir referans oluşturabilecek kurum niteliğindedir. Müşterisi olan kamunun DMO üzerinden ürün ve hizmet alma zorunluluğu bulunmamasına karşın, kamu kurum ve kuruluşlarına referans olması konusunda önemli bir işleve sahip durumdadır.

KİT'lerin işleyişlerine faydalı çözümler sunabilmesi amacıyla 2008 yılından itibaren Bakanlar Kurulu'nca onaylanarak yürürlüğe giren Yatırım Finansman Kararnameleri ile KİT'ler için Stratejik Plan hazırlama mecburiyeti getirilmiştir. KİT stratejik planları Hazine Müsteşarlığı'nın da görüşü alınarak Kalkınma Bakanlığı'nca onaylanarak uygulamaya alınmaktadır. Bu çalışmalar kuruluşlara uzun vadeli bir bakış açısı kazandırmaya yönelik olduğundan kurumsallaşmaya önemli derecede katkı sağlamaktadır (TKİB, 2015: 87). Çalışmanın devamında detaylı bilgi verileceği için burada kısaca belirtilmiştir.

1.2. Stratejik Planlama

Ülkemiz kamu yönetiminde, 2003 yılından itibaren stratejik planlama uygulamalarının tarihsel sürecine bakılacak olursa; stratejik planlama kılavuzunun hazırlandığı ve güncellendiği, ilk uygulamaların yapıldığı, sürecin yasal bir çerçeveye oturtulduğu ve tüm kamu idarelerinin aşamalı olarak bu sisteme geçirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda, stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, belediyeler, il özel idareleri ve KİT'ler birden fazla kez stratejik plan hazırlamış bulunmaktadırlar. Sürecin ilk aşamalarına bakıldığında, stratejik planlamanın kamu yönetimi kültürüne uygun değilmiş gibi değerlendirilse de bu direnç ortadan kalkmış ve kamu kurumlarında misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji, verimlilik, sonuç odaklılık gibi kavramların yerleşmesiyle ortak bir dil oluşumu sağlanmıştır (Songür, 2015: 56-57).

Hizmetlerin planlı şekilde sunulması, bu hizmetlerin belirlenen politika ve eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamaları etkili biçimde izleme ve değerlendirilmelerine yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir boyutuyla kamu mali yönetiminin etkinliğini artırırken, diğer yandan kamu sermayeli işletmelerin kurum kültürü ve kimliğinin gelişimi ile daha da güçlenmesine ön ayak olmaktadır.

Stratejik planlamanın detaylandırılacağı bu kısımda sırasıyla strateji ve stratejik yönetim kavramları, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim ve stratejik planlama gerekliliği ile tarihsel süreci, KİT'lerde stratejik planlama, KİT'lerde planların hazırlanması ve uygulama süreçleri ile bu süreçte önemli olan hususlar yer almaktadır.

Stratejik yönetimin uygulamasında bazı argümanlar kullanılmaktadır. Stratejik plan, performans programları, bütçeler, performans değerlendirme ve faaliyet raporlarını genel olarak stratejik planlama argümanları olarak ele alınabilir. Çalışmanın devamında stratejik planlama kavramı kullanıldığında bu belgelerin hepsini içerecek bir kavram olarak değerlendirilecektir.

1.2.1. Stratejik Yönetim

Strateji, kelime anlamıyla Yunanca da “stragos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) sözcüklerinin bir araya getirilmesiyle oluşan ve askeri alanda yaygın şekilde kullanılan bir kavram olmasının yanında, zamanla yönetim alanında da kullanıldığı görülmeye başlanmıştır. Yönetim bilimi açısından strateji, “bir organizasyonun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” olarak değerlendirilmektedir (Aktan, 2008: 6).

Yönetim biliminde karşımıza çıkan bu kavram uzun bir dönemi ifade etmekle birlikte her geçen gün bu kavramın içeriğinin güncellendiğini, çağın şartlarına göre yeni yaklaşımları da kapsadığını görmek mümkündür. Örneğin, çağımızın en büyük mihenk taşlarından olan ve geleceğe adını yazdıracak olan elektronik dönüşüm, robot teknolojisi gibi dijitalleşme yolunda karşımıza çıkan yenilikler şirketler veya kurumlar için çok büyük anlamlar ifade etmektedir. Bu dönüşümde yer bulamayan veya ayak uyduramayan organizasyonlar ise sonraki nesillere aktarımı konusunda endişelenebilirler.

Türk ordusunun otomobil ve kamyon henüz almaya başladığı dönemde, birçok kaşağı dükkânı sahibi yani “at fırçası” imalatı yapan dükkânlardaki ustalardan birisi diğer dükkân sahiplerinin görmediğini görmüş ve ordunun artık motorlu taşıtlar almaya başladığını; atın, katırın sayısının gittikçe azalacağını ve zamanla biteceğini öngörmüştür. Diğer ustalar ise bu duruma gülerek karşılık vererek orduda at mı bitecek, katır mı bitecek diye geri bildirimde bulunurlar. Ancak durumu fark ederek fırsata çevirmek isteyen ve stratejisini buna göre geliştiren Lütfü Usta, bu dönemlere şirketini taşıyan tek Usta’dır ve adı “Lütfü Banat” tır. Çünkü kaşağı işini geliştirerek, fırça işindeyim prensibiyle şirketi için önemli bir strateji belirlemiştir (İzgören, 2009: 97).

Yenilikler, değişim gereklilikleri, dünyanın ve ülkenin gidişatına göre organizasyonlar, stratejilerini gözden geçirmek ve revize etmek durumundadırlar. Geleceğe yönelik bu yaklaşımları ise stratejik yönetim anlayışlarının bir parçasını teşkil etmektedir.

Stratejik yönetim, organizasyonun büyüme ve kârlılık gibi hedeflerini ön plana çıkardığı, bu hedefler için süre ve bütçe kısıtı altında başarmak için tasarladığı eylemleri oluşturduğu, bu eylemleri uygulamaya aldığı ve bu minvalde gelişmeleri, sonuçları değerlendirdiği bütüncül bir süreçtir (Barutçugil, 2013: 17).

Tanımda geçen “*Zaman ve bütçe kısıt*” ı ifadesi yer almaktadır. Çünkü rekabet koşullarının bu derece arttığı ve kısa sürede değişikliklerin kolayca yaşanabildiği günümüzde zaman ve bütçeyi en optimal şekilde kullananlar buldukları zaman ve koşullara göre rekabet edebileceklerdir.

“*Süreç*” ifadesi ile ise sürekli kendisini güncelleyen, yeniliklere karşı değişen, yeni eylemler tasarladığı ve her seferinde uygulama sonuçlarına göre aksiyon alan sürekli ve bütüncül bir sistem olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik yönetim anlayışının asıl amacı uygun stratejiler belirlemek, bu stratejileri hayata geçirmek ve bunların uygulama sonuçlarını denetlemektir. Stratejik yönetimde ise şu soruların analiz edilmesi hayati önem taşımaktadır: (Aktan, 2008: 6)

- Strateji NE’ dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Stratejinin NE ZAMAN oluşturulması gerekmektedir?
- Strateji oluşturulması ile NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM tarafından oluşturulacaktır?

Stratejinin varlığının iyi anlaşılabilmesi, neden belirlendiği sorusunda gizlidir. Bir stratejinin net bir şekilde belirlenebilmesi için hangi amaç uğrunda belirlendiğini bilmek gerekir. Neden sorusunun cevabını net bir şekilde belirleyebilirsek varmak istediğimiz doğru noktayı da kestirmek daha imkânlı olacaktır. Durumu iyi analiz ettikten sonra belirlenecek yol haritası daha gerçekçi ve anlamlı olacaktır. Durumu iyi analiz etmeden belirlenecek rota ise toprak yolda Ferrari sürmeye veya asfalt yolda traktör ile verim almaya çalışmak gibi gerçeklikten uzak bir hedef olacaktır.

Bryson (1988)'a göre, stratejik yönetim, bir organizasyonun iştiğal konusunun ne olduğunu, varlık sebebini ve gelecekte ulaşmak istediğı gelecek hayalini ortaya koyan bir yönetim tekniğidir (Aktaran: Aktan, 2008: 6). Bu teknik organizasyonun belirli bir anından ulaşmak istediğı yere giderken belirlediğı hedefler, geçirdiğı süreçler, uygulama çıktılarını ve alınması gereken önlemleri de içerecek şekilde tüm süreçlerini kapsayan bütüncül bir yönetim anlayışıdır.

“Stratejik yönetim” ile “stratejik planlama” kavramları çoğunlukta birbirlerine karıştırılmakta ve bu şekilde kullanılmaktadır. Stratejik yönetim, stratejik planlamadan farklı olarak yönetsel bir araç olmasından çok bir yönetim anlayışı olarak değerlendirilmektedir. Stratejik planlama ise stratejik yönetim anlayışının önemli bir uygulama aracı olma özelliğindedir (Şahin, 2014: 16).

Barutçugil (2013: 63)'in “stratejik yönetim kavramı bir bütün olarak ele alındığında; stratejik planlamayı, organizasyonel kapasiteyi ve stratejik planlamanın yol açtığı değişime direnmenin yönetimini kapsamaktadır. Ansoff, stratejik yönetimin, stratejik analiz ve tanımlamayla başlayan ve firmayı yeni ürünler, pazarlar, teknolojiler ve aynı zamanda yeni kapasitelerle donatan bir dizi adımlarla yönlendirilen kapsamlı bir süreç olduğunu belirtmektedir.” ifadelerinin bu ayrıma ışık tutacağı düşünülmektedir.

1.2.1.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim sürecinde temel olarak üç adım söz konusudur (Aktan, 2008: 9):

- Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonu değerlendirmeye yönelik SWOT analizi uygulanır. Organizasyonun vizyon ve misyon ile ortak amaç, ilke ve değerler ele alınır. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararlar ile stratejilerin belirlenmesidir.
- Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin öncülüğünde, özellikle orta kademe yöneticiler ile ortaklaşa çalışılarak stratejilerin

uygulanması aşamasına geçilir. Burada, öncesinde belirlenmiş olan strateji ve planlar uygulamaya alınır.

- Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada ise uygulamalar doğrultusunda sonuçlar gözden geçirilir ve gerekirse değişiklikler yapılır.

Stratejik yönetimin organizasyonlarda başarılı bir şekilde uygulanması için önem arz eden bazı ilkeleri ise şunlardır:

- Üst yönetim tarafından stratejik yönetim anlayışının belirlenmesi ve öneminin tüm organizasyona sahiplendirilmesi,
- Belirlenen stratejiler ile uyumlu olarak planlanan faaliyet ve projelerin hayata geçirilmesi konusunda her kademede yer alan çalışanlar düzeyinde inançlı ve kararlı olunması,
- Stratejik yönetimi yürütecek “Stratejist” lerin belirlenmesi ve onlara yetki devri ile sorumluluk verilmesi. Organizasyonda stratejik yönetimin faaliyet ve projelerle ilişkisinin kurulmasının sağlanması ve bunun dinamik bir yapı olmasının sağlanması,
- Strateji ve eylem planlarının oluşturulması ve uygulanmasından önce Vizyon/Misyon bildirelerini katılımcılığın esas alınması suretiyle oluşturulması. Hazırlanan vizyon ve misyon bildirelerinin tüm çalışanların ortak isteğini içermesi için azami çaba gösterilmesi ve belirlenen ilkelerin ve değerlerin “kurum kültürü” nün temelini oluşturacağına inanılması,
- Strateji ve eylem planlarını oluşturmadan önce ekip çalışmasına dayalı olarak SWOT analizinin yapılması,
- “Benchmarking” tekniğinden yararlanarak başka organizasyonların “en iyi uygulamaları” nın tespit edilmesi ve organizasyona örnek teşkil edilmesi,
- Stratejilerin yıllık programlar ve projelerle uygulamaya geçirilmesi aşamalarında gelişmelerin yakından takip edilmesi ve uygulama etkinliğinin artırılması için çevik yöntemler kullanılması,

- Başta stratejistleri ve stratejik yönetimde görev alan tüm yönetici ve çalışanlarının performanslarının takibi ve sonuçlarına göre gerekli geri bildirimlerin yapılması.

Kamu sermayeli işletmeler için stratejik planlama rehberinde “stratejik yönetim döngüsü” bütünüyle ele alınmakta ve planlama süreci ile başlayan bu döngü “şu an neredeyiz? Nereye ulaşmak istiyoruz? Varmak istenilen yere nasıl erişebiliriz? Başarı durumumuzu nasıl izler ve değerlendiririz?” sorularının cevaplarından ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim yaklaşımının temel adımları şekil 1’de gösterilmektedir.



<ul style="list-style-type: none"> Planın sahiplenilmesi Planlama sürecinin organizasyonu İhtiyaçların tespiti Zaman planı Hazırlık programı 	STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİ	Planlama sürecinin planlanması
<ul style="list-style-type: none"> Kurumsal tarihçe Uygulanmakta olan stratejik planın değerlendirilmesi Mevzuat analizi Üst politika belgeleri analizi Faaliyet alanları ile ürün ve hizmetlerin belirlenmesi Paydaş analizi Kuruluş içi analiz Finansal analiz Sektörel analiz GZFT analizi 	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
<ul style="list-style-type: none"> Misyon Vizyon Temel değerler 	GELECEĞE BAKIŞ	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Amaçlar Hedefler Performans göstergeleri Stratejiler 	STRATEJİ GELİŞTİRME	Nereye ulaşmak istiyoruz?
<ul style="list-style-type: none"> Performans hedefleri Performans göstergeleri Faaliyetler Projeler Maliyetlendirme Bütçeleme 	PERFORMANS PROGRAMI	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
<ul style="list-style-type: none"> Performans programı Performans değerlendirme raporu Faaliyet raporu İç denetim 	İZLEME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Şekil 1.1: Stratejik Yönetim Süreci (Kalkınma Bakanlığı, 2018)

1.2.1.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gerekliği

Kamu açısından strateji, kurumun iç ve dış çevresi ile ilgili tahminlere dayanan, hedefleri ve öncelikleri tanımlamayı ve bu hedefleri başarmak için de çalışma planlarının kurgulanması ile bunların uygulanmasını içerir. Strateji, bir kurumun uzun ve kısa vadeli amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için, iç ve dış paydaş ilişkilerini analiz ederek üst yöneticileri tarafından plan ve programların oluşturulması ve gereken kaynağın tahsisi süreci olarak tanımlanabilir (Turan, 2011: 5).

Demirkaya (2015) kamu performans yönetimi açısından stratejik planlamanın sağladığı değerleri aşağıdaki gibi özetlemektedir:

- Hizmet ve ürün geliştirmede paydaş odaklı olma,
- Ekip ruhunun önemi ve çalışan katılımının daha etkin olması,
- Performans ölçümleri ile sonuç odaklılığın önemi,
- Verilere dayalı analiz edebilme eğiliminde olunması,
- Kaynak yönetimi ve dağıtımının daha etkin olması.

Türk kamu yönetimi sisteminde stratejik yönetim anlayışının uygulamaya alınmasının gerekçeleri şu şekilde özetlenebilir (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 6):

- Üst politika belgelerinde uygulamaya alınması değerlendirilen yöntemlerin kuruluş nezdinde hayata geçirilmesinde karşılaşılan sorunların azaltılması,
- Mali yönetim anlayışı ve stratejik karar alınmasının kuvvetlendirilmesi ile bütçe uygulaması üzerindeki yüksek kontrolün sebep olduğu verimsizliğin giderilmesi veya en aza indirgenmesi,
- Kuruluş nezdinde planlama olgusunun geliştirilerek plan-program-bütçe kurgusunun kurulması ve kuvvetlendirilmesi,
- İdarelerin orta/uzun dönemli ve somut hedeflerine bağlı politika belirleme ve uygulama kapasitesinin kuvvetlendirilmesi, çıktılara ve performansa odaklanması,
- Şeffaflık ve hesap verme sorumluluğunun uygulamaya alınması,
- Katılımcılık anlayışında kurum kültürünün geliştirilmesi ve kamu hizmetlerinin sunulması aşamasında paydaş odaklılık duyarlılığın yükseltilmesi,

Belirtilen bu gerekçeler kamuda stratejik planlamanın dayanağını oluşturmuştur. Özetle, kamu kurum ve kuruluşları için üst belge niteliğinde olan belgelerde belirtilen politikaların bilgi akışı sağlanması ile her düzeyde öğrenilmesi, benimsenmesi ve planlanan eylemlerin birlikte değerlendirilebilmesi gerekmektedir. Ayrıca kuruluşun amaç ve hedeflerinin her düzeyde kabullenilmesi ile katılımcılığın artırılması ve hesap

verebilirlik ilkesi benimsenerek kamu kaynaklarının etkili, ekonomik, verimli kullanımı ve kamu hizmetlerinin daha kaliteli sunulması amaçlanmaktadır.

1.2.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, dünyada en çok kullanılan ve başarıyı yakalama noktasında uygulayıcılarına fayda sağlayan planlama türlerinden bir tanesidir. Diğer planlamalardan temel farkı içerisinde analizi ve değerlendirmeyi barındırmasıdır. Stratejik plan bir veya birden fazla amaç doğrultusunda yapılır ve bu amaçlara ulaşmak için amaçlarla ilişkili hedefler belirlenir. Bu aşamada karşılaşılabilecek avantajlar ve dezavantajlar değerlendirilir. Dışarıdan veya içeriden gelebilecek fırsat ve tehditler analiz edilerek planların uygulaması gerçekleştirilir.

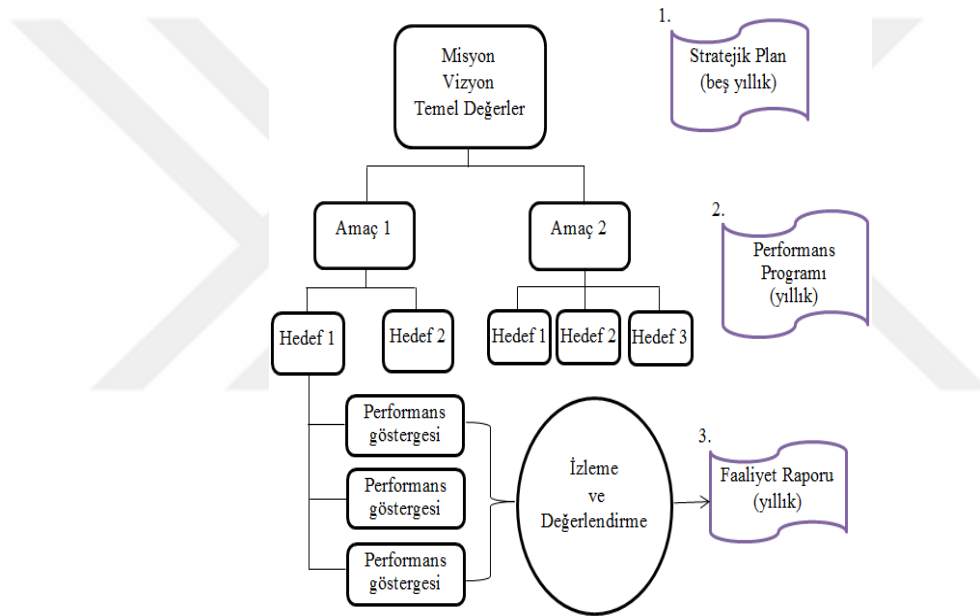
Barutçugil (2013)'e göre stratejik planlama, çok önemli bir buluştur ve iş hayatında muazzam derecede kabul görmüştür. Fakat sonrasında yaşanan deneyimler hayal kırıklığı yaşamış veya kafalarda bazı soru işaretlerinin doğmasına sebep olmuştur. Bazı firmalarda yönetim sürecinin yerleşik hale gelmiş bir parçasına dönüşen bu anlayış veya sistem “analizle donup kalmak” olarak adlandırılan bir kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Stratejik planlar hazırlanmış, ancak uygulanamamıştır. İddialı planlara rağmen, konulan hedefler gerçekleşmemiştir. Uygulayıcı ve akademisyenler, stratejik planlamanın firmaların karlılığına katkıda bulunmadığını ifade etmeye başlamışlardır.

Ansoff ve arkadaşları “analizle donup kalma” olgusu aşıldığında stratejik planlamanın firmanın karlılığını artırıp artırmayacağı üzerine bir çalışma yaparak önemli tespitlere ulaşmışlardır. Ansoff, stratejik planlamanın değişimi yönetmek için tam anlamıyla yeterli bir araç olmadığını düşünüyor ve stratejik planlamayı “motoru olan ancak gücü istenilen yönde harekete dönüştürecek direksiyonu olmayan bir otomobil” olarak ifade ediyordu (Aktaran: Barutçugil 2013: 62-63).

Stratejik planlamanın özel sektör nezdinde gelişimi, kullanılması gibi konular ayrı bir çalışma konusu olarak değerlendirilmesinin uygun olacağından burada kamu için stratejik planlama ekseninde çalışma devam edecektir.

1.2.2.1. Kamu İçin Öngörülen Stratejik Planlama

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK) incelendiğinde uygulanmasına çalışılan stratejik planlama kurgusunun; Şekil 1’ de belirtildiği üzere planlama, uygulama ve izleme-değerlendirme süreçleri boyutunda ele alındığı *stratejik plan*, planın yıllık uygulamasını içeren *performans programı ve bütçe* ile yıllık gerçekleştirmelerin takip edildiği *faaliyet raporu* bileşenlerinden oluştuğu anlaşılmaktadır. Modele daha geniş biçimde bakılacak olursa; *iç kontrol*, *iç denetim* ve *dış denetim* de diğer bileşenleri oluşturduğu söylenebilir (Songür, 2015: 59).



Şekil 1.2: Kamu stratejik planlama modeli (Songür, 2015: 59)

Kalkınma planı ve programlarda belirlenmiş olan politika ve hedefler ile ilişkili olarak kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılması ile hesap verebilirliği, aynı zamanda mali saydamlığı sağlamayı amaçlayan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı KMYKK; etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramlarını birlikte ele almaktadır. Bu ifadeler doğrultusunda, stratejik planlama ile asgari seviyede kamu kaynağı kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşılması ve toplumun gereksinim duyduğu ihtiyaçlarına karşılık verebilecek azami etkinin oluşturulması amaçlanmaktadır. Amaç ve hedefler ile sonuçlar arasındaki ilişki stratejik seviyede “başarılmak istenilen nedir” ve “hangi sosyo-ekonomik ihtiyaçlar karşılanacak”

sorusuna; faaliyetler ise uygulama seviyesinde “nasıl” ve “hangi kaynaklarla karşılanacak” sorusuna cevap teşkil etmektedir. Stratejik seviye, kalkınma planı ve kuruluşun stratejik planıyla; uygulama seviyesi ise performans programlarıyla ilişkilidir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

1.2.2.2. Stratejik Planlamanın Ülkemizdeki Tarihsel Seyri

Dünya genelinde kamu yönetimi bakışındaki değişimler ve bu minvalde gerçekleştirilen reformların da “Yeni Kamu İşletmeciliği” yaklaşımının toplam kalite yönetimi, stratejik yönetim, performans yönetimi, kıyaslama, süreç yönetimi gibi araçları sıkça kullandığı görülmektedir. Bu yöntemler arasında kamuda en yaygın şekilde kullanılan yöntem stratejik planlamadır. Kamuda stratejik planlama yaklaşımı pek çok gelişmiş ülkede uzunca bir zamandır kullanılmaktadır. Ülkemizde de 2000’li yılların başından itibaren kamu yönetimi reformları ile eş zamanlı; kamu idarelerinde planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut olarak iş programlarına dayandırma, uygulamaları etkili bir biçimde izleme ve değerlendirme ile kamu kaynaklarını etkili, ekonomik ve verimli biçimde kullanma, hesap verebilirlik ve mali saydamlık sağlamaya yönelik temel bir araç olarak “stratejik planlama” modeli benimsenmiştir.

Türkiye’de stratejik planlamaya ilişkin çalışmaların başlangıcı 2000’li yılların hemen başında olduğu belirtilse de kamu idarelerini bütünüyle kapsayan bir model olarak uygulamaya geçişi 2005 yılında yürürlüğe giren KMYKK ile olmuştur. 5018 sayılı KMYKK’da temel amacının “kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve mali saydamlığı sağlamak” olduğu ifade edilmektedir.

Ülkemiz kamu yönetiminde, 2003 yılından itibaren stratejik planlama uygulamalarının tarihsel sürecine bakılacak olursa; stratejik planlama kılavuzunun hazırlandığı ve güncellendiği, ilk uygulamaların yapıldığı, sürecin yasal bir çerçeveye oturtulduğu ve tüm kamu idarelerinin aşamalı olarak geçirildiği görülmektedir. Bu doğrultuda, stratejik plan hazırlama yükümlülüğü bulunan merkezi yönetim kapsamındaki kamu idareleri, sosyal güvenlik kurumları, belediyeler, il özel idareleri ve

KİT'ler birden fazla kez stratejik plan hazırlamış bulunmaktadırlar. Sürecin ilk aşamalarına bakıldığında, stratejik planlamanın kamu yönetimi kültürüne uygun değilmiş gibi değerlendirilse de bu direnç ortadan kalkmış ve kamu kurumlarında misyon, vizyon, amaç, hedef, strateji, verimlilik, sonuç odaklılık gibi kavramların yerleşmesiyle ortak bir dil oluşumu sağlanmıştır (Songür, 2015: 56-57).

Pilot seçilen yerlerde stratejik planlama çalışmaları devam ederken 5018 sayılı KMYKK (2003) ile kamuda stratejik planlama tüm kamu kurumları için zorunlu hale getirilmiş ancak kanunun uygulanması iki yıl ötelenmiştir. Ayrıca; 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu (2004), 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu (2005) ve 5393 sayılı Belediye Kanunu (2005) ile de büyükşehir belediyelerine, nüfusu 50.000'in üzerindeki belediyelere ve il özel idarelerine stratejik plan hazırlama yükümlülüğü getirilmiştir. 19 Ekim 2007 tarih ve 26675 sayılı RG. de yayınlanan 12702 karar sayılı Bakanlar Kurulu kararıyla KİT'ler de stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunan kurumlar kapsamına eklenmiştir.

5018 sayılı KMYKK ile kamuda stratejik planlama çalışmaları için yetki ve sorumluluk Cumhurbaşkanlığına verilmiştir. Cumhurbaşkanlığı, kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda yer alan performans göstergelerine uygun olup olmadığına ve idarelerin bu çerçevede planladıkları faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin hususları belirlemeye yetkili kılınmıştır (KMYKK, 2003). Aynı Kanunla Sayıştay'a dış denetim görevi verilmiştir. Dış denetim ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığını belirleme, faaliyet sonuçlarının ölçme ve performans bakımından değerlendirme yapılması amaçlanmaktadır.

Kanunun yürürlüğe girmesinden sonra ilgili üç gözetici-yönlendirici kurum aşağıda bazı adımları sayılan ikincil ve üçüncül mevzuat düzenlemelerini yapmış ve çeşitli proje ve faaliyetler yürütmüşlerdir (Songür, 2015: 62-64).

- Haziran 2003'te "Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlanmıştır. Kılavuz pilot kuruluşlardan elde edilen uygulamaya ilişkin geri bildirimlerden yararlanılarak Haziran 2006'da güncellenmiştir.

- Aralık 2004'te "Performans Esaslı Bütçeleme Rehber Taslağı" hazırlanmıştır.
- Temmuz 2005'te "Stratejik Yönetim Araştırması" gerçekleştirilmiştir. Araştırma, kamu idarelerinde yönetim süreçleri, yönetim kalitesi ve kurumsal kapasite düzeyi ile yöneticilerin stratejik yönetim yaklaşımı ve yönetsel etkinlik konusundaki düşünce ve algılarını belirlemek amacıyla yapılmıştır.
- Ekim 2005'te "İç Denetim Koordinasyon Kurulunun Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Aralık 2005'te "İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar Yönetmeliği" yayımlanmıştır.
- Şubat 2006'da "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Mart 2006'da "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Mayıs 2006'da "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Temmuz 2006'da "İç Denetçilerin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Ağustos 2007'de strateji geliştirme birimlerinin görevlerini yeterli ve etkili düzeyde yerine getirmekte karşılaştıkları sorunların belirlenmesi amacıyla Başbakanlık, Maliye Bakanlığı, Kalkınma Bakanlığı ve Hazine Müsteşarlığının ortak çalışmalarıyla "Strateji Geliştirme Birimleri Araştırması" yapılmıştır.
- Aralık 2007'de "Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği" yayımlanmıştır.
- Nisan 2008'de "Kamu İç Denetim Rehberi" yayımlanmıştır.
- Temmuz 2008'de "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik" yayımlanmıştır.
- Temmuz 2009'da "Performans Programı Hazırlama Rehberi" hazırlanmıştır.
- 2011 yılında "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetimin Gerektirdiği Yönetsel Kapasite İhtiyaç Analizi ve Kapasite Gelişim Programlarının Oluşturulması Projesi" gerçekleştirilmiştir.

- 2011 yılında kamu idarelerince yürütülen stratejik plan çalışmalarının katılımcılık boyutuna ilişkin bir değerlendirme çerçevesi oluşturmak, katılımcılığın ve kalitesinin artırılmasına yönelik kapasite geliştirilmesi amacıyla “Stratejik Planlama ve Politika Geliştirmede Katılım” projesi gerçekleştirilmiştir.
- Nisan 2012’de Kamu İç Kontrol Rehberi taslağı hazırlanmıştır.
- 2004 yılında stratejik yönetimle ilgili mevzuat, uygulamalar, idarelerin stratejik planları ve konuyla ilgili araştırma ve yayınlara yer verilecek şekilde oluşturulan internet portalı (www.sp.gov.tr), 2012 yılında kamuda stratejik yönetimin tüm unsurlarını kapsayacak bir yaklaşımla yenilenerek kamunun hizmetine sunulmuştur.
- 2013 yılında “Stratejik Yönetimin Güçlendirilmesi” projesi başlatılmıştır.
- Şubat 2014’de Kamu İç Kontrol Rehberi yayınlanmıştır.
- Aralık 2014’de Faaliyet Raporları Değerlendirme Rehberi yayınlanmıştır.
- Aralık 2014’de Performans Denetimi Rehberi yayınlanmıştır.
- Temmuz 2015 itibariyle Merkezi idareler için Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu yenileme çalışmaları sürmektedir.

Bu aşamadan sonra ise 2018 yılında kamu idareleri için kılavuz yenilenmiş; üniversiteler, belediyeler ve kamu sermayeli işletmeler için ise ayrı ayrı stratejik plan rehberi hazırlanmıştır.

1.2.3. KİT’lerde Stratejik Plan

Hizmetlerin planlı şekilde sunulması, bu hizmetlerin belirlenen politika ve eylem planları, programlar ve bütçelere dayandırma ile uygulamaları etkili biçimde izleme ve değerlendirilmelerine yönelik temel bir araç olarak benimsenen stratejik planlama; bir boyutuyla kamu mali yönetiminin etkinliğini artırırken, diğer yandan kamu sermayeli işletmelerin kurum kültürü ve kimliğinin gelişimi ile daha da güçlendirilmesine ön ayak olmaktadır.

Yukarıda bahsedilen Stratejik Plan Modeli 5018’e tabi idareleri içermektedir. Diğer taraftan, Bakanlar Kurulu’nun 15/10/2007 tarih ve 2007/12702 sayılı “Kamu

İktisadi Teşebbüsleri ve Bağlı Ortaklıklarının 2008 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programının Tespiti Hakkında Kararı” doğrultusunda KİT’ler için de stratejik planlama zorunluluğu getirilmiştir. KİT’ler, stratejik planlarını “Yatırım ve Finansman Programı Kararnamesi”, “Kamu İktisadî Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının Hazırlanmasına Yönelik Usul ve Esaslar” ve 2018 yılında yayınlanan “Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi” ne uygun olarak hazırlamaktadırlar.

Kalkınma Bakanlığı (mevcut hali Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı) tarafından hazırlanmış olan “Kamu İktisadi Teşebbüslerinin Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslar” çerçevesinde de KİT’lerin stratejik planları izlenip değerlendirilmekte ve performansları ölçülmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 1).

Stratejik planlama, kamu işletmelerinin yönetimine özetle aşağıdaki katkıları sağlamaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 8):

- İşletmenin çevresel koşullarını değerlendirmesine ve işletmenin geleceğini tahmin etmesine destek olur.
- Stratejik düşünebilme ve stratejik aksiyon alabilme yeteneğini geliştirir.
- İşletmenin kendisini değerlendirerek çıkarımlar yapabilmesine imkan verir.
- Karar mekanizmalarında iyileştirmeler sağlar. İşletmenin kararlarının kalitesinin yükselmesine ve hem organizasyonu adına projeleri planlayabilmesine hem de bu projelerin kalitesini yükseltmesine yardımcı olur.
- İç ve dış taleplerden doğan baskılara optimal tepki vermeyi sağlayarak değişen durumları etkili biçimde idare etmeye ve bunları fırsata çevirmeye yardımcı olur.
- Uzun vadeli düşünmeye ve etkili stratejiler tasarlamaya yardım eder.
- İşletmenin gelecekte takip edeceği yönü açıklığa kavuşturarak çatışmaları asgari seviyeye çeker ve ortak amaçlar doğrultusunda sahip olduğu kaynakları etkili kullanabilmesine yardımcı olur.

- İşletmenin öncelikleri arasında bir tercih sıralaması yapmasına ve öncelikli faaliyetlerine yoğunlaşmasına yardım eder.
- İşletmenin birimleri arasında koordinasyon sağlanmasına yardımcı olarak ortak amaca birlikte yönelebilmeyi sağlar.
- Stratejik önemdeki işletme sorunlarının çözümüne yardımcı olur.
- Kaynakların amaçlar doğrultusunda verimli şekilde kullanılmasını sağlayarak işletme performansının artmasına destek olur.
- Takım çalışmasını; bilgi, fikir, görüş, öneri ve şikayetlerin paylaşımını teşvik eder ve destekler.

Kısaca, stratejik planlama kamu işletmelerine geleceği yönetme, karar alma mekanizmaları, örgütsel performansın artırılması vb. gibi önemli konularda önemli derecede yardımcı olmakta ve yol göstermektedir.

1.2.3.1. KİT'lerde Stratejik Plan Hazırlama Süreci

Bir kamu işletmesinde stratejik plan hazırlama süreci şu şekilde özetlenebilmektedir (Kalkınma Bakanlığı 2018: 8):

- İlgili kamu işletmesi tarafından hazırlanan stratejik plan taslağı, ilgili Bakanlığın değerlendirmeleri alındıktan sonra KİT Yönetim Kuruluna sunulur.
- Stratejik plan taslağı, Yönetim Kurulu Kararıyla görüşe sunulmak için uygulamaya alınacak olan ilk takvim yılından bir önceki yılın Haziran ayına kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına gönderilir.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca, Hazine ve Maliye Bakanlığının da görüşlerinin yer aldığı değerlendirme raporu KİT'e iletilir.
- KİT tarafından stratejik plana son hali verilir ve son değerlendirme amacıyla hazırlanmış olduğu yılın Eylül ayı sonuna kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, ilgili Bakanlığa ve Hazine ve Maliye Bakanlığına gönderilir.

- Söz konusu takvim yılının Aralık ayında Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından onaylanan stratejik planlar ilgili olduğu dönemde uygulamaya alınır.

1.2.3.2. KİT’lerde Stratejik Planların İzleme ve Değerlendirilmesi

Stratejik Planda yer alan amaç ve hedeflerin öngörülen kaynaklar (zaman, insan ve mali) ile gerçekleşebilmesi için işletmeler belirlenen hedeflerin yönetici ve astlara iletilmesi gayesiyle formel performans ölçümleme sistemleri geliştirirler. Örneğin, bir işletmenin stratejik planı önlerindeki iki yıl içinde pazara üç yeni ürün sunmayı içeriyorsa, bu hedeflerin uygulanabilmesi için işletmede araştırma/geliştirme, üretim, pazarlama vb. birimlerde çalışan birçok kişinin faaliyeti gerekmektedir. Genel amaç stratejik planla belirlendikten sonra, bu amaca ulaşmak için gerekli faaliyetler birimlere dağıtılır. Her örgütsel birim kendi hedefleri doğrultusunda çalışanları ile görev dağılımı ve bu stratejik planın uygulanmasına yardım ederek bu hedeflerin bireysel olarak belirlenme ve gerçekleştirilmesi sürecini yönetirler. Böylece, işletmenin stratejik planları bireysel planlar/hedefler haline dönüşerek, genel amaçlarla bütünlük içinde gerçekleştirilmeye çalışılır (Satır, 2011: 71).

Stratejik planlar yıllık performans programları ve bunlarla ilişkili faaliyet/projelerle uygulamaya alınmakta, bunların sonuçları performans değerlendirme raporları ve faaliyet raporları ile takip edilmektedir. Bu sürecin etkinliğinin artırımı için ise iç ve dış denetim mekanizmaları işletilmektedir.

1.2.3.2.1. Performans Programı

Kamu sermayeli işletmelerin stratejik planının yıllık bölümünü içeren performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yapılması planlanan faaliyetler ile bu faaliyetlerin kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren iş planıdır. Bu programlar, “KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara” uygun olarak hazırlanmaktadır.

KİT Stratejik Planlarının İzlenmesi ve Değerlendirilmesi ile Performanslarının Ölçülmesine Dair Usul ve Esaslara göre KİT’ler, hazırladıkları programları en geç 15

Temmuz'a kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa göndermektedir. KİT'ler ve bağlı ortaklıklarına ilişkin yatırım ve finansman programının yayımlanmasından sonra ise performans programında revize edilmesi gereken hususlar varsa, gereken düzenlemeler sonrası revize edilmiş performans programı, 1 Aralık'a kadar Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına, Hazine ve Maliye Bakanlığına ve ilgili Bakanlığa gönderilir.

Planların uygulanması, izleme ve değerlendirme süreçleriyle tamamlanarak hedefler ve ulaşılan sonuçlar daha sağlıklı bir şekilde karşılaştırılmaktadır. Bu süreç, kurumsal olarak öğrenmeyi ve dolayısıyla faaliyetlerin sürekli şekilde iyileştirilmesi anlayışını da beraberinde getirmektedir. Bu faaliyetler sonrasında yapılan çıkarımlara göre mevcut stratejik plan gözden geçirilir, hedeflenmiş olan ve ulaşılan sonuçlar karşılaştırılır. Bu noktada gerek görülmesi halinde plan revize edilebilir. Burada yapılan izleme ve değerlendirme faaliyeti hem planın başarılı olmasını destekleyecek hem de "hesap verme sorumluluğu" ilkesinin yerine getirilmesine destek sağlayacaktır. Yapılan bu izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile aynı zamanda yöneticiler, kararlarında bilgiye dayalı olmasıyla, amaç ve hedeflerde sapma olması durumunda iyileştirici tedbirler alabilmesi için elleri daha güçlü olacaktır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 62-63).

Performans programında yer alan performans hedef tablosu (Tablo 2) ve belirlenmiş her bir ana faaliyet için fayda maliyetleri tablosu (Tablo 3) aşağıda yer almaktadır. Tablo 3'de yer alan bilgilere bakıldığında, kurumun her bir amacına ulaşmak için belirlediği her bir hedefine ilişkin hazırladığı bir özet tablo niteliğinde olduğu anlaşılmaktadır. Belirlenen hedefin gerçekleşmesi için ise ne ile ölçüleceğini gösteren performans göstergeleri tanımlanmakta ve ölçümlenen bu kısım için ise bir performans hedefi belirlenmektedir. Bu performans hedeflerinin toplamı ise ilgili hedefin gerçekleşmesini teminen belirlenmelidir. Bu hedef doğrultusunda faaliyetler belirlenmeli ve bu faaliyetler de aynı zamanda bir performans göstergesi ile ilişkilendirilmeli ve kaynak ihtiyacı tespit edilmelidir. Yani performans hedef tablosunun özeti, belirlenen hedef için planlanan faaliyetler, bu faaliyetlerin gerçekleşme oranının takip edildiği performans göstergeleri, faaliyetlerin uygulamaya alınabilmesi için ihtiyaç duyulan kaynakları göstermektedir.

Tablo 1.2: Performans Hedef Tablosu (Kalkınma Bakanlığı 2018)

Kuruluş Adı	
Amaç	
Hedef	
Performans Göstergeleri	Performans Hedefi
1	
Açıklamalar	
2	
Açıklamalar	
3	
Açıklamalar	
4	
Açıklamalar	

Faaliyetler	İlgili Olduğu Performans Göstergesi	Kaynak İhtiyacı (TL)		
		Özkaynak	Dış Kaynak	Toplam
1				
2				
3				
4				
5				
Genel Toplam				

Tablo 3 ise fayda maliyetleri tablosunu göstermektedir. Yukarıda özet olarak verilen hedefe ilişkin tablodan sonra bu defa da faaliyetin gerçekleşme durumuna ilişkin detaylı bilgileri içeren fayda maliyetleri tablosu performans programında yer almaktadır. Amaçtan faaliyete kadar olan ilişkinin belirtildiği ve faaliyetten sorumlu/ilgili olan birimlerin yazıldığı bu tabloda faaliyete ilişkin açıklamalar, planlanan eylem ve projeler ile bu faaliyetler için gerekli olan kaynak ihtiyacı yer almaktadır.

Tablo 1.3: Fayda Maliyetleri Tablosu (Kalkınma Bakanlığı 2018)

Kuruluş Adı	
Amaç	
Hedef	
Performans Göstergesi	
Performans Hedefi	
Faaliyet Adı	
Sorumlu Birim veya Birimler	
Açıklamalar	
Özkaynaklar	
Özkaynak	
Bütçeden Sermaye Transferi	
Diğer	
Dış Kaynaklar	
Dış Proje Kredisi	
Ticari Kredi	
Diğer	
TOPLAM KAYNAK İHTİYACI	

1.2.3.2.2. Performans Değerlendirme Raporu

KİT'ler tarafından stratejik planların yıllık dilimlerine ilişkin uygulamaya aldıkları performans programlarında yer alan faaliyetlerin değerlendirilmesi, sonuçlarının raporlanması amacıyla performans değerlendirme raporları hazırlanmaktadır. Bu rapor, aşağıda yer alan performans değerlendirme tablolarının (Tablo 4) doldurulması suretiyle hazırlanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 71). Bu aşamadan sonraki süreç ise şu şekildedir: (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 74)

- Bu tablolar faaliyetin sorumlusu olan birim tarafından doldurularak koordinasyon birimine gönderilir.

- Koordinasyon birimi gelen tabloları konsolide ederek genel değerlendirmeyi yapar.
- Nihai hali verilen rapor ilgili Bakanlık ile Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığına ve Hazine ve Maliye Bakanlığına gönderilir.
- Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile Hazine ve Maliye Bakanlığının değerlendirmesi neticesinde ulaşılan sonuçlar, Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı tarafından Performans Değerlendirme Raporuna ilişkin öneriler ve alınması gereken tedbirler KİT'lere bildirilmektedir. KİT'ler ise bu öneri ve alınması gereken tedbirleri ivedi bir şekilde yerine getirmekle sorumludur.

Tablo 1.4: Performans Değerlendirme Tablosu

Kuruluş Adı	
Amaç	
Hedef	

	Birim ⁶	Mevcut Durum ⁷	Yıl/Çeyrek ⁸					Sorumlu Birim	Açıklama
			I	II	III	IV	Yıl Sonu		
1. Performans Göstergesi									
Hedef									
Gerçekleşme									
Fark									
Çıktı/Sonuç									

2. Performans Göstergesi									
Hedef									
Gerçekleşme									
Fark									
Çıktı/Sonuç									

Performans programlarında yer alan ve her bir hedef için hazırlanan performans hedef tablosunda olduğu gibi performans değerlendirme raporlarında yer alan performans değerlendirme tablosu da her bir hedef için hazırlanmaktadır. Belirlenen amaç özelinde her bir hedefin gerçekleşme durumunun takibi için oluşturulan performans göstergelerinin sayısal verileri ile hedeflerin gerçekleşme durumları takip edilmektedir. Bu tabloda, performans göstergeleri ile çeyrek dönemler halinde takip edilen performans hedefleri, mevcutta hangi aşamada bulunduğu, hedefin ne olduğu, gerçekleştirmeler, hedef ile gerçekleşme arası fark ve çıktılarının neler olduğu veya sonuçta neye ulaşıldığı bilgileri ile sorumlu birim/birimlerin hangileri olduğu yer almaktadır.

1.2.3.2.3. Faaliyet Raporu

Faaliyet raporu, stratejik planlama modelinin üçüncü bileşenidir. Üst yöneticiler ve bütçeyle ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu doğrultusunda, yıllık hazırlanan performans programlarıyla ilişkili olarak faaliyet raporları düzenlenmesi gerekmektedir (KMYKK 2003: m.41). Kamu kurumlarının, stratejik plan ve performans programları uyarınca uygulamaya aldıkları faaliyetlerini, belirledikleri performans göstergeleri ekseninde hedef ve gerçekleşme durumunu, oluşan sapmaların sebeplerini faaliyet raporlarında belirtmeleri gerekmektedir. Faaliyet raporlarının stratejik planların izleme ve değerlendirme sonuçlarına dayalı olarak hazırlanması gerekmektedir (Songür, 2015: 60).

Faaliyet raporu hem kamu idareleri ve hem de kamu sermayeli işletmeler için hazırlanmaktadır. Ancak içerik ve şekli anlamda bazı farklılıklar bulunmaktadır. Kamu idarelerinde performans değerlendirme raporları hazırlanmazken KİT'lerde hazırlanmakta ve ilgili sonuç tablolarına faaliyet raporlarında yer verilmektedir.

Kamu iktisadi teşebbüsleri ve bağlı ortaklarının 2019 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programına göre uygulayacakları strateji ve yöntemlerin belirlenmesine dair kararda “Kamu işletmeleri, kurumsal yönetim ilkeleri ile 28/8/2012 tarihli ve 28395 sayılı RG. de yayımlanan Şirketlerin Yıllık Faaliyet Raporunun Asgari İçeriğinin Belirlenmesi Hakkında Yönetmelik hükümleri çerçevesinde hazırladıkları faaliyet raporlarını 31 Mayıs 2019 tarihine kadar internet sitelerinde yayımlayacağı”

belirtilmektedir. Bahsi geçen karar faaliyet raporlarının hazırlanma gerekçesinin oluşturmakta, içeriklerinin nasıl olacağına ilişkin bilgi ise bahsi geçen yönetmelikte yer almaktadır.

Ayrıca, 233 Sayılı KHK’da ise faaliyet raporlarının, yıllık ve uzun vadeli çalışma programlarına uyumlu şekilde düzenleneceği; faaliyet raporlarının, ilgili rapor dönemi çalışma sonuçlarının performans programı ve bütçelerle mukayesesini, bütçe ve performans programlarında öngörüldüğü halde uygulamaya alınmayan işlerin sebeplerini ve bunlara ilişkin iktisadi ve mali analizleri kapsadığı ifade edilmektedir.

2019 Yılına Ait Genel Yatırım Ve Finansman Programının Uygulanmasına İlişkin Usul Ve Esasların Belirlenmesine Dair Tebliğ’de de “şeffaflığın ve kamuya hesap verilebilirliğin artırılmasını teminen, teşebbüsler Bağımsız Denetim Kuruluşu tarafından denetlenmiş 2018 yılı Faaliyet Raporlarını 31/5/2019 tarihine kadar kendi internet sitelerinde yayımlar ve basılı bir örneğini TBMM KİT Komisyonu, ilgili Bakanlık ve Sayıştay Başkanlığı başta olmak üzere ilgili tüm kurum ve kuruluşlar ile ilgisine göre Özelleştirme İdaresi Başkanlığına gönderir” olarak belirtilmektedir.

1.2.3.3. İç Kontrol Sistemi

Stratejik planlama modelinin geniş biçimde değerlendirilmesiyle karşımıza çıkan bileşenlerden biri de *iç kontrol sistemidir*. Bu sistemin KMYKK’ da idarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalarına ve mevzuata uygun olarak yürüttüğü faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli olmasını, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, malî bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağladığı ifade edilmektedir. Ayrıca, idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçle iç denetimi kapsayan malî ve diğer kontroller bütününe içerdiği belirtilmektedir.

KİT’ler için ise İç Kontrol Sisteminin kurulması ilk defa 2010 Yılı Yatırım ve Finansman Programının İç Kontrol Sisteminin Kurulması başlıklı 26. Maddesinde şu şekilde yer almıştır: “*Kamu teşebbüsleri; kuruluş amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde*

yürütülmesini, varlık ve kaynaklarının korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, karar oluşturmak ve izlemek için gerekli bilgilerin düzenli, zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlayacak bir iç kontrol sistemini kurmak amacıyla bir eylem planı oluşturacaktır”

1.2.3.4. İç Denetim

Kamu idaresinin çalışmalarına değer katmak ve bu çalışmalarını geliştirmek için kaynakların ekonomiklik, etkililik ve verimlilik esaslarına göre yönetilebilme durumunu değerlendirmek ve yol gösterici olarak yapılan bağımsız, nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. Bu faaliyetler, idarelerin yönetim ve kontrol yapıları ile malî işlemlerinin risk yönetimi, yönetim ve kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve bunları geliştirme yönünde sistemli, sürekli ve disiplinli bir yaklaşımla gerçekleştirilir. (5018 sayılı KMYKK, m.63)

Kamu İktisadi Teşebbüsleri ve bağlı ortaklarının 2019 Yılına Ait Genel Yatırım ve Finansman Programına göre uygulayacakları strateji ve yöntemlerin belirlenmesine dair Cumhurbaşkanlığı Karar ekinde; “*İç denetim, kamu iktisadi teşebbüslerinin faaliyetlerini geliştirmek ve onlara değer katmak amacıyla yapılan bağımsız nesnel güvence sağlama ve danışmanlık faaliyetidir. İç denetim, sistematik ve disiplinli bir yaklaşımla, kamu iktisadi teşebbüslerinin kurumsal yönetim, risk yönetimi ve iç kontrol süreçlerinin etkinliğini değerlendirmek ve geliştirilmesine yönelik öneriler getirmek suretiyle kamu iktisadi teşebbüslerinin amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur.*” şeklinde tanımlanmaktadır.

1.2.3.5. Dış denetim

Sayıştay tarafından mali ve uygunluk denetimini içeren *düzenlilik denetimi* ile *performans denetimi* olmak üzere iki şekilde uygulanması planlanan denetim faaliyetidir. Stratejik yönetim sürecinin tamamlayıcısı konumunda olan performans denetimi kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılma durumunun belirlenmesi, faaliyet çıktılarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesini ifade etmektedir (Songür, 2015: 61).

Tüm bu süreç, geliştirilen kavramlar ve gelinen nokta düşünüldüğünde Türk kamu yönetiminde ilerlemeler ve tecrübelerden önemli çıkarımlar sağlandığı görülmüştür. 10. Kalkınma Planı (2014-2018) kapsamında oluşturulan ‘Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu’nun hazırladığı raporda, bu gelişmeler şu şekilde özetlenmiştir (Songür, 2015: 65-66):

- Başlangıçtaki kurumsal kültürün stratejik planlamaya uygun olmaması önyargısı kapsamında gösterilen direnç önemli derecede ortadan kalkmış ve kamu idarelerinde stratejik planlama süreçteki kurumsal kültürün bir parçası olarak kabullenilmeye başlanmıştır.
- Kamu kurumlarının çoğu bu süreci öğretici olarak değerlendirmektedir. Bu durum kurumsal gelişime katkı sağlamıştır.
- Kurumsal amaç ve hedefler ile birlikte katılımcılık, şeffaflık, hesap verebilirlik, sonuç ve performans odaklılık gibi ifadeler bu süreç ile birlikte Türk kamu yönetiminde bakış açısı farklılığı kazandırmıştır. Ortak bir dil oluşturan bu kavramlar yaygın şekilde kullanılmaya başlanmıştır.
- Stratejik yönetim sürecinde ölçülebilir hedef belirleme zorunluluğuna bağlı olarak durum analizi için bazı veri toplama yöntemleri kullanılmaya başlanmıştır. Bu vesileyle verilere dayalı yönetim konusunda da bilinç oluşmuştur.
- Paydaş memnuniyeti konusunda farkındalık oluşmuş ve hizmet sunumunda vatandaş odaklılık konusunda duyarlılık artmıştır.
- Kamu idarelerinde orta ve uzun vadeli politika, strateji geliştirme becerisinin kazanılmasında önemli mesafeler kat edilmiştir.

1.2.3.6. Stratejik Plan-Performans Programı-Bütçe İlişkisi

Stratejik yönetim araçlarından yukarıda bahsedilmiştir. Bunlar arasında yer alan Stratejik Plan-Performans Programı-Bütçe İlişkisi ise şu şekilde özetlenebilmektedir:

Mevzuatta performans programlarının stratejik planlara, bütçelerin ise performans programlarına uygun şekilde hazırlanacak olması belirtilmektedir. Fakat uygulamada programlarının stratejik planlardan tam anlamıyla yararlanılmadan,

plandaki amaç ve hedeflerle bağlantı kurmadan hazırlandığı tespit edilmektedir. Bu ilişkinin kurulmasını sağlayacak başlıca bir yapı da halihazırda bulunmamaktadır. Örneğin; stratejik planlama kılavuzu ile performans programı hazırlama rehberi arasında bile bu ilişkiyi kurmayı sağlayacak bütünlük yoktur. İki belgenin birbirinden ayrıık şekilde aralarında kavram birlikteliği olmadan hazırlandığı görülmektedir. Bu durum, performans programı ile bütçe ilişkisinde de görülmektedir. Uygulamada performans programı olmadan bütçelerin hazırlanabildiği, performans programlarının bütçe-yatırım kararlarında tam anlamıyla değerlendirilmediği söylenebilmektedir. Ayrıca, idarelerin performans programı ve bütçeleri TBMM Plan ve Bütçe Komisyonuna gelmekte ancak birbirinden kopuk şekilde hazırlanan bu iki belgeden sadece bütçe onaya sunulmakta, performans programı ise bu aşamada gündeme gelmemektedir. Özetle; stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporlarının bütçe aşamalarına yeterince entegre edilemediği, 5018 sayılı KMYKK'nın istediği belgelerin oluşturulduğu ancak sürecin hala klasik bütçe anlayışıyla devam ettiği söylenebilmektedir. Stratejik planlama sürecinin bütçe kısmı uygulamada; 5018 sayılı Kanuna göre tasarlamak, 1050 sayılı mülga Muhasebeyi Umumiye Kanununa göre gerçekleştirmek biçiminde özetlenebilir (Songür, 2015: 70-71).

Söz konusu bu durum 5018' e tabi idareleri ifade etse de bahsi geçen ifadeler KİT'ler için de benzerlik göstermektedir. Performans esaslı bütçelemeye geçilmiş olsa da ilgili kısımların entegre edilmediği belirtilmekle birlikte KİT'lerin ise performans esaslı bütçe yapmak gibi bir yasal zorunlulukları bulunmamaktadır. Ancak, bununla birlikte hazırladıkları belgeler yönünden performans esaslı bütçelemeden pek farkı bulunmamaktadır. KİT'ler için olan usul ve esaslarda her bir faaliyet için maliyetlerin belirleneceği, bir performans göstergesi için ise belirlenen faaliyetlerin maliyetlerini toplamak suretiyle o göstergenin maliyetinin oluştuğu ifade edilmektedir. Programın ihtiyaç duyduğu bütçenin ise genel anlamda bütçeye bir veri oluşturmadığı, kendi içerisinde değerlendirildiği ve bu kapsamda faaliyet raporunda yer aldığı görülmektedir.

Bütçeleme, stratejiyle doğrudan ve dolaylı ilişkilerinde hedeflenen performans sonuçlarına ulaşmak için önemlidir. Başarılı bütçelemede, birimlerin ve yöneticilerin bütçe hedeflerinin gerçekleştirilmesinde gerekli desteği sağladığı görülmektedir.

Bütçenin yönetim, bölüm ve organizasyon performansı üzerindeki olumlu etkileri şirket performansı ve stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için önem arz etmektedir (Yücel ve Günlük, 2007: 2).

1.2.4. Stratejik Planların Uygulanmasında Önemli Hususlar

Planların uygulanması noktasında başarı elde edilmesi için ise dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır.

1.2.4.1. Koordinasyon ve Sahiplenme

Stratejik yönetim kapsamında stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu bağlantısının güçlendirilmesi; performans bilgisinin bütçeleme süreçlerine entegre edilmesi; iç ve dış denetim sistemlerine hesap verebilirlik bağlamında işlerlik kazandırılması ve stratejik yönetimin koordinasyonundan sorumlu kurumlar arasında etkin bir işbirliği mekanizmasının kurulması ihtiyacı devam etmektedir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 51). Stratejik planların hazırlanması, üst belgelerle olan ilişkisi, kalkınma planlarından stratejik planların hazırlanmasına kadarki illiyet bağları ve ilişkisi de oldukça önem taşımaktadır. Bu ise ayrı bir çalışma konusu gerektirdiği için burada detaylandırılmamaktadır.

Stratejik planlama hazırlık sürecinde zorunlu olarak işin koordinasyonunda sorumlu birimlerde bu işin sahiplenildiği, üst belgelerde yazdığı boyutlarda yapılması gerekenlerin genel olarak kurumlarda uygulandığı görülmektedir. Ancak bu sahiplenme durumu ise planın bir hazırlayıcı birimi olduğu yönünde ya yanlış algı bulunmakta ya da diğer birimlerin sahiplenici olarak isimleri yer almış olduğu için genel bir sahiplenme durumunun olmadığı görülmektedir. Durum böyle olduğunda planı birileri hazırlar ve diğer birimlerin yapacağı bir şey yoktur algısını doğurmaktadır. Bu da planın uygulamaya geçtiği durumda önemli problemlere yol açmakta ve planlar rafları süsleyen güzel kaynaklar halini almaktadır. Plan bir ödev vererek birimleri harekete geçirmekten ziyade öncelikle üst yönetim tarafından sahiplenilmesi, birimlerin bütün çalışanları nezdinde farkındalığı oluşturması ve yine uygulayıcı birimlerin kendileri için hedefler belirlemesi, sürecin aktif birer parçası olmasıyla topyekûn bir sahiplenme

durumu olarak algılanması önem arz etmektedir. Uygulamanın başarılı bir şekilde sahiplenilmesi için öncelikle birimler bazında planlama süreci iyi benimsenmeli, belirli dönemlerde durum değerlendirmeleri ile hedefler hatırlatılmalı ve tüm çalışanların sürece dâhil olacağı bir kurum kültürünün oluşturulması hayati önem taşımaktadır.

Özetle, kurumsal düzeyde sahiplenme sorununun temelinde yatan nedenler arasında üst yönetimin desteğinin sağlanamaması, kurumlarca konuya gerekli önemin verilmemesi, kurumların stratejik planlama konusunda yeterli kapasiteye sahip olmaması sayılabilmektedir (Songür, 2015: 66).

1.2.4.2. Hesap Verebilirlik

İdarelerin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanmasını ve uygulanmasını sağlama görevi idarelerin üst yöneticilerine verilmiştir (5018 sayılı KMYKK 2003: m.11). KMYKK 5. maddesinde “kamu maliyesi kamu görevlilerinin hesap verebilmelerini sağlayacak şekilde uygulanır” denilmektedir.

5018 sayılı Kanuna göre hiyerarşide üst kademedeki yer alan yöneticilerin daha alt kademedeki yöneticilerden hesap sormaları beklenmektedir. Ancak, uygulamada Bakanlar için Plan ve Bütçe Komisyonu başta olmak üzere TBMM'nin organlarınca stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporları üzerinden hesap verme mekanizmaları yeterince işletilemediği için Bakanlara bağlı kurumların üst yöneticilerine yönelik hesap verebilirlik mekanizmaları da bu belgeler üzerinden yeterince işletilememektedir. Bu noktada hesap verebilirliğin TBMM'den aşağıya doğru işleyebilmesi için Sayıştay'ın yapacağı performans denetimi ve hazırlayacağı raporlar kritik öneme sahiptir (Songür, 2015: 68).

Benzer şekilde yıllık hazırlanan performans programında yer alan bir faaliyet veya projenin sorumlusu/ilgilileri olan birimler seçilmekte, yılın sonunda ise bu faaliyet/proje gerçekleşmediğinde herhangi bir mekanizme genel olarak

işletilmemektedir. Hem Sayıştay'ın yapacağı denetim hem de yapılacak iç denetimlerde performans anlamında yapılacak bu denetim oldukça önem arz etmektedir.

1.2.4.3. Katılım

Reform hareketleri içerisinde, politika oluşturma aşamalarında etkili karar alabilmek için, karar alma biçimleri ve mekanizmalarının etkinleştirilmesine yönelik arayışlar oldukça önemlidir. Bu arayışı, son çeyrek yüzyıllık dönemde, içsel ve daha ziyade dışsal olarak en önemli destekleyici katılımcılık yaklaşımı olarak söylemek mümkündür. Katılımcılık, teorik çalışmalarda ve farklı düzeylerdeki uygulamalarda giderek artan biçimde yer bulmaktadır (Yerlikaya, 2015: 3).

Politika sürecinde katılımcılığın ana eksenini, süreçte yer alması gereken bütün aktörlerin birikim ve taleplerinin hesaba katılması nedeniyle, maddi temelleri sağlam, mutabakat çerçevesi daha geniş, doğru ve uygulanabilir politikaların üretiliyor olmasına daha çok imkân vermesidir. Katılımcılık, bu suretle; verimlilik, hakkaniyet, kapasite inşası ve sürdürülebilirlik gibi genel kalkınma hedeflerinin gerçekleştirilmesine hizmet etmektedir. (Yerlikaya, 2015: 17)

Ayrıca, hedefler açısından baktığımızda ise işletmesi ya da kurumuyla entegre olabilme anlamında aidiyet duygusu oluşturabilmek de katılımı doğrudan etkilemektedir. Bir çalışanın kişisel kariyer hedefiyle kurumuna bu hedef doğrultusunda faydalı olacağını bilmesi ve bu ekseninde çaba içerisinde olması, hedefine odaklanan gemideki bir insanın aynı yöne doğru kürek çekmesine benzemektedir. İşte hedefine odaklanan gemideki herkesin o gemiye ait olduğunu hissetmesini ve aynı yönde kürek çekiyor olduğunu görebilmek katılımın nihai sonucunu oluşturmakla birlikte, bu beceriyi sağlayabilmek de yönetimlerin önemli gördüğü unsurlardan birisidir.

İşletmelerde katılım; işe gelen ve makul düzeyde performans gösteren çalışanlarla, işe gelip yaratıcılığını kullanması ile birlikte inisiyatif alarak yapabileceğinin en iyisini yapan çalışanlar arasındaki farktır (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 13).

Diğer taraftan, bilgi teknolojilerinin katılımcılık açısından kazandırdığı en önemli katkılardan biri, özellikle mobil teknolojilerdeki gelişimin yanında anlık iletişim imkânı olmuştur. Herhangi bir kamu hizmetinde ya da politikasında karşılaşılan aksamanın, anında uygun platformlara taşınması mümkün olduğundan, insanların düşünceleri ve hissiyatı, en saf haliyle katılım kanallarına taşınabilmektedir (Yerlikaya, 2015: 34).

Chenhall ve Brownell (1988), Kren (1992), Parker ve Kyj (2006) araştırmalarında, astların katılım sayesinde üstlerden ve diğer taraflardan ek bilgi edinmelerinin etkinliğini artıracaklarını ileri sürmektedir. Kren (1992) ise ayrıca bütçe katılımının işle ilgili bilgilerin edinilmesini ve kullanılmasını teşvik eden bir ortam yaratabileceğini bildirmektedir. (Aktaran: Mah'd 2014: 586)

1.2.4.4. Bütçe

Fransızca “bougette” sözcüğünden gelen bütçe; devletin, bir kuruluşun, bir aile veya bir kimsenin gelecekteki belirli bir süre için tasarladığı gelir ve giderlerinin tümü olarak tanımlanabilmektedir. Samuelson (1973) bütçeyi, gelecekteki bir dönem için ekonomik açıdan sunulacak olan bir şirketin beklentilerinin ifadesi olarak ifade etmektedir.

İşletmenin stratejik düzeyde öneme sahip kararlarının önemli bir kısmını, bütçeleme süreci teşkil etmektedir. Bu süreç; üst yönetimin gelecekle ilgili tahmin ve beklentilerine göre hazırlanan planların uygulama aşamasında görevli çalışanlara yansıtılması olarak görülmektedir (Özer, Özcan ve Akpınar, 2012: 933).

Beddingfield (1969) davranış üzerine hazırlanan yazılarda, bütçenin "insanlar tarafından hazırlanan, insanlar tarafından revize edilen ve gereksinimlerinin insanlar tarafından karşılanması gerektiği" olarak tanımlandığını belirtmektedir. Collins (1978)' e göre bütçeleme süreci, kişilerarası ilişkilere ilişkin örgütsel normları, değerleri ve beklenen davranışları işletmenin resmi bir yolu olarak kullanılabilmektedir.

Bütçe, bir planlama faaliyetidir ve amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştırılacak varsayımların belirlenmesi, seçeneklerin karşılaştırılması, seçenekler arasında en uygun olanın belirlenmesi aşamalarını içermektedir.

Devlet; hükümet politikaları, amaç ve hedefleri, kalkınma planlarında verdiği önceliklerle bütçelerini hazırlar. Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü tarafından hazırlanan 2017 yılı vatandaş bütçe rehberinde de belirtildiği üzere kamu yatırımlarının artacağı, özel sektöre sağlanacak imkânlarla yatırımların destekleneceği, AR-GE ve inovasyon faaliyetlerine öncelik verileceği anlaşılmaktadır. Bu sebeple kamu yatırımlarına ve yenilikçi fikirlere verilecek öneme binaen kamuda bütçelemeye ve özellikle bütçelerin etkin ve etkili hazırlanmasına büyük önem verildiği anlaşılmaktadır. Ayrıca devletin, 2017 yılı bütçesine bakıldığında, kaldıraç etkisi yapacak olan kamu yatırımlarının artırılması, bölgesel kalkınmaları güçlendirmek için cazibe merkezlerinin kurulması, özel sektörü desteklemek için sosyal güvenlik işveren prim desteklerinin sağlanması, dış ticaret açığı verdiğimiz alanlarda üretilmesi planlanan ürünler için AR-GE destekleri verilmesi ile kalkınmaya verilen önem açıkça anlaşılmaktadır. İşte bu şekilde devlet önceliklerinin dikkate alınacağı bütçelerin yapılması, bütçelerin amaç-hedef bağlılığında oluşturulduğunu ortaya koymaktadır (Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2017).

Kenis (1979) bütçenin, sadece kuruluşun hedef, maliyet ve gelirlerinin sorumluluk merkezlerinin kurulmasıyla ilgili bir finansal plan olmadığını, aynı zamanda kontrol, koordinasyon, iletişim, performans ve motivasyon değerlendirmesi için bir araç olduğunu belirtmektedir. Yücel ve Günlük (2007) bütçelendirmenin, hedeflenen performansa ulaşmak için firmanın stratejik yönelimi ve strateji ile doğrudan ve dolaylı ilişkilerinde çok önemli olduğunu belirtmektedir. Deliana (2015) a göre bütçe, bir organizasyonel birimin ihtiyaçlarını yansıtmalı, böylece bütçenin azami ölçüde kullanılabilir olması, bunun elde edilmesi için de bütçenin hazırlanmasında yer alan tüm personelin katılımı önem arz etmektedir (Aktaran: Deliana, 2015: 99).

Bütçe, mali formda yer alan bir organizasyon biriminin planlarının ve programlarının bir yansımasıdır. Bütçelendirme sürecinde yöneticilerin katılımı, takdir edilme beklentisi, bütçenin sorumluluk duygusunun artması ve yöneticilerin hedeflenen

bütçeye ulaşmaya kararlı olmalarını sağlayarak performanslarını artıracaktır. Bu sürece dâhil olan alt düzey yöneticiler, ciddi bir şekilde çalışmak için motive olacak ve diğer çalışanlarla görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirebilmeleri için hem iletişim hem de işbirliği ile tüm çabalarıyla emek sarf edeceklerdir. Enerjik olarak çalışılacağı gibi sonunda belirlenen bir bütçe üzerinde yüksek bir sorumluluk ve bağlılık duygusu oluşturacak ve belirlenen bütçeyi elde etmek için çaba göstereceklerdir. Son derece kararlı yöneticilerin ortaya çıkması ise sonuçta performansı artıracaktır (Deliana, 2015: 101).

1.2.4.4.1. Kamuda Bütçeleme Sistemi

(BUMKO 1) Yürürlükteki bütçe sistemi, kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı için hayati önem taşımaktadır. Bu doğrultuda, Türk bütçeleme sisteminde çeşitli reformlar uygulamaya alınmış ve 2000'li yıllarda performansa dayalı bütçeleme sistemi adım adım uygulamaya konulmuştur. Reformların ve performans esaslı bütçelemenin amacı, kamu kaynaklarının verimli ve etkin kullanımı, kamu hizmetlerinin verimliliğini ve etkinliğini artırmak ve kamu idarelerinde hesap verebilirliği ve şeffaflığı arttırmaktır. (BUMKO 2) Yeni sistem, performans esaslı bütçeleme ve onun enstrümanları olan stratejik planlar, performans programları, bütçeler ve hesap verebilirlik raporları gibi araçlar yardımıyla tüm kamu idarelerini kapsamaktadır. Kamu kurumlarının performansa dayalı bütçeleme sistemine geçildiğinden bahsedilse de KİT'ler için böyle bir durum zorunluluk olmamakla birlikte, performansa dayalı bütçeleme sisteminin enstrümanları olan stratejik plan, performans programları ve değerlendirme raporları hazırlanmakta ve bunlar kullanılmaktadır.

1.2.4.4.2. Bütçesel Gevşeklik

Bütçe, stratejik planlamanın önemli bir uygulama aracı olarak ele alındığında bütçeleme sürecinin etkin ve verimli olması, stratejik planlama ve başarılı şekilde uygulanması noktasında önem arz etmektedir. Bu sebeple bütçe sürecini olumsuz etkileyecek her durum aynı zamanda planlamanın da başarısını olumsuz etkileyecektir.

Başlıca ele alınması gereken bir konu olan bütçesel gevşeklik detaya inilmeden, bu süreci etkileyen yönleri ele alınacaktır.

Planlanan performans hedefleri ile gerçekleşen performans kapasitesi arasındaki fark bütçesel gevşeklik olarak tanımlanmaktadır (Douglas ve Wier 2005: 160). Bu durumda bütçesel gevşekliğin tespit edilebilmesi için üç bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır: planlanan performans hedefleri, gerçekleşen performans ve bu ikisi arasındaki farkın ölçümü. Ancak, bunların başlıca olması gerçek değeri göstermek için yeterli olmayacaktır. Bütçesel gevşekliği doğru ölçebilmek için ölçümün doğru yapılmasının yanında etkin, etkili ve gerçekçi performans planlama yapmak ve gerçekleştirmeleri doğru okumak gerekmektedir. Olması gerekenden az konulan performans hedefi de kendi içinde gizlenen bir bütçesel gevşekliğe de sebep olabilecektir. Bu durumda belirlenen performans hedefindeki yanlışlık gevşekliğin gerçek değerini ortaya koymaya engel teşkil edecektir.

Performansa dayalı bütçelemenin uygulanmaya başlamasından sonra, planlı hedeflere erişilebilmesi, amaçların ve bütçenin etkin kamu yönetiminin sürekliliği için daha önemli hale gelmiştir. Bütçe ve hedeflerin gerçekleşmeleri de yöneticilerin performansının göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Bunun sonucunda, yöneticiler daha ulaşılabilir bütçeler oluşturmak için bütçenin planlanması sürecinde harcamaları abartmaya ve bütçe gevşekliği yaratmaya çalışabilmektedirler (Yılmaz vd. 2014: 243). Onsi (1973) yedi büyük çokuluslu firmadan 132 yönetici ile yaptığı röportajda, yöneticilerin bütçe bazlı performans gereksinimlerini karşılamak için bütçe gevşekliği oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Benzer sonuçlar Baiman ve Evans (1983), Drury (1985), Baiman ve Lewis (1989) çalışmalarıyla da örtüşmektedir (Aktaran: Al-Rwita, 2007: 3).

Performansa dayalı bütçeleme sistemine geçilmesi veya geçilmesine yönelik araçları kullanan KİT'lerde hedefler ve bütçe gerçekleşmeleri, yönetimlerin performans göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Bu noktada bütçeyi performans kriteri olarak gören yöneticiler ya hedeflerine uygun olan gerçek bütçelerini belirtmeme ya da gerçekleşen bütçeleri planlanan bütçelere uydurma gibi bütçesel gevşekliğe yol açabilmektedir.

Kamu kurumlarında bütçe açığının oluşturulmasının bir diğer önemli sebebi ise ihtiyaç olduğunda, bütçe döneminde ek bütçe elde edilmesinin neredeyse imkansız olmasıdır. İlaveten, bütçe kalemleri arasında aktarımın bürokrasinin yoğunluğu sebebiyle oldukça zor ve zaman alıcı olmaktadır. Bu engellerden ötürü, cari dönemin bütçe oluşturma sürecinde bütçe gevşekliği oluşturarak beklenmedik durumlara karşı bir tampon oluşturmak zorunda kalmaktadırlar (Yılmaz vd. 2014: 243).

Kartalıcı (2009)'ya göre diğer bir gevşeklik sebebi de “*aralık ayı sendromu*”; kamu kurum ve kuruluşları kendilerine ayrılan ödeneklerini eğer bitirememişlerse bir sonraki yıl kendisine daha az bütçe ayrılır kaygısıyla, ihtiyaç duymadığı halde harcamalar yapmakta ve bu da planlanan ile gerçekleşen arası farkı azaltıyormuş gibi gözükse de gereksiz harcamaya gitmesi sebebiyle önemli ölçüde gevşekliğe yol açmaktadır. 2006-2008 döneminde kamu harcamalarının incelendiği bu çalışmada, aralık aylarında harcamaların daha yüksek olduğu tespit etmiştir. Ona göre, yöneticiler bir sonraki mali yıla aktarılan bu güvensizlik ve imkânsızlık sebebiyle, bir sonraki mali yıla ilişkin bütçenin azaltulmasını engelleme amacıyla tüm bütçelerini mali yıl bitmeden (özellikle Aralık ayında) harcamışlardır. Ne yazık ki, bütçe kontrolü genellikle bu gereksiz harcamaların önlenmesinde etkili değildir. Burada ihtiyacı olmadığı halde harcama yapmaması da başlıca çözüm gibi gözükmemektedir. Çünkü içinde bulunulan yıl bütçesinin tamamen kullanılmamasından bir sonraki yıl bütçesinin daha az olması durumunda, kurumun amaç ve hedefleri doğrultusunda bir sonraki yıla ilişkin bir projenin veya faaliyetin uygulanamamasına yol açabilecektir.

Bazen işletmelerin yapısına göre politik davranışlar sergileme suretiyle de bu yola tevessül edebilirler. Ram ve Prabhakar (2010) eğer yöneticiler bir organizasyonun kaynaklarının az olduğunu düşünürlerse, ekstra bütçe almak için daha fazla kaynak elde edebilme adına daha politik davranabileceğini söylemektedir. Zahra (1987); Witt vd. (2004) kaynakların dağılımını etkilemek ve bütçe gevşekliği oluşturmak için çaba sarf edebileceklerini belirtmişlerdir (Yılmaz vd. 2014: 243).

1.2.4.4.3. Bütçesel Katılım

Stratejik planlamanın uygulayıcı ayağı olan bütçe aslında önemli ölçüde stratejik planlama sürecine benzemektedir. Hazırlanmasından uygulanmasına kadar bakıldığında stratejik planlama ile planların uygulanma kurgusunu yansıtmaktadır. Bu şekilde değerlendirildiğinde, stratejik planlamaya katılım ile bütçe katılımının benzerlik göstereceği ve bu sebeple burada katılım olarak literatürde karşımıza sıkça çıkan bütçesel katılım konusu ele alınacaktır.

Brownell (1982) bütçe katılımını, genel anlamda astların, bütçe belirleme sürecine dahil olma ve bunlara etki etme fırsatlarının verildiği bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Chong vd. (2006) ise katılımcı bütçelemeyi “astların, bütçe belirleme sürecine dâhil olma ve bunlara etki etme fırsatı verdiği bir süreç” olarak ifade etmektedir.

Bütçeye katılım, astların performansının planlanması ve motive edilmesi için önemli araçlardır. Bütçe hazırlama aşamasında astların katılımı, onları hedeflere ulaşmak için de motive eder. Bütçeye katılım, ayrıca, astların iş ile ilgili bilgilerin üst düzey yöneticiye aktarılması ve dağıtılması olarak da katkı sağlamaktadır. Genelde, astlar, operasyonel süreçlerle ilgili bazı özel bilgilere sahiptir. Kuruluş, astların sahip olduğu bu özel bilgileri kullanabiliyorsa, bu durum organizasyonel faaliyetlerin değerlendirilmesini ve üstlerin koordinasyonunu geliştirebilmektedir (Yücel ve Günlük, 2007: 4).

Bütçesel katılım yönetsel performansı ve bütçe hedefine bağlılığı da doğrudan etkilemektedir. Bununla birlikte bütçesel katılım bütçe hedef bağlılığı aracılığıyla da yönetsel performansı dolaylı olarak etkilemektedir (Deliana, 2015: 99).

Bütçesel katılım, bütçeleme sürecine katılan her düzeydeki yönetici ve çalışanları sadece bütçe hedeflerini değil, tüm örgütsel amaç ve hedefleri başarma çabasına yönlendirmektedir. Astların yerel şartlar ile ilgili üstlerinden daha doğru/tam bilgiye sahip olmalarından ötürü bütçe hazırlama sürecine katılmalarına müsaade edilmesi, onlara işletme sorunlarını üstleri ile birlikte tartışma olanağı vermekte ve

problemlerin işletme lehine daha hızlıca çözülmesine katkıda bulunmaktadır. Bu katılım beraberinde daha doğru ve gerçekçi bütçeler hazırlanmasını getirmekte ve böylece bütçenin kalitesini arttırmaktadır (Akpınar, 2012: 933).

Yılmaz, Karakoç ve Özer (2016) çalışmasının sonuçları, bütçe katılımının; iş performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisi olduğunu, bütçe hedef taahhüdünü ve bilgi paylaşımını da olumlu etkilediğini; bütçe hedefi taahhüdü ve bilgi paylaşımının, iş performansı üzerinde önemli ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ahmed (2005) alt düzey yöneticilerin, sorumlulukları ile ilgili olan bütçenin o kısmının oluşturulmasına katılım sağlamalarına müsaade edilmesinin avantajlarını aşağıda sınıflandırmaktadır;

- Hedefe ulaşmak için cesaretlendirir.
- Asimetrik bilgiyi azaltır.
- İletişimi ve kontrolü geliştirir.
- İşlevsel olmayan davranışları azalmasını sağlar.
- Daha iyi ödül yönetimi sunar.

Sahte Katılım

Katılımın “mış gibi” yapma hali sahte katılım olarak adlandırılabilir. Kamu kurumlarında yapılan çalışmalarda prosedürel olarak çalışma ekipleri oluşturulmakta veya yapılan çalışmalarda bir üst yazı ile birimlere görüşler almak üzere gönderilmektedir. Çalışmaları yürüten ilgili çalışma takımları bazen çalışmalara zihinsel olarak katılmadığı gibi bedensel olarak katılmadığı da görülmektedir. Çalışmayı bir ekip yürütüyormuş gibi görülse de birkaç kişi yürüttükten sonra çalışma ekibi tarafından yapılmış gibi ekibin ismi de açıklanmaktadır. Ayrıca, birimlerden görüş almak için gönderilen çalışmalarda genelde birimlerin tüm çalışanları tarafından okunmasının sağlanmadığı gibi görüş için gelen çalışmalara herhangi bir görüş beyan etmemek usulen kabul edilen bir yöntem haline gelmiştir. Aslında birimler tarafından da değerlendirilmiş yani tam katılımcılık sağlanmış gibi gözükken çalışmalar da birkaç kişinin haberi olmaktan öteye gidememiş veya görüşü olan personelin de “görüş

yazmaya gerek yok zaten çalışma yapılmış” anlayışı hakim olduğu için ilgili personel bazen görüşünü dahi yazmamaktadır. Bu şekilde oluşan geleneğe alışan yeni çalışanlar da bunu usul gibi algılar ve farklı birimlerden görüş için gelen yazılar için herhangi bir yorum yazmamayı yani dolaylı olarak çalışmalarda katılım sağlamamayı benimserler. Burada da sahte katılım neticesi sahiplenme olmamış ve katılımcılığın doğal sonuçları olan olumlu gelişmeler yaşanmamış olmaktadır.

Bütçesel katılım açısından sahte katılımcı bir süreç, astları, belirlenen bütçe üzerinde bir miktar etkileneceklerine inanmalarına yol açan bir bütçe süreci olarak tanımlanmaktadır, fakat gerçekte, onların girdileri göz ardı edilmektedir (Dakhli, 2011: 21).

Literatür incelendiğinde, olumsuz etki olarak sunulan bir neden sahte katılımdır ki bu bütçe katılımının gönüllü olarak yapılmadığı durumlarda ortaya çıkmakta, yani astların hedeflerine ve bütçe kararlarına dışsal olarak kabul ediyormuş gibi görünmesine karşın, gerçekte buna karşı olabileceğine dair sözde katılımıdır (Yücel ve Günlük, 2007: 5).

II. BÖLÜM

2. AYRIŞTIRILMIŞ PLANLI DAVRANIŞ TEORİSİ

2.1. Davranışın Tahminine Yönelik Çalışmalara Genel Bakış

Davranışları, davranışa yönelik niyetleri tahmin etme üzerine birçok çalışma yapılmış, model ve teoriler geliştirilmiştir. Bu çalışmalar genellikle, bilgi teknolojisini (IT) kabul etmenin davranışsal niyetini tahmin edip açıklama üzerine odaklanmıştır. Bu modeller arasında Davis (1989) tarafından geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (TKM), “*Technology Acceptance Model (TAM)*” literatürde yaygın olarak kabul görmüştür.

Daha ileri çalışmalar bu modelin gelişmesine katkıda bulunmaktadır (Venkatesh ve Davis, 2000). Bu modeller, Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından geliştirilen Planlı Davranış Teorisi (PDT) “*Theory Of Planned Behavior (TPB)*” ve Taylor ve Todd (1995) tarafından geliştirilen Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi (APDT) “*Decomposed Theory Of Planned Behavior (DTPB)*” olarak söylenebilmektedir (Aktaran: Sahli ve Legoherele 2014: 1).

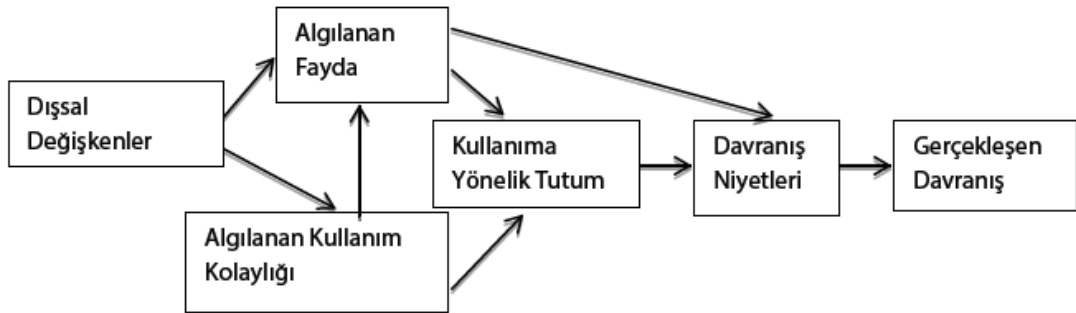
Fishbein ve Ajzen (1975)’e göre PDT, insanların üzerinde herhangi bir kontrolünün olmadığı davranışları öngörmek için geliştirilmiştir. Bu teoride davranışa yönelik tutum, sübjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol, niyeti; niyet de davranışı açıklamaktadır. Ancak, algılanan davranışsal kontrol bazen sadece niyetin aracılığı ile davranışı açıklayabilirken, bazen de niyetin aracılığı olmadan doğrudan davranışı açıklayabilmektedir.

PDT bu aşamadan sonra birçok çalışmada kullanılmış ve tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolün alt bileşenlerinin ayrıştırılması ve bunlar arasındaki ilişkiyi kuran Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi geliştirilmiştir.

Planlı davranış teorisinin bu aşamaya gelene kadarki geçen süreçte incelenen modellerden TKM ve Nedenli Eylem Teorisi (NET) özetle belirtildikten sonra PDT ve APDT ayrıntılı şekilde ele alınacak ve literatürden incelemelere yer verilecektir.

2.2. Teknoloji Kabul Modeli

Teknoloji Kabul Modeli (TKM) “*Technology Acceptance Model (TAM)*”; Davis (1989)’in geliştirdiği, kullanıcı davranışlarını kestirebilme yoluyla bilgi sistemlerinin kabul edilebilirliğinde etkili olan nedenleri açıklayan bir modeldir. Burada algılanan fayda ve kullanım kolaylığının bilgi teknolojilerinin kabulü ile ilişkili olduğu değerlendirilmektedir (Davis vd., 1989). Altta şekil belirtildiği üzere TKM; dışsal değişkenler, algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, kullanıma yönelik tutum, davranışa yönelik niyet ve gerçekleşen davranış gibi değişkenlerin bir araya gelmesiyle oluşmaktadır.



Şekil 2.1: Teknoloji Kabul Modeli (Davis, 1989)

Davis vd. (1989)’ne göre son yüzyılda bilgi teknolojisi kullanıcılarının ilgili teknolojiyi kabulünün tahmini ve açıklanmasında önemli çalışmalar yapılmakta, özellikle Teknoloji Kabul Modeli, bu alanda önemli teorik ve pratik katkı sunmaktadır.

Adams vd. (1992)'ne göre de TKM, insanların teknoloji kullanımına olan direncini belirlemek, teknoloji kabulünün nedenlerini anlamak, kullanıcıların yenilik ve değişikliklere verecekleri cevapları tahmin etmek ve sistemdeki değişimle gerçek kullanımdaki gelişmeyi incelemek amacıyla kullanılmaktadır (Özer, Özcan ve Aktaş, 2010: 3279).

TKM'yi çalışmalarında kullanan araştırmaların genelinde; algılanan faydanın davranışa yönelik niyeti anlamlı bir şekilde etkilediği, ancak algılanan kullanım kolaylığının algılanan fayda üzerindeki etkisi hususunda birbirini doğrulamayan sonuçlar mevcuttur. Bunun yanında literatürdeki çalışmaların genelinde; tutumun, davranışa yönelik niyeti ve gerçekleşen davranışı belirlediği ifade edilebilmektedir (Lee vd. 2007, Aktaran: Özer, Özcan ve Aktaş, 2010: 3280).

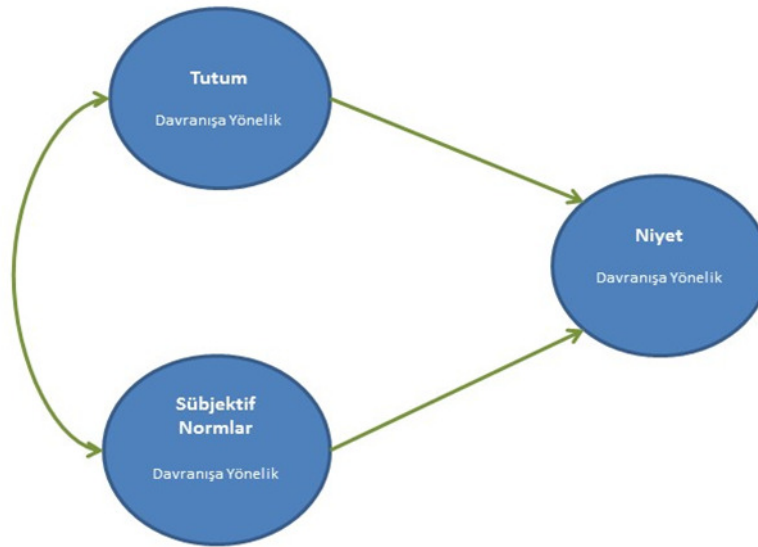
Özer vd. (2010) muhasebe sistem kullanıcısının (muhasebecinin) bilgi teknolojisi kullanımı davranışını incelediği çalışmada, muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullanımına yönelik davranışının oluşmasında; algılanan faydanın, davranışa yönelik tutumu; algılanan kullanım kolaylığının, davranışa yönelik tutumu; algılanan faydanın, kullanıma yönelik niyeti; davranışa yönelik tutumun, davranışa yönelik niyeti; davranışa yönelik niyetin, davranışın oluşmasını olumlu yönde etkilediği belirtilmektedir.

Bilgi sistemlerinin kullanımının oldukça yararlı olmasına karşın kullanıcılar bu sistemleri kullanmakta mesafeli durmakta ve istenilen seviyede sistemlerin faydalarını değerlendirememektedirler. Kullanıcılar sistemi kullanma noktasında olumlu olduklarında sistemin başarısı ve beklenen fayda gerçekleşmektedir (Aras, 2015: 349).

Kısaca, modelin temeli, içsel davranışları etkileyen ve kullanıcıların niyetlerini belirleyen veya etkileyen dışsal faktörleri belirtmek ve bunlar vasıtasıyla sistemin kabulünü ve kullanımını öngörmektir (Safeena vd. 2013: 147).

2.3. Nedenli Eylem Teorisi

Bir bireyin davranışını tahmin etmek ve anlamak için Fishbein ve Ajzen (1975) tarafından Nedenli Eylem Teorisi (NET) “*Theory of Reasoned Action (TRA)*” geliştirilmiştir. Teoriye göre, bir bireyin bir işi/görevi yerine getirme niyeti, o kişinin tutumu ve öznel normuna göre belirlenir. Bir davranışa yönelik tutum ise, bir davranışın belirli bir sonuca yol açtığı inancı ve bunun sonucunun değerlendirilmesiyle belirlenir. Sübjektif normlar ise, kişinin etrafındakilerin o kişinin kendisi ile ilgili ne yapması gerektiğine inandığını algılamasıyla belirlenmektedir. Niyet de davranışın yakın öncüsüdür. Niyetler, bir davranışı etkileyen, insanların bir şeyi denemeye ne kadar istekli olduklarını ve davranışı gerçekleştirmek için ne kadar istekli olduklarını gösteren motivasyonel faktörleri ele geçirir. Bu durumda teori, üç temel unsurdan oluşmaktadır: davranışsal niyet, tutum ve sübjektif norm. Davranışsal niyet, kişinin belirli olan bir davranışı uygulayıp uygulamayacağını tahmin edecektir. Bu davranış ise, davranışsal inançlardan oluşan tutum ve normatif inançlardan oluşan sübjektif normlar tarafından belirlenir.



Şekil 2.2: Nedenli Eylem Teorisi (Ajzen ve Fishbein, 1975)

Özer ve Yılmaz (2011)’a göre tutum, davranışın iyi veya kötü olup olmadığına ve kullanıcının bunu yerine getirmesine ya da aleyhine olup olmadığı durumlarını içerir. Öznel normlar, başkalarının isteklerine uyma konusundaki motivasyonlarını ve söz

konusu davranışı yapmamaları gerektiğini düşündükleri insanların düşüncelerinin bir birleşiminde benzer kökenleri taşıyabildiği olarak ifade edilmektedir.

Hornig, Wu ve Lee (2011)' ye göre bu teorinin asıl amacı davranışsal niyetleri tahmin etmek ve niyetlerin ardındaki insana özgü davranışları anlamaktır.

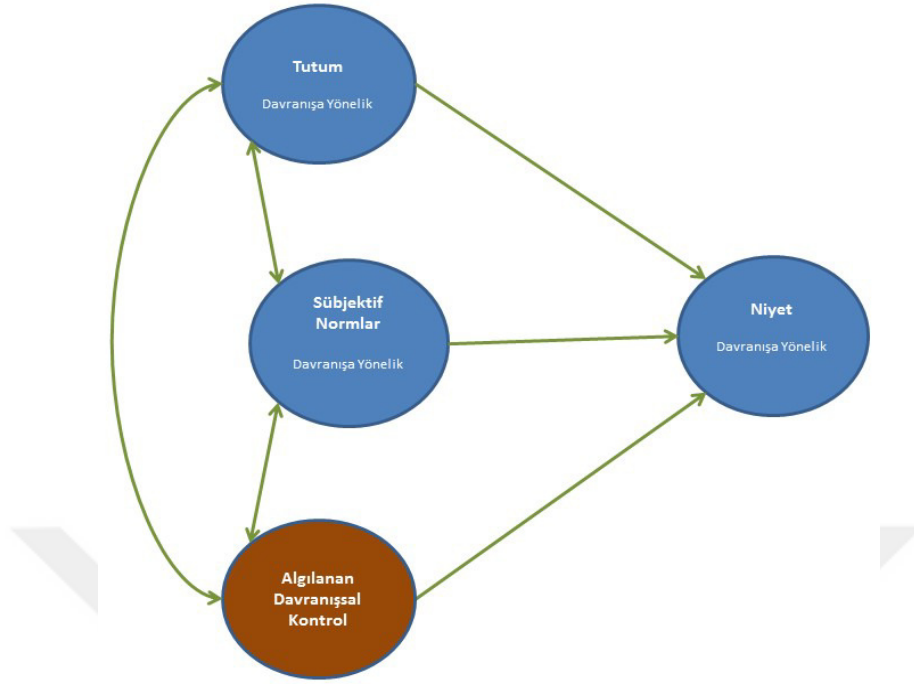
2.4. Planlı Davranış Teorisi

Ajzen (1991) davranışa yönelik niyetleri etkileyen bir değişken olarak Algılanan Davranışsal Kontrol (ADK) "*Perceived Behavioral Control (PBC)*" bileşenini modele ekleyerek NET'i genişletir ve Planlı Davranış Teorisi (PDT) "*Theory Of Planned Behavior (TPB)*" ortaya çıkar. Armitage ve Conner (2001) a göre ADK'nın eklenmesinin ardındaki mantık, tam iradi kontrol altında olmayan davranışların tahmin edilmesine izin vermesi durumudur.

Teknoloji veya yenilik benimseme boyutuyla bakıldığında algılanan davranış kontrol iki unsurdan oluşmaktadır: (Baker, Al-Gagtani ve Hubona, 2007: 362)

(1) becerilerin, kaynakların ve fırsatların kendiliğinden kullanılabilir olması duygusuyla ilgili olan kontrol inançları,

(2) bireyin hedeflenen sonuçlara erişebilmesi için bu becerilerin, kaynakların ve fırsatların önemini değerlendirmesine ilişkin algılanan kolaylaştırma.



Şekil 2.3: Planlı Davranış Teorisi, (Ajzen 1985, 1991)

Modelde de görüldüğü üzere Planlı Davranış Teorisi, 3. bileşen olan ADK'nın NET'e dahil olmasıyla ortaya çıkmaktadır.

Chang (1998) algılanan davranışsal kontrol, davranışsal niyetin tutumdan daha iyi bir tahmin edici olduğunu ve etik dışı davranış tahmininde planlı davranış teorisinin daha iyi olduğunu öne sürmektedir. Ryu vd. (2003) doktorların bilgilerini paylaşma niyetlerini açıklamada planlı davranış teorisinin nedenli eylem teorisinden daha üstün olduğunu belirtmektedir. Armitage ve Conner (2001), Chang (1998), Sheeran and Taylor (1999); Martin ve diğ. (1999); Kuo ve Young (2008); Ryu ve diğ. (2003) nin çalışmalarında olduğu gibi Özer ve Yılmaz (2010)'ın çalışmasında da, planlı davranış teorisinin nedenli eylem teorisinden daha büyük bir açıklayıcı güce sahip olduğu ortaya konulmuştur (Özer ve Yılmaz, 2010: 57).

Safeena vd. (2013) internet bankacılığının kullanıcılar tarafından kabulüne ilişkin çalışmasında; TKM'nin yaptıkları incelemeler ve çalışmalarından çıkarımla yetersiz olduğunu, banka ortamının bilgi işlem biriminin ortamından farklı olduğunu belirtmektedir. İnternet bankacılığının hizmetlerini kabul etmeden önce, sistemi

kullanacak olanlar için önemli olan bunun faydaları, güvenlik sorunları ve bunlarla ilişkili risklerin farkında olmalarıdır. Bu sebeple, modele iki ekstra değişken eklenmesi ile PDT'yi kullanmaktadırlar. Bu nedenle, bahse konu çalışma, internet bankacılığı ile ilişkili olarak algılanan fayda, algılanan kullanım kolaylığı, öznel norm, tutum ve algılanan davranış kontrolünü ele almaktadır. Belirtilen çalışmada olduğu gibi bizim çalışmamız da kamu kurumundaki ortamın salt bilgi işlem biriminin ortamından veya kullanılacak bir yeniliğin bilgi teknolojileri kullanımından başka boyutları da olduğu gerekçesiyle burada belirtilen boyutlar bu çalışma için de önem arz etmektedir.

2.5. Ayırıştırılmış Planlı Davranış Teorisi

PDT'den yola çıkarak Taylor ve Todd (1995), Ayırıştırılmış Planlı Davranış Teorisi (APDT) "*Decomposed Theory of Planned Behavior (DTPB)*" geliştirmiştir. Bu modele göre, tutumlar, öznel normlar ve algılanan davranışsal kontrol; niyetin, davranışların en iyi göstergesi olarak görülse bile, bireysel eylemleri açıklayan faktörleri veya nedenleri anlamada yardımcı olan unsurlar olarak belirtilmektedir. (Herrero Crespo ve Rodriguez del Bosque, 2008).

APDT, davranışların üç belirleyicisini, yani tutumları, öznel normları ve algılanan davranışsal kontrolü etkileyen inançların ve faktörlerin belirlenmesine odaklanır. Bu model, üç değişkene, yani algılanan kullanılabilirliğe, algılanan kullanım kolaylığına ve uyumluluğa karşı, Rogers (1995) 'in inovasyon teorisinin yayılımından ortaya çıkan bir değişkeni ayırıştırır (Sahli ve Legohérel, 2014: 2).

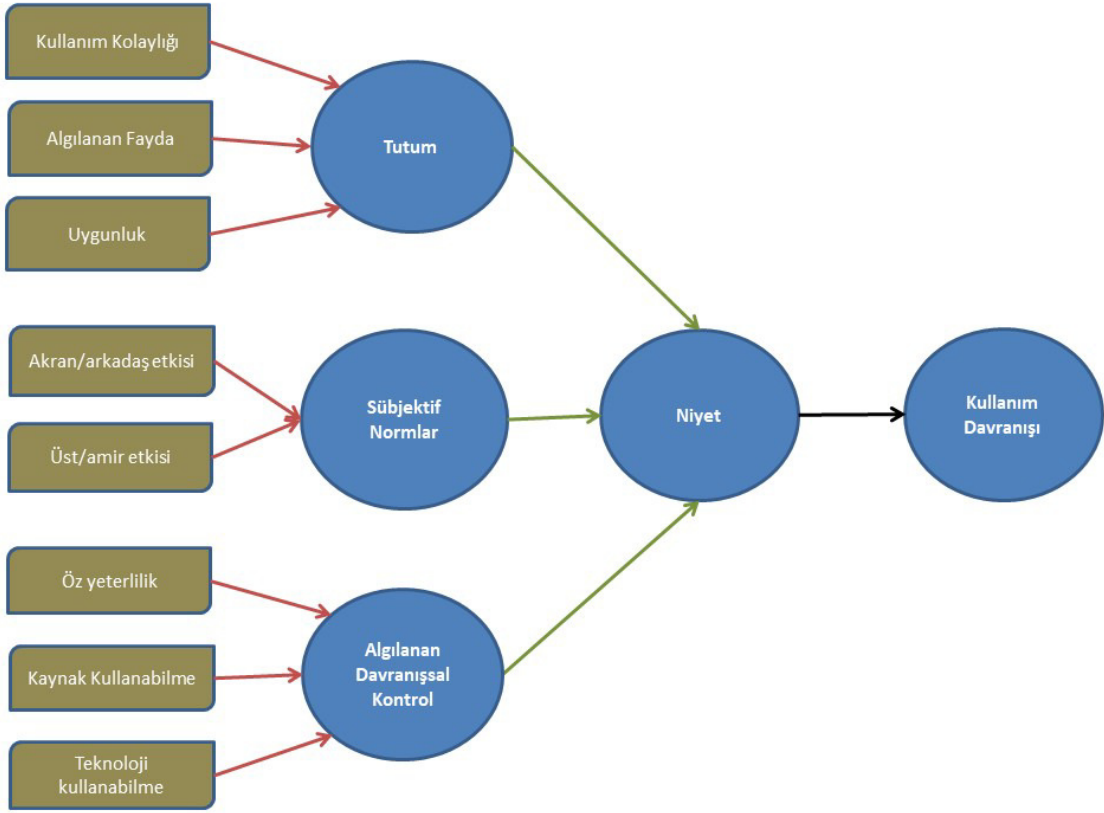
Chen ve Tan (2004), online mağazaların kabulü için temel başarı faktörlerini belirlemek üzere tasarlanmış bir çalışmada, uyumluluk değişkeninin algılanan kullanılabilirlik, algılanan kullanım kolaylığı, güven ve algılanan hizmet kalitesi arasında bir tutuma sahip olduğunu bulmuştur (Aktaran: Sahli ve Legohérel 2014: 2). Daha çok uyumluluk, online mağazaların benimsenme olasılığını artırır. Vijayasarathy (2004) ve Lin (2007) da uyumluluğun internetin araç olarak kabul edilmesine yönelik tutum üzerinde etkili olduğunu göstermektedir (Rogers, 1995).

Ek olarak, APDT, Algılanan Davranışsal Kontrol (ADK) “*Perceived Behavioral Control (PBC)*” değişkenini dikkate alır. Chen ve Wu (2005)'ya göre ADK, bir kişinin davranışı kolaylaştırma veya zorlama algısını yansıtmaktadır. Algılanan davranışsal kontrol değişkeninin etkisine ilişkin literatür, bu yapının, PDT modelinin bu ilişkiyi öngördüğü gerçeğini haklı çıkararak, çalışmaların bağlamı ne olursa olsun, yalnızca davranışsal niyetini etkilediğini göstermektedir (Mathieson, 1991; Taylor & Todd, 1995; Hsu & Lam, 2006; Lu, Zhou ve Wang, 2009; Hwang, Lin ve Wang, 2010; Aktaran: Sahli ve Legohérel 2014: 2).

APDT'nin son yapısı, sübjektif normlarla ilgilidir. Sübjektif normlar: Davis, Bagozi ve Warshaw (1989) tarafından “bir bireyin belirli bir davranış üretebilme yeteneği ile ilgili algılarıdır”; Hsu ve Lam (2006) tarafından ise “esas olarak sosyal baskılar olan ve bir bireyin, önemli kabul edilen bir başvuru grubuna ilişkin uyum davranışını şekillendiren etki kümelerini temsil eder” olarak tanımlanmaktadır (Sahli ve Legohérel 2014: 2).

Hsu ve Lam (2006), seyahat hedefi üzerine yaptıkları çalışmalarında öznel normların, hedef seçimleri niyeti üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu ileri sürmektedir. Kim, Kim ve Shin (2009), öznel normların algılanan kullanılşılık, tutum ve havayolu şirketlerinin web sitelerini tekrar kullanma niyetinin öncüsü olduğunu göstermektedir (Aktaran: Sahli ve Legohérel, 2014: 3).

Taylor ve Todd (1995) ayrıştırılmış planlı davranış teorisinin, planlanmış davranış teorisine göre tahmin etmede daha güçlü olduğunu göstermiştir.



Şekil 2.4: Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi (Taylor ve Todd, 1995)

APDT'nin ana bileşenlerine bakıldığında aslında bir kısmının yukarıda bahsedilen modellerde yer aldığı görülmektedir. Bu bileşenlerin etkileri ve kök nedenlerinin incelenmesi suretiyle modelin zamanla geliştirildiği açıkça görülmektedir. APDT'nin ana bileşenlerini Taylor & Todd (1995) un modelde kullandığı şekilde kısaca açıklanacaktır. Çalışmamızda faydalanılan bu modelin bileşenlerini açıkladıktan sonra bu tez çalışmasına konu önerilen model ve hipotezlere ilişkin ayrışan kısımlar belirtilecektir. Tutum, sübjektif normlar, algılanan davranışsal kontrol, kullanıma yönelik niyet ve kullanım davranışı başlık olarak incelenecektir. Bu bileşenlerden tutum, sübjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolün alt bileşenleri yani bu bileşenlerin ayrıştırılmış kısımları APDT'nin ayrışan kısmını oluşturmaktadır. O yüzden bu kısımlardan mümkün olduğunca alt bileşen boyutuyla çalışmalar analiz edilmeye çalışılmıştır.

2.5.1. Tutum

Belirli bir davranışa yönelik tutum “*attitude*”, bir kimsenin bu davranışa karşı olumlu veya olumsuz bir tepki gösterme derecesini ifade etmektedir (Klopping ve Mc Kinney 2004: 36). Yani bir kişinin bir davranışı uygulamaya geçmesi öncesinde oluşan niyetini, o davranışa geçmeye karşı göstermiş olduğu tepkidir. Literatür incelendiğinde tutumun genelde davranışsal niyetler üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Chaun-Chuan Lin ve Lu, (2000); Ha ve Stoel, (2009); Hwang, Lin ve Wang, (2010); Kim, Kim ve Shin, (2009); Lee, (2009) çalışmalarında, tutumların davranışsal niyetler üzerinde anlamlı ve doğrudan bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir (Aktaran: Sahli ve Legoherele 2014: 3). Benzer şekilde, Özer vd. (2010); Jan ve Contreras, (2011); Cheung ve Vogel, (2013) tutumun niyet üzerinde etkili olduğunu çalışmalarında göstermişlerdir.

Han ve Kim (2010) ziyaret davranışını incelediği çalışmasına göre tutum, tekrar ziyaret etme niyetini olumlu yönde etkilemektedir.

Davis vd. (1989)’ne göre tutum ve niyet arasındaki ilişki sistem kullanma davranışını olumlu etkiler.

Gangwal ve Bansal (2016: 365) elektronik ticaretin son versiyonu olan mobil ticaret üzerine yaptığı çalışmasında tutumun kullanıma yönelik niyetin kuvvetli bir belirleyici olduğunu tespit etmiştir. Ayrıca davranışsal inançlar arasında yer alan algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının bir kişinin mobil ticareti benimsemesindeki tutumunu etkilemede anlamlı olduğunu göstermiştir.

Özer ve Yılmaz (2010) muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullanımı üzerine yaptıkları çalışmanın sonuçları, tutumun sübjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrolden daha fazla tahmin edici güce sahip olduğunu göstermiştir.

Jan ve Contreras (2011) üniversitelerde bilgi sistemleri kullanımını TKM ile test etmiş ve tutumun alt bileşenleri olan algılanan faydanın ve kullanım kolaylığının

sisteme yönelik tutumu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Cheung ve Vogel (2013) Google uygulamaları ile e-öğrenme konusunu, TKM ile inceleme üzerine yaptıkları çalışmalarında, algılanan faydanın ve kullanım kolaylığının tutum üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuşlardır. Benzer şekilde Lee ve Lohte (2013) araştırmalarında tutumun algılanan fayda ve kullanım kolaylığını etkilediğini bulmuşlardır (Aktaran: Aras, 2015: 346). Özer (2015), Han ve Kim (2010) ve Han vd. (2010) çalışmalarında katılımcıların veya ilgili hizmet kullanıcılarının sahip oldukları davranışsal inançları denilen tutumun alt bileşenlerinin tutumlarını olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Diğer taraftan, Aras (2015) çalışmasında tutumun niyet üzerinde etkili olmadığı kanısına ulaşmıştır. Özer vd. (2015) hizmet kalitesi, davranışsal inançlar, subjektif norm, algılanan davranışsal kontrol ve tutum değişkenlerinin, yeşil yıldızlı otel müşterilerinin bu otelleri tekrar ziyaret niyetine etkisi, hizmet kalitesi ve davranışsal inançların otel müşterilerinin tutumuna etkisini incelediği çalışmada; tutumun tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkili olmadığını ancak davranışsal inançların tutum üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

2.5.1.1. Algılanan Fayda

Davis (1989)'e göre tutumun alt bileşeni olan algılanan fayda "*perceived usefulness*", kişinin bir uygulamanın iş performansını iyileştirmeye yardımcı olduğuna dair inanç düzeyidir. Sistemin fayda sağlayacağı yönünde bir inanç var ise bu durum sistem kullanımını olumlu şekilde etkilemekte, bunun sonucu olarak da kaliteli bilgiye sahip olma durumu sistemin faydalı olacağı yönünde inancı arttırmaktadır (Lederer vd. 2000, Aktaran: Aras 2015: 345). Yani özetle, bir şeyin faydalı olacağına yönelik algı var ise tutumumuzda olumlu olmaktadır.

Riemenschneider, Harrison ve Mykytyn (2003), algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının bilgisayar teknolojisini benimseme kararını önemli ölçüde etkilediğini öne sürmüştür.

Shih (2004: 354) çalışmasında online bir platformda; algılanan yararlılık, “bir kişinin internetteki ticaretin alımının etkinliğini artırabileceğine inanma derecesi” olarak tanımlanmaktadır. Manzano vd. (2009) turizm ürünlerinin satın alınması veya rezervasyonu üzerine yaptıkları çalışmalarında, ürünün geleneksel bir seyahat acentesi aracılığıyla bulunabileceğinden daha hızlı bir şekilde, daha iyi bir fiyata satın alınabileceğini ya da daha fazla teklifin alınabildiği düşünölebildiğinde, internetin yararlı yani faydalı olduğuna yönelik algı oluşacaktır.

Gangwal ve Bansal (2016) Hindistan’da mobil ticaretin kabulü üzerine yaptıkları çalışmada elde ettikleri sonuçların güven (m-ticaret satıcısı), algılanan kullanılşılık (kullanıcı), öz yeterlilik (teknoloji) ve normatif etkinin (toplum) mobil ticaretin benimsenmesinde en önemli faktör olduğunu gösterdiğini belirtmektedirler.

Hornɡ, Wu ve Lee (2011) internet sitesinden yapılan işlemlerde kullanıcıların para ödeme niyeti üzerinde etkili olan faktörler üzerinde yaptığı çalışmada, bu niyeti etkileyen bileşenlerden web sitesine olan sadakat, güvenin ayrıştırlmış bileşenlerinde web sitesi memnuniyeti bulunmaktadır. Web sitesi memnuniyeti üzerinde etkili olan da web servisin kalitesi, burada web servisin kalitesinin web sitenin memnuniyeti üzerinde pozitif etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Ha ve Stoel (2009); Lee, (2009); Lin, (2007); Shih, (2004); Van der Heijden, (2003); Vijayasaraty, (2004) yararlılığın yani algılanan faydanın, tutum ile anlamlı şekilde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Bansal (2016) çalışmasında tutumun belirleyicileri arasında yer alan ve %42,2 lik düzeyde güçlü etkisi ile algılanan faydanın, tutumun en güçlü yordayıcısı olduğu sonucuna ulaşmıştır.

2.5.1.2. Kullanım Kolaylığı

Kullanım kolaylığını “*ease of use*” belli bir teknoloji kullanımının fazla uğraş vermeden öğrenilmesi, kullanımının basit olması şeklinde açıklayan Davis (1989) kullanım kolaylığının, tutum ve algılanan fayda üzerinde direkt ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştir.

Vijayasanthi (2004) kullanım kolaylığının tutum üzerinde etkili olduğunu; Aras, (2015) kullanım kolaylığının tutum üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Benzer şekilde, Riemenschneider, Harrison ve Mykytyn (2003) algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının bilgisayar teknolojisini benimseme kararını önemli ölçüde etkilediğini öne sürmüştür.

Shih (2004) çalışmasında, kullanım kolaylığının, iş ortamında İnternet araçlarının kullanımına yönelik tutum üzerinde en yüksek pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Lee (2009) bankacılık sitelerinin kullanım kolaylığının kullanıcıların bu sitelere yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediğini öne sürmektedir. Van der Heijden (2003) aynı gözlemi yapmaktadır: kullanım kolaylığı, insanların web sitelerinin kullanımına yönelik tutumunda olumlu bir etkiye sahiptir (Sahli ve Legohérel, 2014: 4).

Burton-Jones ve Hubona (2006) kullanım kolaylığının algılanan fayda üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Peter vd. (2008) yaptıkları kapsamlı literatür taraması sonucunda kullanım kolaylığı ve algılanan fayda arasında ilişki olduğunu söylemektedir. Cheung ve Vogel (2013) yaptıkları çalışmada kullanım kolaylığı ile algılanan fayda arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Shiue (2007) çalışmasında algılanan kullanım kolaylığının, teknoloji kullanımının belirlenmesinde algılanan faydadan daha önemli olduğu sonucuna varmıştır.

Aras (2015) çalışmasında, kullanım kolaylığının algılanan fayda üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Yani sistem kullanımını kolay bulan kullanıcılar, sistemden daha fazla yararlanabilme eğiliminde olmaktadır.

2.5.1.3. Uyumluluk

Uyumluluk "*compatibility*", "bir inovasyonun mevcut değerler, geçmiş deneyimler ve potansiyel kullanıcıların ihtiyaçları ile tutarlı olarak algılanma derecesidir" (Rogers, 1995: 224). Chen ve Tan (2004), online mağazaların kabulü için kilit başarı faktörlerini belirlemek üzere tasarlanmış bir çalışmada, uyumluluk değişkeninin algılanan kullanılabilirlik, algılanan kullanım kolaylığı, güven ve algılanan

hizmet kalitesi arasında bir tutum olduğuna işaret etmiştir. Vijayasathy (2004), uyumluluğun İnternet'in kabulüne ilişkin tutumunu etkilediğini tespit etmiştir. Bu, Lin'in (2007) çalışmasının sonuçlarıyla doğrulanmıştır, bu da uyumluluğun tutumun açıklanmasıyla ilgili olduğunu göstermektedir (Aktaran: Sahli ve Legohérel, 2014: 4).

2.5.2. Sübjektif Normlar

Sübjektif normlar, APDT'nin önemli bir bileşeni olup literatürde genelde kullanıma yönelik niyet üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Sübjektif normun alt bileşenlerinden; aynı düzeydeki kişiler veya çalışma arkadaşları olarak sayılabilecek arkadaş etkisi ve üstleri konumunda olan kişiler olarak sayılabilecek amir etkisi yer almaktadır. Arkadaş ve amir etkisi olarak sübjektif normları oluşturan alt bileşenlere ilişkin çalışmalar incelenmiştir.

Safeena vd. (2013) öznel normu, bir davranışta bulunmaya ya da bulunmamaya karşı algılanan sosyal baskı; Lin (2007) ise sübjektif normları, kişinin arkadaş veya meslektaşları gibi referans grubunun görüşleri ile kullanıcıların algılarına işaret ederek tanımlamaktadırlar.

Yılmaz ve Özer (2008); David ve Straub, (2003); Venkatesh ve Davis, (2000) öznel normların davranışsal niyet üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu çalışmalarında göstermişlerdir. Hwang, Lin ve Wang (2010) aile ve arkadaş gruplarının bir turizm bağlamında karar vermeyi etkilediğini belirtmişlerdir. Benzer şekilde Lee (2009) sosyal baskı olarak öznel normların tutumları etkilediğini ve insanların bir ülkeyi ziyaret etme niyetini etkilediğini göstermiştir.

Lin (2007), Huh, Kim ve Law (2009), Sahli ve Legohérel (2014) öznel normların niyet üzerinde etkili olduğunu göstermişlerdir. Benzer şekilde, Özer vd. (2015) ve Han vd. (2010) çalışmalarında yeşil yıldızlı otelleri ziyaret eden otel müşterilerinin çevrelerinde hissetmiş olduğu sosyal baskı yani sübjektif normun, bu otelleri ziyaret etme niyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Baylor ve Ritchie'ye (2002) göre, yöneticilerin yani üstlerin desteği, öğretmenlerin teknolojiyi kullanma konusundaki istekliliğini yani niyetini arttırmada

etkili olmuştur. Bunun aksine, Shiue (2007) çalışmasında, sübjektif normların, öğretmenlerin öğretim sürecinde teknoloji kullanma niyeti veya kullanımını üzerinde etkisinin olmadığını bulmuştur.

Toplum yapımız olarak kolektivizm (toplumculuk) bireyselliğe kıyasla daha ağır bastığı için sübjektif normların kullanım veya katılım üzerinde etkili olması, konunun kültürel yapımızın incelenmesi anlamında ayrıca değerlendirilmesinin yararlı olacağını göstermektedir (Kocagöz ve Dursun, 2010: 150).

Chang (1998) sübjektif normların davranışsal niyet üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmadığını, fakat tutum yoluyla dolaylı etkisinin oldukça önemli olduğunu savunmaktadır.

Armitage ve Conner (2001) tutum ve algılanan davranışsal kontrole göre sübjektif normların niyetlerin daha zayıf tahmin edicisi olduğunu iddia etmiştir. Ancak, Armitage ve Conner'ın (2001) ile Chang (1998)'in aksine; Ryu ve diğ. (2003) sübjektif normların, çalışmalarında davranışsal niyetler üzerinde en güçlü toplam etkiye sahip olduğunu bulmuştur (Özer ve Yılmaz, 2010).

2.5.3. Algılanan Davranışsal Kontrol

Chen ve Wu (2005)'ya göre Algılanan Davranışsal Kontrol (ADK) "*Perceived Behavioral Control (PBC)*", bir kişinin davranışı kolaylaştırma veya zorlama algısını yansıtmaktadır. ADK ile davranışsal niyet ve/veya gerçek davranış arasındaki önerilen ilişki iki varsayımdan kaynaklanmaktadır. Birincisi, ADK'daki bir artış, davranışsal niyette ve eylemi gerçekleştirme olasılığı artacaktır. İkincisi, ADK, algılanan kontrolün gerçek kontrolü yansıttığı ölçüde davranışları doğrudan etkilemektedir (Hsu ve Lam, 2006).

Ajzen ve Madden (1986) e göre kontrol inancı, davranışın uygulamaya geçmesi için gerekli olan fırsat ve kaynakların o kişi için ne derece önemli olduğunu belirtmektedir. Yani, kontrol inançları kişinin sahip olduğu fırsat ve kaynakları ifade etmektedir.

Tutumun, öznel normların ve niyet tahminindeki davranışsal kontrolün görece öneminin, davranış ve durumlar arasında değişmesi beklenmektedir (Ajzen, 1991). Sahli ve Legoharel (2014) çalışmasında da doğrulanmış ve o çalışmadaki bulgular, farklı düzeylerde turizm ürünlerinde interneti kullanma niyetine ilişkin tutum ve algılanan davranışsal kontrol arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Özer, Kement ve Gültekin (2015) yeşil yıldızlı otel müşterilerinin bu otelleri tekrar ziyaret niyeti üzerinde yaptıkları çalışmada katılımcıların algılanan davranışsal kontrolü, bu otelleri yeniden ziyaret etme niyetini etkilemediği kanısına varmışlardır.

Alam ve Sayuti (2011) tüketicilerin helal yiyecek satınalma niyetini incelediği çalışma sonuçlarına göre ADK satınalma niyetini etkilememekte, tutum ve subjektif normlar ise olumlu yönde etkilemektedir.

Huang vd. (2011) çalışmalarında elektronik ticarete tüketicilerin satın alma niyetleri APDT kapsamında incelemektedir. Buna göre, tutum, algılanan davranışsal kontrol online alışveriş niyetini olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, bahsi geçen çalışmaya göre subjektif norm, tüketicilerin satın alma niyetini etkilememektedir.

Kocagöz ve Dursun (2010) çalışmalarında algılanan davranışsal kontrolün niyeti açıklayamadığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde, Venkatesh, Morris ve Ackerman (2000) ile Lewis, Agarwal ve Sambamurthy (2003) çalışmalarının aksine; Shiu (2007) algılanan davranışsal kontrolün, öğretmenlerin öğretim sürecinde teknoloji kullanma niyeti veya kullanımı üzerinde etkisinin olmadığını bulmuştur.

Han ve Kim (2010) çalışmalarında katılımcıların kontrolün alt bileşenleri olan kontrol inançlarının algılanan davranışsal kontrolü etkilediğini bulmalarına karşın Özer vd. (2015) çalışmasında ise etkilemediği sonucuna varmıştır.

Shiu (2007) öğretmenlerin teknoloji kullanımı ile ilgili yaptığı çalışmasında algılanan davranışsal kontrolü ve öznel normların, niyet veya öğretim teknolojisinin fiili kullanımı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını ancak az da olsa dolaylı etkili olduğunu göstermiştir.

Shiue (2007) teknoloji ve kolaylaştırıcı koşulların mevcudiyeti üzerinde algılanan kontrolün; bilgisayar erişimini, öz yeterlilik ve kullanım kolaylığı gibi belirleyicilerin katkılarının ötesinde kullanımı açıklamaya hiçbir katkı yapmadığı boyutuyla gereksiz veya ihtiyaç dışı olduğunu değerlendirmektedir.

Bansal (2016) çalışmasında algılanan davranışsal kontrol üzerinde öz yeterliliğin %52 düzeyinde açıklayıcı olduğunu tespit etmiştir ve bu da model için oldukça iyi bir göstergedir.

Hornig, Wu ve Lee (2011) çalışmasında daha yüksek algılanan davranışsal kontrole sahip olan online kullanıcıların, online alışveriş üyeliği niyeti daha yüksek olacağını göstermektedir.

Özer ve Yılmaz (2010) çalışmasında algılanan davranışsal kontrolün davranış üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve doğrudan etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

2.5.4. Davranışa Yönelik Niyet

Özer vd. (2010) niyeti, bir davranışı uygulamaya geçirmek için kişinin istemleri ve gayretlerinin göstergesi olarak ifade etmişlerdir. Bireylerin davranışlarının meydana gelmesinde büyük paya sahip olan niyet, tutum tarafından etkilenmektedir (Özer ve Yılmaz, 2010). Teknoloji kabulünde, kullanıcıların bilgi sistemlerini kullanmaya yönelik niyeti sistemin kullanıcı kabulünü yansıttığını ve dolayısıyla kullanım niyetinin “*behavioral intention*” de sistem kullanma davranışının öncüsü olduğu vurgulanmaktadır (Davis 1989, Aktaran: Aras 2015: 345)

Aras (2015) İnsan kaynakları bilgi sistemlerine yönelik algıların ölçüldüğü çalışmada, niyetin gerçekleşen davranış üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğu sonucuna erişmiştir.

Horton vd. (2001), Dasgupta vd. (2002), Lee (2006), Jan ve Contreras (2011), Cheung ve Vogel (2013); Lee ve Lohte (2013) farklı zamanlarda ve örneklem üzerindeki diğer çalışmalarda sistem kullanım niyetinin yani davranışa yönelik niyetin “*behavioral intention*”, kullanım davranışında etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Özer vd. (2015) hizmet kalitesi, davranışsal inançlar, sübjektif norm, algılanan davranışsal kontrol ve tutum değişkenlerinin, yeşil yıldızlı otel müşterilerinin bu otelleri tekrar ziyaret niyetine etkisi, hizmet kalitesi ve davranışsal inançların otel müşterilerinin tutumuna etkisini incelediği çalışmada, tutum ve algılanan davranışsal kontrolün tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkili olmadığını ancak sübjektif normun tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkili olduğunu tespit etmişlerdir. Yani katılımcıların daha önce ziyaret etmiş oldukları yeşil yıldızla sahip olan otelleri tekrar ziyaret etmeye yönelik niyetlerinde kendi değerlendirmeleri (tutum) ve var olan kaynakları (algılanan davranışsal kontrol) yerine, sosyal baskının (sübjektif norm) daha belirleyici olduğu ifade edilebilmektedir.

Bansal (2016) çalışmasında kullanıma yönelik niyetin anlamlı belirleyicileri olan tutum, sübjektif norm, algılanan davranışsal kontrol ve kişisel yenilikçilikten tutumun kuvvetli bir belirleyici olduğunu belirtmiştir. Sübjektif norm ve algılanan davranışsal kontrolün de davranışsal niyetin anlamlı belirleyicileri olduğunu ortaya koymuştur. Buradan, kişinin sosyal çevresinin de mobil ticaret yapma niyeti üzerinde etkisinin olduğunu söylemek mümkündür.

Hornig, Wu ve Lee (2011) çalışmasında web sitesinden ödeme yapma yani online alışveriş niyeti üzerinde sübjektif normların ve algılanan davranışsal kontrolün yüksek derecede etkili olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel kural olarak, tutum ve öznel norm ne kadar olumlu ve algılanan davranışsal kontrolü ne kadar yüksek ise, bahse konu davranışı gerçekleştirme konusunda birey o kadar güçlü niyete sahip olmaktadır (Safeena vd. 2013: 147).

2.5.5. Farkındalık Ve Niyet

Planlı davranış teorisi ekseninde yapılan çalışmalara bakıldığında davranışsal niyet başlığı altındaki sorular da dikkate alındığında bu kısım özellikle teknoloji gerektiren bir sistemin kullanımı ile ilgili bir niyeti ortaya koyma durumunu ifade etmektedir. Aslında tamamen teknoloji gerektirmeyen, herhangi bir sistem veya uygulamanın yenilik gerektirmesi boyutuyla ele alındığında, kullanma niyetinin bir

farkındalığı içerdiği düşünülmektedir. Yani bu yeniliği kullanmaya yönelik bir farkındalık oluşmuşsa katılım göstermeye veya bunu bir uygulama olarak görmeye niyet de oluşacaktır diye yorumlanabilmektedir. Literatürde farkındalığın niyeti etkilediğini içeren bazı çalışmalar yapılmıştır. Genellikle satın alma niyetlerini farkındalığın etkileme düzeyini açıklamaya yapılan çalışmalar olduğu görülmektedir.

Saydan ve Dülek (2019) beyaz eşya sektöründe kadın tüketicilerin alım tercihlerini inceledikleri çalışmada, marka farkındalığı ve marka tutumunun satın alma niyeti üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit etmişlerdir. Markaya yönelik farkındalığı kadınların beyaz eşya satın alma niyetlerini pozitif yönlü bir etkilemektedir.

Özsaçmacı (2018) yeşil pazarlama faaliyetlerinde, yeşil marka farkındalığı ile tüketici satın alma niyetleri arasındaki ilişkinin incelenmesini amaçladığı çalışmada; perakende market ürünlerinde yeşil pazarlama faaliyetlerinin yeşil marka farkındalığı ile tüketici satın alma niyeti arasındaki ilişkiye aracılık etkisi gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

2.5.6. Kullanım Davranışı

Planlı davranış teorileri üzerine yapılan çalışmaların amacı bir yeniliğin kullanımını etkileyen faktörlerin doğrudan veya dolaylı etkilerini ölçerek bu davranışın veya yeniliğin hayata geçirilmesinde, benimsenmesinde yani kullanım davranışı “*usage behavior*” haline dönüştürülmesinde etkili olan faktörleri ortaya koymaktır. Bu durumda nihai bağımlı değişken kullanım davranışı olmaktadır.

Yukarıda bahsedildiği şekilde literatür taramasında, diğer değişkenler incelenirken bazı değişkenlerin doğrudan kullanım davranışı üzerindeki etkileri, bazılarının ise diğer değişkenler üzerinde aracı etkili oldukları ifade edilmiştir.

Özetle, Aras (2015) niyetin gerçekleşen davranış üzerinde anlamlı bir şekilde etkili olduğu, Horton vd. (2001), Dasgupta vd. (2002), Lee (2006), Jan ve Contreras (2011), Cheung ve Vogel (2013); Lee ve Lohte (2013) farklı zamanlarda ve örneklem

üzerindeki diğer çalışmalarda sistem kullanım niyetinin, kullanım davranışında etkili olduğunu tespit etmişlerdir.

Diğer çalışmalarda ise genel olarak kullanıma yönelik davranış bağımlı değişkeni üzerindeki diğer değişkenlerin etkileri incelenmiş ve niyetin kullanım üzerindeki etkisi genel kabul görmüş bir durum olarak ele alındığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan bahsedilen kullanım davranışı, çalışmamızda katılım davranışı olarak değiştirilerek ele alınmıştır. Çünkü bizim çalışmamızda geçen katılım aslında stratejik planlamanın hem hazırlık hem de uygulama kısımlarını içeren aşamalarına katılımı belirtmektedir. Bu katılım kısmının içinde hem fiili katılım hem de görüşlerinin alınıp alınmaması ve görüşlerin dikkate alınıp alınmama durumunu da içermektedir. Yani buradaki katılım aktif bir katılımın gerekliliklerini ortaya koymaktadır. Diğer bileşenlerin hem doğrudan hem de dolaylı olarak katılım sağlama durumunu nasıl etkileyeceği ise çalışmamızın ana odağını oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalarda nihai bağımlı değişkenin katılım olarak ele alındığı bir çalışma tespit edilmemiştir. Bu kısım çalışmanın özgün kısımlarından birisi olarak ele alınmıştır.

III. BÖLÜM

3. DEVLET MALZEME OFİSİ GENEL MÜDÜRLÜĞÜ (DMO)

3.1. DMO'nun Tarihçesi

Ülkemizde “kırtasiye ve sair malzeme ihtiyacının sağlanması” ile “basılı kâğıtların temini ve kamu matbaalarının çalışma esaslarının düzenlenmesi” konusundaki çalışmaların başlangıcı olan 1926 yılında Maliye Bakanlığı bünyesinde Kırtasiye Baş Memurluğu (1926-1933) kurulması ile kurumların alımları ilk kez merkezi bir birim tarafından yapılmaya başlanmıştır. Artan ihtiyaç ve gelişen şartlar neticesinde bu birim önce Kırtasiye Müdürlüğü (1933-1946), sonra Devlet Kâğıt ve Basım Genel Müdürlüğü (1946-1954) olarak yeniden düzenlenmiş ve işlevi artırılmıştır (DMO 2015-2019 Stratejik Planı, 2015: 17).

1954 yılında ise 6400 sayılı kanunla, “Devlet Malzeme Ofisi” adını alarak, Maliye Bakanlığına bağlı bir iktisadi devlet teşekkülü olup ayrı bir tüzel kişilik kazanmıştır. 1984 yılında, 233 sayılı “Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname” hükümleri gereğince “Devlet Malzeme Ofisi Ana Statüsü” Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe girmiş ve bu ana statü halen yürürlüktedir (DMO, 2016: 9).

DMO, Ankara’da bulunan Genel Müdürlük Merkez Teşkilatı ile 7 Bölge Müdürlüğü (Bursa, Elazığ, Eskişehir, Gaziantep, İstanbul, İzmir, Trabzon), 4 İrtibat Bürosu (Diyarbakır, Erzurum, Mersin, Van) ve İstanbul’da faaliyet gösteren Basım İşletme Müdürlüğünden oluşan Taşra Teşkilatı aracılığıyla hizmet sunmaktadır. (DMO 2018 Performans Programı, 2019: 12)



Şekil 3.1: DMO Tarihsel Gelişimi (DMO Ülke Uygulamalar Kitabı)

3.2. DMO'nun Faaliyet Alanı ve Hukuki Yapısı

DMO; "kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaç duyduğu mal ve hizmetlerin kamu yararı gözetilerek, kamu kaynaklarının etkin ve verimli biçimde kullanılması, savurganlığın önlenmesi, faaliyet alanına giren ihtiyaç konusu malzemenin standart ve kalitesinin azami ölçüde sağlanması, şeffaflık, rekabet, hesap verebilirlik prensipleri doğrultusunda iç ve dış piyasadan tedarik edilmesi ve dağıtımı için kamu kurum ve kuruluşları adına *merkezi satınalma işlevini* yürütmek üzere, satın almak veya alıcı kurum ve kuruluşlar ile üretici veya satıcıları buluşturmak suretiyle ihtiyaçlarının teminini sağlanabilmesi amacıyla kurulmuştur" (DMO Ana Statüsü, 2007: 1).

DMO'nun temel görevi; faaliyet konusuna giren kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyaçlarını hızlı, kaliteli, öncelikle yerinden ve ilk elden, toplu alımların sağladığı fiyat avantajlarından azami ölçüde yararlanılmak suretiyle en ekonomik biçimde tedarik etmektir.

Öte yandan, kamu kurum ve kuruluşları, 4734 sayılı Kamu İhale Kanununun "İstisnalar"ı düzenleyen 3 üncü maddesinin (e) bendindeki istisna hükmü gereğince anılan Kanundan istisna olarak DMO'dan alım talebinde bulunabilmekte, aynı maddenin (g) bendindeki hükme istinaden de DMO, kamu kurum ve kuruluşlarının taleplerini, anılan Kanundan istisna olarak kendi mevzuatı çerçevesinde yapacağı alımlarla karşılayabilmektedir. Ayrıca, kamu kurum ve kuruluşlarının DMO'dan alım yapma zorunluluğu bulunmamaktadır (4734 Sayılı KİK 2002: 8228-1).

DMO Ana Statüsü'ne göre kamu hukukuna tabi olan veya kamunun denetimi altında bulunan ya da kamu kaynağı kullanan kamu kurum ve kuruluşlarının aşağıda belirtilen mal ve hizmet ihtiyaçlarının tedarikine bu kurum ve kuruluşlar adına temin etmektedir (DMO 2017 Faaliyet Raporu, 2018: 16);

- Sabit tesisler hariç aydınlatma cihazları ve ısıtma-soğutma araçlarına,
- Büro makineleri, bilişim teknolojisi ürünleri, sair makineler ve aletleri ile ofis otomasyonu hariç paket program yazılımına,
- Basılı formlar, bildirim ve beyanname çeşitlerine,
- Çeşitli temizlik malzemeleri ile temizlik araç ve ekipmanlarına,
- Her çeşit kırtasiye ve büro malzemesi ile mefruşatına,
- Kâğıt, karton, mukavva ve bunların mamûlüne,
- Kamu kurum ve kuruluşlarının sair döşeme, demirbaş, makine ve teçhizatlarına,
- Giyim eşyaları ve tamamlayıcı aksesuarlarına (kişiyeye göre özel üretim gerektirenler hariç),
- Taşıt ve iş makinelerine (bisiklet dâhil), bunların iç ve dış lastikleri ile akaryakıt ve akülerinin alımına, taşıt ve iş makineleri kiralamalarına,
- Tıbbi malzemeye,

DMO 2017 faaliyet raporu sonuçlarına göre 2017 yıl sonu itibariyle toplam müşteri sayısı 6.496 olup müşteri ihtiyaçlarını aynı tarih itibariyle 26.180 ürün ile karşılamaktadır.

DMO'nun 2017 yılında kamu kurum ve kuruluşlarına yapmış olduğu satışların toplamı 3.898.004.000 TL olup, bu rakam 2017 yılında yapılan 30.101.939.000 TL'lik (istisna ve doğrudan temin tutarları hariç) kamu mal alımlarının %12,9'u kadardır. (DMO 2017 Sektör Raporu, 2018: 15)

Diğer yandan, DMO tedarik usulleri ve uyguladığı fiyat politikası ile kamu alımlarında piyasayı ve fiyatları düzenleyici bir misyon üstlenmekte, böylece kamu alımlarının daha ekonomik ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesine aracı olmaktadır.

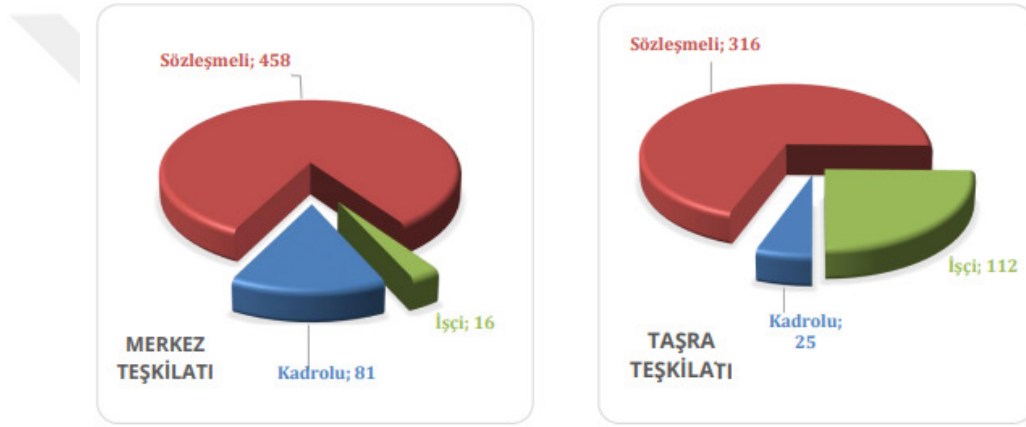


Şekil 3.2: DMO Organizasyon Şeması (DMO 2018 Yılı Performans Programı 2019: 13)

3.3. DMO İnsan Kaynağı

Genel Müdürlük çalışanlarının hizmete alınma, görev ve yetkileri, nitelikleri, atanma, ilerleme, yükselme, hak ve yükümlülükleriyle diğer özlük hakları, 399 sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Personel Rejiminin Düzenlenmesine dair Kanun Hükmünde Kararname hükümlerine göre değerlendirilmekte ve uygulanmaktadır. 31.12.2017 tarihi itibarıyla DMO personel sayısı 1.008'dir.

DMO personel dağılımını aşağıdaki grafikte belirtilmiştir.



	Kadrolu	Sözleşmeli	İşçi	TOPLAM
MERKEZ	81	458	16	555
TAŞRA	25	316	112	453
TOPLAM	106	774	128	1.008

Şekil 3.3: 2017 Yılı Personel Durumu (DMO 2017 Yılı Sektör Raporu 2018:21)

3.4. DMO Tedarik Usulleri

DMO aracılığıyla yapılacak alımlarla ilgili yasal düzenlemeler bulunmaktadır. DMO, Ana Statüsünde belirtilen mal ve hizmetleri 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu çerçevesinde veya aynı Kanununun 3 (g) bendinde düzenlenen istisna kapsamına giren alımları (2019/1 No.lu Kamu İhale Tebliğinde, her bir alım/ihale için 13.857.591,-TL

olarak belirlenmiş olan tutarda) çerçeve anlaşma, katalog ve protokol ile elektronik ihale veya diğer ihale usulleriyle temin edebilmektedir (DMO Ana Statüsü, 2007: 2).

DMO, kamu kurum ve kuruluşlarının faaliyet konuları arasında yer alan taleplerini, en hızlı ve etkin yolla karşılamayı hedeflerken, kamuda tasarrufu da ön planda tutmaktadır. Bu amaçla, müşteri dairelerin talepleri değerlendirilerek uygun bulunan talepler, ürün grubu ve parasal limitine göre ilgili birime iletilmektedir. Katalog (e-satış platformu) ve müteferrik ihale yolu olmak üzere 2 temel alım yöntemi bulunmaktadır.

3.4.1. Katalog (E-satış Platformu) Yolu İle Tedarik Yöntemi

Piyasa araştırması yapıldıktan sonra pazarlık yöntemiyle belirlenen ürünlerin teknik özellikleri ile fiyatlarının deklare edildiği, DMO ile tedarikçi firmaları arasında belirli bir dönemi içeren, karşılıklı alım ve satım taahhüdünü içeren bir sözleşmeye, çerçeve anlaşmaya veya protokole dayanan ve elektronik ortamda da sunulan hizmeti ifade eden bir iş modelidir (DMO Ana Statüsü, 2007: 1).

Müşteri daireler e-satış sitelerinde sunulan platform benzeri DMO e-satış portalında talep ettikleri ürünün fiyatı, tedarikçi bilgileri, teknik özellikleri, satış koşulları, teslimat süreleri gibi bilgilere kolayca erişebilmektedirler. Kamu kurumları bu yöntemde tutar indirimleri ve miktara bağlı iskontolardan yararlanabilmektedirler.

Elektronik satış platformu olan Katalog sisteminde ülke ihtiyaçları, KOBİ'lerin desteklenmesi, stratejik öneme sahip ürünler yönünde farkındalık oluşturulması gibi öncelikler dahilinde bazı alt platformlar oluşturulmuştur. Bunlar ise şu şekildedir;

- Kamu alımlarında Cazibe Merkezleri Programı kapsamında bulunan 23 ilde faaliyet gösteren üreticilerin desteklenmesi ve ülkenin bölgesel istihdamının gelişimine katkı sağlanabileceği düşüncesiyle e-satış platformunda **Cazibe Merkezleri Kataloğu**,
- KOSGEB'e kayıtlı mikro ve küçük işletmelerin ürettikleri ürünlerinin kamuda pazaryeri garantisi sağlanması ile kamu alımlarındaki payının artırılması,

markalaşma süreçlerine destek sağlanması, kaliteli ürün sunma ve satış sonrası hizmetleri yönünden gelişmelerinin desteklenmesi amacıyla **KOBİ Kataloğu**,

➤ Yenilik, yerlilik, teknolojinin transferi ve girişimcilik ekosisteminin teşvik edilmesi için öncelikli teknoloji ürünlerinde ticarileştirme programı kapsamında orta ve yüksek teknoloji ürünler geliştiren işletmelerin ürünlerinin ticarileşmesine kamu alımları ile katkı sağlanması amacıyla **Tekno Katalog**,

uygulamalarına geçilerek daha düşük maliyetlerle DMO kataloğunda yer almalarına imkan sunulmuştur (DMO 2017 Faaliyet Raporu, 2018: 44)

31.12.2017 tarihi itibarıyla 2017 yılı faaliyet raporu sonuçlarına göre katalog sisteminde 22.886 ürün satışta olup bunun 21.961 tanesi Genel Katalog, 771 tanesi Cazibe Merkezleri Kataloğu, 154 tanesi KOBİ Kataloğu ürününden oluşmaktadır.

3.4.2. Müteferrik İhale İle Tedarik Yöntemi

DMO Ana Statüsü'nde yer alan stok ve katalog kapsamında satışta olmayan ürünlerin söz konusu ürünü tedarik etmeyen kuruluşlarca hazırlanan teknik şartnameler doğrultusunda çeşitli ihale yöntemleri ile yapılan alım şeklidir (DMO 2017 Faaliyet Raporu, 2018: 34).

Ayrıca, DMO, tedarik ettiği malzemelerin standart özelliklerde ve belirli kalite ölçütlerini sağlamak suretiyle sunulması amacıyla kalite kontrol faaliyetleri de yürütmektedir. Katalog sistemi kapsamında yer alan ürünler için gerekli görülmesi durumunda kendi teknik personeli tarafından; üretim, teslimat öncesi ve teslimat sonrası kalite kontrol faaliyetleri icra edilmektedir. Satın alınan araçların teknik şartnameleri, sipariş kapsamında belirtilen özelliklerde olup olmadığı ve üst yapı fonksiyonları yönünden uygunluk denetimi yapılmaktadır. Bununla birlikte, ihale kapsamında teklif edilen malzemelerin ihale şartlarında belirtilmiş olan özelliklere uygunluk yönünden denetimi ve imalat gerektiren alımlarda malın ihalede belirtilen nitelik, nicelik, kalite ve özellikler doğrultusunda üretilip üretilmediğinin tespit edilmesi amacıyla ara denetim uygulaması da yapılabilmektedir (DMO Ülke Uygulamaları Kitabı, 2016: 17).

Diğer taraftan, Kamuda elektronik ticaretin ilk uygulayıcısı olan Devlet Malzeme Ofisi, e-satış portalı üzerinden müşteri ve tedarikçilerine elektronik ortamda hizmet vermektedir.



Şekil 3.4: DMO E-Satış İşlemleri (DMO Ülke Uygulamaları Kitabı 2016: 16)

Ülkemizde mevcutta uygulanmakta olan 10. Kalkınma Planında ve hükümet programında da belirtildiği üzere Dijital Devlet uygulamalarının kurumlar tarafından benimsenmeye başlandığı görülmektedir. Paydaş odaklı yaklaşımı benimseyen yeni kamu anlayışında süreçlerin, ilgili paydaşların faydalanacağı hizmetlerin elektronik ortamda yürütülmeye başlanması, e-Devlet uygulaması üzerinden yapılan entegrasyonlar ile sunulan hizmetler bu dönüşümün önemini ve giderek artarak yayıldığını göstermektedir. Bu dönüşümün uygulama olarak ülkedeki ilk planlayıcılarından olan DMO'nun, 2015-2019 Yılı Stratejik Planında amaç ve hedefleri incelendiğinde, elektronik tedarik hedefi ile bütün süreçlerin elektronik ortama taşınmasını amaçladığı görülmektedir.

Süreçlerini elektronik ortamda yürütmeyi planlayan DMO'da, geçmişte düşünülen veya uygulanması planlanan projeler ile bunlara ilave projeler tekrar ele alınmaya başlanmış, iç ve dış paydaşların görüşleri, kullanıcı dostu sistemlerin tasarlanması, katılımcılığın ve sahiplenmenin oluşturulması için de büyük gayret gösterildiği uzman görüşleri ile haber ve etkinlik paylaşımlarından anlaşılmaktadır. Uygulamaya alınacak bir yeniliğin çalışanlara ve dış kullanıcılarına sağlayacağı katkı, fayda, kullanım kolaylığı gibi durumlarını da önemseyerek yeni atılımlarını icra etmeyi planlayan DMO, istekli/tedarikçi başvurularının elektronik ortamda alınması, elektronik ihale, elektronik fatura gibi uygulamaları projelendirmiş ve bunlardan bir kısmını hayata geçirmiştir.

Ayrıca Kore Cumhuriyeti, İtalya ve ABD gibi ülkelerin incelenmesinde, satınalma süreçlerini tamamen çevrimiçi yönettikleri görülmektedir. Bunların başarısı ise önemli ölçüde, e-tedarik süreçlerinin ulusal e-devlet sistemleriyle entegreli kullanılabilmesinden dolayı olduğu anlaşılmaktadır. Bu uygulamalardan en popülerleri ise; e-uyuru, e-teklif ve e-katalog (e-mağaza, e-pazaryeri vb.) dur. Bilinen e-tedarik uygulamalarının yanında, e-mağaza ve e-ihale alım yöntemleri, internet siteleri üzerinden “e-seyahat” uygulaması ile uçak ve otel rezervasyonu, araç kiralama gibi hizmetler de bazı ülkeler tarafından sunulabilmektedir (DMO Ülke Uygulamaları Kitabı, 2016:154).

Kamu kurumlarının elektronik dönüşümünün önemli derecede ele alındığı ve diğer ülke uygulamalarındaki başarılı dönüşümlerin görüldüğü günümüz şartlarında, bu konuya ülke olarak daha çok önem verilmeli ve bu alanlarda ayrıca detaylı çalışmalar yapılmasının ve kamu kurumlarının teşvik edilmesinin uygun olacağı değerlendirilmektedir.

Kurumsal olarak uygulanması planlanan dönüşümler işletmeleri rekabet ortamına hazırlayan en önemli sistemlerin başında gelmektedir. İşletmede mevcutta işletilen süreçlerin yeni sistem veya dönüşümle uyumlaştırılması için yapı, kültür, donanım gibi organizasyonda yer alan birçok yönle ele alınması uygun olacaktır. Bu sistemler, bir teknoloji veya yazılım projesi olmaktan ziyade, bir yönetim projesi, yeni bir yönetim felsefesi ve bütüncül bir kurum kültürü değişimi olarak değerlendirilmesi gerekmektedir. Kurumda yönetici ve personel olarak bütün çalışanların desteği ve isteği sağlanamaz ise o sistemin başarılı olmasını beklemek güçleşir. Tüm çalışanların yeni sistemin uygulamaya alınmasıyla hem çalışanları hem de bu işten faydalanacak olan ekosistemdeki kullanıcıları için sağlayacağı faydaların, avantajların, kullanım kolaylık derecesinin ve zorluklarının bildirilmesi ve yeni sisteme geçiş sürecinde gereken eğitimin verileceği konularında bilgilendirilmesi gerekmektedir (Oktal, 2007: 89-90).

3.5. DMO'da Son Dönemde Yürütülen Faaliyet/Projeler

DMO, dijitalleşen dünyada müşterilerine ve tedarikçilerine daha kaliteli ve kullanıcı dostu hizmet sunmak amacıyla paydaş memnuniyeti odaklı projelerini hayata geçirmektedir. Birimlerin asli çalışma alanları ile ilgili daha çok zaman bulabilmeleri ve böylece kaliteli hizmet sunabilmeleri için DMO'da Dijital Dönüşüm Projesi (3D Hareketi) başlatıldığı gözlemlenmektedir. Bu kapsamda;

- E-satış platformuna ürün satmak için girmek isteyen firmaların (ihale veya katalog) başvurularının online ortamda alınması,
- Müşteri kurumların taleplerinin alınmasından ürün teslimi aşamasına kadar işlemlerinin online olarak gerçekleştirilmesi,
- E-fatura/e-arşiv fatura uygulamasına geçilmesi,
- Veri paylaşımı protokolleri imzalanması,
- Online sipariş takibi sağlanması,
- Hem web sitesi hem de BİP mobil uygulaması üzerinden anlık bilgi paylaşılması,

gibi proje/faaliyetler uygulamaya alınmaktadır (<https://www.dmo.gov.tr/Home/Mansetler>, 04 Temmuz 2019'da erişildi).

Katalog (e-satış platformu) sisteminde yer almak için fiziki dosya getirmek suretiyle başvuru yapan firma başvuru süreçlerinin; ilgili kurumlarla entegrasyonlar yaparak bilgi ve belgelerin doğrudan sisteme alınması, diğer bilgi ve belgelerin ise firmalar tarafından dijital ortamda yüklenmesi ile başvurularını ilgili sistem üzerinden takip edebilmelerini sağlayan Online Başvuru Projesi yürütülmektedir.

Kamu kurumlarının ihtiyaçlarını online satış portalı üzerinden gerçekleştiren Türkiye'nin merkezi satınalma kurumu DMO, E-Fatura/E-Arşiv Fatura Sistemini uygulamaya almıştır. PTT ile imzalanan Protokol doğrultusunda başlanan e-fatura uygulaması ile DMO e-fatura kullanımına geçen tedarikçilerinden basılı fatura alınması uygulamasına son verilmiş, e-fatura kullanımına geçmeyen tedarikçilerin ise e-faturaya geçmesi için gerekli düzenlemeler yapılmıştır. DMO, müşterisi olan kamu kurum ve kuruluşlarından e-faturaya geçmiş olanlara e-fatura, geçmeyenlere ise e-arşiv faturası

göndermeye başlamıştır (<https://www.dmo.gov.tr/Home/Icerik/3343>, 04 Temmuz 2019'da erişildi).

3 Ağustos 2018 tarihinde açıklanan 100 Günlük İcraat Programında yer alan Sağlık Market Projesi ile DMO'ya önemli bir görev verilmiştir. Sık tüketilen, satın alma ve iş gücünün büyük kısmını oluşturan malzemelerin teminini kolaylaştırmak ve yerlilik oranının artırılması amacıyla Sağlık Market uygulamasının hayata geçirilmesi ile Sağlık hizmetlerine ilişkin alımların Devlet Malzeme Ofisi tarafından elektronik ortamda gerçekleştirilmesi kurgulanmıştır (<https://www.dmo.gov.tr/Home/Icerik/1237>, 04 Temmuz 2019'da erişildi).

Paydaş odaklılığı ve geliştirdiği iş modellerini destekleyici iş birliklerini önemseyen DMO, Savunma Sanayi Başkanlığı, MÜSİAD, GİB, PTT gibi güçlü STK ve kurumlarla İş Birliği Protokolleri imzalamıştır (<https://www.dmo.gov.tr/Home/Icerik/3343>, 04 Temmuz 2019'da erişildi).

Savunma Sanayi Başkanlığı ile imzalanan "Siber Güvenlik Alanında İşbirliği Protokolü" kapsamında, Başkanlığın himayesinde kurulan Türkiye Siber Güvenlik Kümelenmesinde yer alan firmaların kamu kurumlarıyla buluşturulması ve firmaların ürünlerinin DMO Tekno Kataloğunda yer alması sağlanacaktır. Bu protokol ile kamu kurum ve kuruluşlarında kullanılan siber güvenlik yazılımları ve bilişim teknolojilerinin yerli ve milli bir altyapıya sahip olabilmesi ve kamu alımlarında yerli ve milli ürün tercih edilmesi için yeni stratejiler geliştirilmesi amaçlanmaktadır (<https://www.dmo.gov.tr/Home/Icerik/3350>, 04 Temmuz 2019'da erişildi).

Ayrıca, DMO'nun e-satış platformunu geliştirmek için yürütmekte olduğu projeler ve ihale/stok yöntemiyle tedarik edilen kırtasiye, temizlik ve giyim eşyaları ürün grupları gibi ürünlerin de bu platformdan karşılanması yönünde yürütülen projeler ile de DMO'nun bu sisteme verdiği önemi göstermektedir.

IV. BÖLÜM

4. DMO UYGULAMASI İLE MODELİN ARAŞTIRILMASI

4.1. Yöntem Ve Bulgular

4.1.1. Yöntem

Araştırmamda anket ve mülakat yöntemleriyle veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Öncelikle anketin oluşumunda kurumda gözlem ve mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu gözlem ve mülakatlar sonucu sorulması planlanan sorular kuruma özgü olarak değişkenler eklenmiş ve sorular hazırlanmıştır. Çalışmaya ilişkin hazırlanan anket 28 çalışana uygulandıktan sonra yapılan ön test sonucunda bazı sorular çıkartılmış ve anket toplamda yaklaşık 300 çalışana iletilmiştir.

DMO'nun Merkez Teşkilatında tüm birimlerde birebir çalışmanın anlatımı ile anket doldurmaları sırasında yanlarında olarak sorularına birebir cevaplar verilmiştir. Taşra teşkilatına ise e-posta ekinde anket çalışması ve ayrıca detaylı bir bilgilendirme yazısı hazırlanarak stratejik plan amaç ve hedefleri ile ilişkili olan birimlerdeki çalışanlara gönderilmiştir. Ayrıca Taşra Teşkilatı her bir biriminde akademik çalışmalara olumlu bakışı olan, lisans üstü veya lisans mezunu olan bir veya iki referans kişisi tespit edilmiş, bu kişilere çalışma telefon görüşmeleri ile daha detaylı anlatılarak birimlerden gelebilecek soruları cevaplamaları istenmiştir. Tüm Genel Müdürlükte iletilen 300 anketten 200 anket için geri dönüş olmuştur.

İkinci olarak faktör analizi ile güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koyabilmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmış ve KMO

katsayısı 0,899 olduğundan araştırmadaki örnek büyüklüğü yeterli görülmüştür. Bartlett Testi sonucunda $p = 0,000 < 0,05$ olduğundan faktör analizinin yapılabirliği teyit edilmiş ve yapılan faktör analizi sonucunda 6 faktörlü bir yapı gözlenmiştir.

SPSS 22.0 paket programı kullanılarak istatistiksel anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilen çalışmada verilerin analizinde, faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Bağımlı, bağımsız değişkenlerin yapısal oluşumu ve doğrulayıcı faktör analizi ile faktör yükleri, değişken ve faktör dağılımları incelenerek bağımlı ve bağımsız değişkenler ortaya konulmuştur.

Çalışmada bağımlı değişken üzerinde anlamlılık ve açıklayıcılık bakımından bağımsız değişkenlerin etkilerini ölçmek amacıyla Regresyon Analizi kullanılmıştır. Birden fazla bağımsız değişkenin açıklama düzeyini daha iyi tespit edebilmek için ise Regresyon Analizinin detayını içeren Hiyerarşik Regresyon Analizi tercih edilmiştir. İlgili analiz adım adım değişkenlerin etki düzeylerini tahmin etmek için daha optimal bir çözüm olarak yol gösterici olmuştur.

4.1.2. Analiz Verisi ve Örneklem

Ana kütleimiz bir KİT olan DMO çalışanlarından oluşmaktadır. Merkez ve Taşra Teşkilatları olarak Genel Müdürlükte toplamda yaklaşık 1000 çalışan bulunmaktadır. Tüm çalışanlardan özellikle stratejik planda amaç veya hedeflerle doğrudan ilişkili birimlerde çalışanlara yapılmasının kurum için daha çok katkı sağlayacağı, bu birimlerde çalışanların plan ve programlarda eğer haberdar değillerse bile bu ankete katılım ile farkındalıkları oluşması için bu birimlerde görevli yaklaşık 300 kişiye anket iletilmiştir. Merkez Teşkilatına yüz yüze anlatım sonrası verilen anketlerin istekliler tarafından doldurulduğu ve Taşra Teşkilatında ise ilgili birimlerde çalışanlara doğrudan, detaylı bilgilendirme metinleri hazırlanarak, e-posta yolu ve Taşra Teşkilatında referans kişileri tespit edilerek birimlerde bu referans kişilerinin ayrıca bilgilendirme yapması suretiyle isteklilerin ankete katılımı sağlanmıştır. Gönderilen 300 anketten 200 tanesi doldurulmuştur. 6 tane geçerli olmayan anket çıkartıldığında 194 anket için veri girişi yapılmış ve analize konu veriyi oluşturmuştur.

Ankete katılımın daha etkin olması için özellikle kurumun ana faaliyet alanlarını ilgilendiren birimlerde çalışanlara uygulanmaya azami gayret gösterilmiştir. Bu birimlerin hepsinde (Merkez Teşkilatında) odalara tek tek gidilerek çalışma hakkında yüz yüze bilgilendirme yapılmıştır. Anketi o an doldurabilecekler için yanlarında beklenerek ilgili soruları cevaplandırılmıştır. Daha sonra dolduracağını belirtenlere ise anket bırakılarak daha sonra tekrar gelip alınacağı ve yine de soruları olanlara iletişim bilgileri verilerek istedikleri zaman ulaşabilecekleri belirtilmiştir. Taşra Teşkilatında ise yine ana faaliyet konularını ilgilendiren birimlerde çalışanların katılım sağlanmasına azami çaba harcanmıştır. Detaylı bilgilendirme ile e-posta ekinde anket şahsi kurum e-postalarına gönderilmiştir. Ayrıca, Taşra Teşkilatında referans kişileri tespit edilerek bu kişilere detaylı bilgilendirme yapılmış ve anket gönderilenler ile katılımlarının fayda sağlayacağı diğer kişilere de iletmeleri bu referans kişilerinden istenmiştir.

Elde verilen veriler SPSS te analiz edilmiştir.

4.1.3. Değişken ve Hipotezler

Çalışma kapsamında Taylor ve Todd (1995) makalesinde yer alan Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi "*Decomposed Theory Of Planned Behavior*" bünyesinde yer alan tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontrol bileşenleri bazında sırasıyla tutumun "*attitude*" alt bileşenleri olan algılanan fayda "*perceived usefulness*", kullanım kolaylığı "*ease of use*", uyumluluk "*compatibility*"; subjektif normların alt bileşenleri olan akran etkisi "*peer influence*" ve üst-amir etkisi "*superior's influence*"; algılanan davranışsal kontrolün "*perceived behavioral control*" alt bileşenleri olan öz yeterlilik "*self efficacy*", kaynak kullanabilme "*resource facilitating conditions*" ve teknoloji kullanımı "*technology facilitating conditions*" bazında yer alan sorular uyarlanarak anketimizde kullanılmıştır.

Koordinasyon; Bu değişken stratejik planlama veya davranış teorileri kullanılarak yapılan uygulamalarda bugüne kadar kullanılmamıştır. Bu nedenle APDT modelinin kullanıldığı çalışmalara bakıldığında, koordinasyon değişkeni gözlenmemektedir. Stratejik planlama sürecinde araştırma modeline bu değişkenin dahil edilmesinin temel nedeni stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama kısımlarında üst yönetimle ara kademe yöneticiler arası, ara kademe yöneticilerle çalışanlar arası,

çalışanların kendi arasındaki bilgi akışı, iletişim ve koordinasyonun kısımlarına ilişkin sorularla birlikte birden fazla birimi ilgilendiren proje bazlı çalışmalarda birimler arası koordinasyonun nasıl olduğunun önemli olduğudur.

Bu sebeple koordinasyon modele dahil edilerek stratejik planlama sürecinin benimsenmesi ve farkındalığa olan etkilerinin anlaşılması açısından bu değişkene araştırmada yer verilmiştir. Bu amaçla koordinasyon değişkenini ölçmek için çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve uzman görüşlerinden yararlanılarak geliştirilen aşağıdaki koordinasyon ölçeği kullanılmıştır.

Koordinasyon değişkenine ilişkin sorular;

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz.						
1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım (Nötr)	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum		
1.	Kurum üst düzey yöneticilerinin(GM.,GM YRD.), SP/PP' nin hazırlanması ve hayata geçirilmesi aşamasında birim/ünite yöneticileri(Daire Bşk./Şb. Md./Md.) ile gerekli olan iletişim/koordinasyonunun iyi olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
2.	Birim/ünite yöneticilerinin(Daire Bşk./Şb. Md./Md.) SP/PP' nin hazırlanması ve hayata geçirilmesi aşamasında çalışanlar ile gerekli olan iletişim/koordinasyonunun iyi olduğunu düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤
3.	SP/PP' de yapılması gerekenler ve bunların sonuçları ile ilgili birime gelen yazılar tarafıma iletilmektedir.	①	②	③	④	⑤
4.	SP/PP kapsamında belirlenen hedefler ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesi, birden fazla birimin çalışmasına bağlı olması durumunda; birimler arası koordinasyon/iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
5.	SP/PP hazırlanması veya hayata geçirilmesi aşamalarında, birim içi şube müdürlükleri/müdürlükler arası koordinasyon/iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
6.	SP/PP hazırlanması veya hayata geçirilmesi aşamalarında aynı birim/ünitede çalışan personel arası koordinasyon/iletişimin iyi olduğunu düşünüyorum	①	②	③	④	⑤
7.	Birden fazla birimi ilgilendiren çalışmalarda birimlerin koordineli olarak çalışabildiğini düşünüyorum	①	②	③	④	⑤

Koordinasyon değişkeni ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H₁: Tutum koordinasyonu etkilemektedir.

H₂: Sübjektif normlar koordinasyonu etkilemektedir.

H₃: Davranışsal kontrol koordinasyonu etkilemektedir.

Bu hipotezler doğrultusunda Koordinasyon Modeli geliştirilmiştir.

Tutum değişkeni altında yer alan sorulara bakıldığında stratejik planlamanın çalışma hayatında çalışana fayda sağlayıp sağlamadığı, işiyle olan uyumu ve ilgili kaynaklarda yer alan kısımları birim çalışma alanı ile ilişkilendirmede ve uygulamaya almadaki kullanım kolaylığına ilişkin soruları içermektedir. Bu soruların, koordinasyon bileşeninde yer alan ve yukarıda belirtilen sorular ile “fayda sağlayan, kullanımı kolay

ve uygulama düzeyi uygun olan bir iş için yönetici ve personel düzeyinde tüm çalışanların işi başarması için ortak çalışma kültürü ve bilgi akışının etkin olması” beklendiğinden pozitif veya negatif yönde doğrudan etkili olması beklenmektedir. (H₁ Hipotezi: Tutum koordinasyonu etkilemektedir.)

Yani yapılan bir işin veya uygulamaya alınacak bir yeniliğin faydalı, iş ile uyumlu veya kullanımının kolay olması durumları sağlandığında; kurum içi koordinasyon, iletişim ve bilgi akışının da yüksek olması beklenmektedir. Tersinden bakılacak olursa, ortak çalışma kültürü, iletişim veya kurum içi koordinasyonun yüksek olduğu bir kurumda ise stratejik planlama süreçlerinde olduğu gibi ortak çalışma gerektiren bir işin veya yeniliğin, kurum kültürü bu yapıda olduğuna göre ortak çalışma faydalıdır düşüncesinin oluşmuş olması kanaatiyle, yapılan iş ile uyumlu olacağı beklenmektedir.

Sübjektif normlar değişkeni içerisinde yer alan sorular çalışanların iş çevresinde yer alan ve aynı birimde çalışan arkadaşları ile amirlerinin, çalışanların takip ettikleri işlerde stratejik planlama sürecinde kullanılan kaynaklara göre hareket etmelerinin gereklilik durumu ile bu gerekliliği amirlerinin zorunlu görüp görmediğine ilişkin kısımları içermektedir. Stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama kısımlarında üst yönetimle ara kademe yöneticiler arası, ara kademe yöneticilerle çalışanlar arası, çalışanların kendi arasındaki bilgi akışı, iletişim ve koordinasyonun kısımlarına ilişkin sorularla birlikte birden fazla birimi ilgilendiren proje bazlı çalışmalarda birimler arası koordinasyonun nasıl olduğuna ilişkin soruları içeren koordinasyon değişkeni düşünüldüğünde, sübjektif normların özellikle bir çalışanın amirlerinin gerekli ve zorunlu gördüğünü düşündüğü bir çalışma/uygulamada birim içi ve birimler arası bu algının ortak çalışma anlamında pozitif olması beklenmektedir. Çünkü bir kurumda bir çalışan üzerinde hem birim hem farklı birimlerden ve özellikle amirlerinin bir yeniliğin gerekliliğini önemli gördüğü ve kurum yapısının buna göre oluştuğu durumda hiç şüphesiz ki ortak çalışma kültürü ve bilgi akışı etkin olacaktır. Özellikle proje bazlı işlerde sübjektif normların koordinasyon üzerinde önemli ölçüde etkili olduğu yapılan gözlemlerde tespit edilmiştir. (H₂ Hipotezi: Sübjektif normlar koordinasyonu etkilemektedir.)

Algılanan davranışsal kontrol değişkeni altında yer alan sorulara bakıldığında, stratejik planlamanın uygulamaya geçirilmesi aşamasında çalışanların öz yeterlilikleri, bu süreçlerdeki teknoloji ve kaynak kullanabilme durumlarına ilişkin sorular yer almaktadır. Yani stratejik planlama aşamalarında çalışanların ilgili kaynak ve dokümanları kullanarak kendi işiyle ilişkilendirebilmesi, ilişkilendirdiği bir işi kendi üzerine düşen kısımları itibariyle uygulama alabilme yetkisi ve becerisi, bu süreçte ihtiyaç duyulan kaynak, tablo ve içerikleri yorumlama ve teknolojiyi kullanabilme kısımlarına ilişkin sorulara yer verilmiştir. Bu sorulara bakıldığında, bir çalışanın stratejik planlama yeniliği üzerinde algıladığı davranışsal kontrolünün bilgi akışı, iletişim ve koordinasyon sorularını içeren koordinasyon değişkeni üzerinde doğrudan ve pozitif etkisinin olması beklenmektedir. Çünkü stratejik planlamanın uygulaması aşamasında algılanan davranışsal kontrolü yüksek olan bir çalışan konusuna hakim, ilgili konu ile ilgili öz yeterliliği yüksek ve kaynakları kullanabilen kişi anlamına geldiği için bu kişilere birim içi ve birimler arası ortak çalışmalarda daha çok yer verilmektedir. Bu durumda söz konusu çalışan ortak çalışmalara daha çok katıldığı için kurumun ortak çalışmalarda başarılı olduğu ve bilgi akışının etkin olduğu algısında olmuş olacaktır. (H₃ Hipotezi: Davranışsal kontrol koordinasyonu etkilemektedir.)

Farkındalık (Niyet);

Planlı davranış teorisi ekseninde yapılan çalışmalara bakıldığında niyet değişkeni olarak özellikle teknoloji gerektiren bir sistemin kullanımı ile ilgili çalışmalarda kullanılmıştır. Aslında tamamen teknoloji gerektirmeyen, yenilik olarak görülen ve yönetim aracı olan stratejik planlamada davranışa yönelik niyetinin bir farkındalığı içerdiği düşünülmektedir. Yani bu yeniliği kullanmaya yönelik bir farkındalık oluşmuşsa katılım göstermeye veya bunu bir uygulama olarak görmeye niyet de oluşacaktır.

Bu sebeple, çalışmada niyetin gözlenmesinde çalışanların stratejik planlama ile ilgili farkındalıkları, (Saydan ve Dülek (2019) ile Özsaçmacı (2018)) gözlenen değişken olarak ele alınmıştır. Farkındalığı ölçmek için çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve uzman görüşlerinden yararlanılarak geliştirilen aşağıdaki farkındalık ölçeği kullanılmıştır.

Farkındalık değişkenine ilişkin sorular;

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz.						
1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım (Nötr)	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum		
1.	SP/PP kapsamında yaptığım işler mesleki/öğrenim bilgilerimle uyumludur.	①	②	③	④	⑤
2.	SP/PP kapsamında yaptığım işlerde üstlerime veya çalışma arkadaşlarıma farklı öneriler sunarım.	①	②	③	④	⑤
3.	SP/PP kapsamında verdiğim öneriler üstlerim veya çalışma arkadaşlarım tarafından dikkate alınır.	①	②	③	④	⑤
4.	SP/PP kapsamında verdiğim öneriler birimim tarafından sahiplenerek uygulanmaya çalışılır.	①	②	③	④	⑤
5.	SP/PP kapsamında verdiğim öneriler daha üst kararları ilgilendirdiğinde amirlerim bunu üstlerine iletir.	①	②	③	④	⑤
6.	SP/PP kapsamında belirlenen amaç ve hedefleri biliyor ve işlerimi bu doğrultuda planlıyor/uyguluyorum.	①	②	③	④	⑤
7.	SP/PP kapsamında kurumun geleceğinde kendimi “hayal ortağı” olarak görüyorum.	①	②	③	④	⑤
8.	Yeni dönem SP/PP çalışmalarına aktif olarak katılmayı düşünüyorum.	①	②	③	④	⑤

Farkındalık değişkeni ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H₄: Tutum farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.

H₅: Sübjektif normlar farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.

H₆: Davranışsal kontrol farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.

H₇: Koordinasyon farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.

Bu hipotezler doğrultusunda Farkındalık Modeli geliştirilmiştir.

Farkındalık değişkeni altında yer alan sorularına ilişkin olarak stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama süreçlerine bakıldığında; bu kapsamda yapılan işlerin çalışanların mesleki bilgisi ve öğrenimi ile uyumlu olup olmadığı, bu çalışmalar kapsamında hem çalışma arkadaşlarına ve hem de üstlerine önerileri sunup sunmadığı ve bunların dikkate alınma düzeyi ile kurumun geleceğinde kendisini hayal ortağı görüp görmediği gibi sorular yer almaktadır. Yani stratejik planlama özelinde de olsa aslında bu kısım çalışanların yaptıkları işleri ve kurumlarını sahiplenmesi ile bu tür çalışmalardaki farkındalık, “bir taş da ben koyabileyim” anlayışını içermektedir.

Bu durumda tutum değişkeninde geçen sorulardan planlamanın hazırlık ve uygulama süreçlerindeki kaynakların çalışanın kendisine fayda sağlama, bunların işiyle uyumluluğu ve kolaylık uygulayabilme durumlarına bakıldığında, bu soruların cevaplarını olumlu veya olumsuz veren kişilerin benzer şekilde farkındalığının da oluşmuş veya oluşmamış olduğu arasında pozitif bir ilişki olacağı değerlendirilmektedir. Çünkü planlama süreçlerinde kolaylıkla uyumlu olarak çalışabileceğini ve bu durumun kendisine katkı sağlayacağını düşünen bir çalışanda bu

kaynaklara yönelik farkındalık oluşacağı düşünülmektedir. (H₄ Hipotezi: Tutum farkındalığı (niyeti) etkilemektedir).

Bu modelde farkındalık olarak değişkenin ele alınması ilk defa bu çalışmada ele alınmıştır. Bu yüzden tutum bileşeni ile tutumun alt bileşenlerinin niyet üzerindeki etkilerini içeren çalışmalar incelenmiştir ve bu çalışmaların sonuçları ile mukayese edilmiştir.

Riemenschneider, Harrison ve Mykytyn (2003) bilgisayar teknolojisini benimseme kararını inceledikleri çalışmada, algılanan fayda ve kullanım kolaylığının yani tutumun önemli ölçüde niyeti etkilediğini; Özer ve diğ. (2010) muhasebe sistem kullanıcısının bilgi teknolojisi kullanımı davranışını incelediği çalışmada, algılanan fayda ve tutumun davranışa yönelik niyeti etkilediğini; Ajzen ve Madden (1986) çalışmalarından geliştirdikleri Nedenli Eylem Teorisinde de tutumun niyeti etkilediğini; Han ve Kim (2010) ziyaret davranışlarını inceledikleri çalışmada tutumun tekrar ziyaret etme niyetini etkilediğini göstermişlerdir.

Benzer şekilde, Gangwal ve Bansal (2016) mobil ticaretin kabulü üzerine yaptıkları çalışmada, algılanan kullanılabilirliğin yani tutumun mobil ticaretin benimsenmesinde yani niyet üzerinde etkili en önemli faktörlerden birisi olduğunu; Horng, Wu ve Lee (2011) internet sitesinden yapılan işlemlerde, kullanıcıların para ödeme niyetlerinde güven, sitenin kullanılabilirliği gibi bileşenler boyutuyla tutumun etkili olduğunu göstermişlerdir.

Diğer taraftan, Aras (2015) tutumun niyet üzerinde etkili olmadığını, Özer vd. (2015) yeşil yıldızlı otel müşterilerinin tekrar ziyaret etme niyetlerinde tutumun etkili olmadığını çalışmalarında tespit etmişlerdir.

Sübjektif normların altında; çalışanların arkadaşları, birim çalışanları ve üstlerinin stratejik planlama ve uygulama aşamasında kullanılan kaynaklara uyumlu olarak çalışıp çalışmadıkları hakkındaki düşüncelerine ilişkin sorular yer almaktadır. Yani çalışanın çevresindekilerin bu kaynakları kullanıp kullanmadıkları hakkındaki düşüncelerinin neler olduğunu içermektedir. Farkındalık değişkeni altında yukarıda da belirtildiği gibi sorulara bakıldığında da kişinin kendisinde bu süreçte kullanılan

kaynaklar hakkında oluşan kanaat olarak ele alınmıştır. Bu kanaati oluşturan unsurlar arasında ise çalışanın çalışma arkadaşları ve üstlerine karşı önerilerde bulunup bulunmadığı, bunların dikkate alınma durumları da yer almaktadır. Bu sorular düşünüldüğünde ise subjektif normlar dediğimiz arkadaşları ve üstlerinin planlama ve uygulama süreçlerine uyumlu çalışma durumu hakkındaki düşüncesinin çalışanın onlara önerilerde bulunup bulunmayacağı ve bunların dikkate alınıp alınmadığı durumları arasında anlamlı ve doğrudan bir etki olacağı düşünülmektedir. (H₅ Hipotezi: Subjektif normlar farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.)

Hsu ve Lam (2006) seyahat hedefi üzerine yaptıkları çalışmalarında subjektif normların, hedef seçim niyeti üzerinde; Kim, Kim ve Shin (2009) subjektif normların, havayolu şirketlerinin internet sitelerinin tekrar kullanma niyeti üzerinde; Gangwal ve Bansal (2016), Horng, Wu ve Lee (2011) mobil ticaretin kabulü üzerine yaptıkları çalışmada subjektif normların, mobil ticaretin benimsenmesi niyetinde etkili olduğunu göstermişlerdir.

Özer vd. (2015) ve Han vd. (2010) çalışmalarında yeşil yıldızlı otelleri ziyaret eden otel müşterilerinin çevrelerinde hissetmiş olduğu sosyal baskı yani subjektif normun, bu otelleri ziyaret etme niyetlerini olumlu yönde etkilediğini göstermişlerdir.

Baylor ve Ritchie'ye (2002) göre, üstlerin desteği, öğretmenlerin teknolojiyi kullanma konusundaki istekliliğini yani niyetini arttırmada etkili olduğunu göstermiştir.

İncelenen çalışmalara bakıldığında genelde subjektif normların davranışsal niyet üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Ancak, az sayıda da olsa bunun tersinin mümkün olduğu çalışmalar olduğu tespit edilmiştir. Shiue (2007) çalışmasında, subjektif normların, öğretmenlerin öğretim sürecinde teknoloji kullanma niyeti veya kullanımı üzerinde etkisinin olmadığını; Chang (1998) da çalışmasında subjektif normların davranışsal niyet üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını bulmuştur.

Algılanan davranışsal kontrol değişkeni altında yer alan sorular, kişinin stratejik planlamada ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişim, bunları yorumlayabilme, çalışanın kendi alanında mevcut yürütülen işlerle uyumlu olan kısımları tespiti ve bu alanlarda ilgili bir faaliyeti başlatabilme yetisine sahip olup olmadığını göstermeye yönelik soruları

içermektedir. Yani, çalışanın kendisinin bu süreçteki algıladığı yapabilme veya yeterli olup olmadığı hissidir. Bu duygu oluştuğunda veya çalışan böyle düşündüğünde bu kişinin bu tarz çalışmalara karşı farkındalığı yani onu kullanma niyeti oluşacaktır diye yorumlanmaktadır. Çünkü çalışanın yapabileceğine inandığı çalışmaya karşı farkındalığının oluşması daha kolaydır. (H₆ Hipotezi: Davranışsal kontrol farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.)

Benzer şekilde burada da çalışmalar farkındalık yerine niyet değişkeni ile ilişkilendirilecek şekilde incelenmiştir. Gangwal ve Bansal (2016) ADK'nın altı bileşeni olan öz yeterliliğin mobil ticaretin benimsenmesinde önemli faktörlerden birisi olduğunu; Sahli ve Legoharel (2014) de çalışmasında turizm ürünlerinde internet kullanımında ADK'nın kullanma niyetini etkilediğini; Horng, Wu ve Lee (2011) çalışmalarında daha yüksek ADK sahibi olan kullanıcıların, online alışveriş üyelik niyetinin daha yüksek olacağını göstermişlerdir.

Ancak, bu ilişkinin geçerliliğini destekleyen çalışmaların olması ile birlikte, bunun aksini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Özer vd. (2015) yeşil yıldızlı otel müşterilerinin tekrar ziyaret etme niyetini inceledikleri çalışmada algılanan davranışsal kontrolün tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkili olmadığını ve Kocagöz ve Dursun (2010) ile Shiu (2007) çalışmalarında benzer şekilde ADK'nın niyet üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermişlerdir.

Koordinasyon stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama kısımlarında üst yönetimle ara kademe yöneticiler arası, ara kademe yöneticilerle çalışanlar arası, çalışanların kendi arasındaki bilgi akışı, iletişim ve koordinasyonun kısımlarına ilişkin sorularla birlikte birden fazla birimi ilgilendiren proje bazlı çalışmalarda birimler arası koordinasyonun nasıl olduğuna ilişkin soruları içermektedir. Bu durumda kurum ile ilgili gözlemlerinde koordinasyonun olduğunu ve bu konuda kurum ile ilgili düşünceleri olumlu olan bir çalışanın bu tür işlerdeki farkındalığı yüksek olacaktır. Çünkü kendisi bulunduğu çalışma ortamındaki ve diğer birimlerle olan çalışmalarda uyumlu olduğunu düşünüyorsa, farkındalık içerisinde yer alan görüşlerinin iletilmesi ve sahiplenilmesi soruları ile uyumlu çalışılan bir kurumda olduğu için kurumun geleceğinde kendisini hayal ortağı olarak görmesine ilişkin sorulara cevabı da olumlu

olacaktır. (H₇ Hipotezi: Koordinasyon farkındalığı (niyeti) etkilemektedir.) Planlı davranış teorileri özelinde yapılan çalışmalarda koordinasyon bileşeni kullanılmadığı için bu hipotezi karşılaştıracak bir çalışma bulunmamaktadır.

Katılım;

Katılım değişkeni, davranış teorileri kullanılarak yapılan uygulamalarda bugüne kadar kullanım davranışı “*usage behavior*” olarak kullanılmamıştır. Ancak burada, planlı davranış teorileri kapsamında nihai bağımlı değişken olarak ele alınan bir uygulamanın veya bir yeniliğin kullanım davranışı, stratejik planlama ve uygulamalarına katılım (fikren, zihnen ve bedenen) ile nihai bağımlı değişken olması yönüyle benzer rolde olduğu düşünülmektedir.

Stratejik planlama sürecinde araştırma modeline bu değişkenin kullanım davranışı yerine katılım olarak değiştirilerek dahil edilmesinin temel nedeni stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama kısımlarında bir çalışanın her boyutuyla katılım sağlıyor olmasının bu kaynakların uygulama kısmında daha çok dikkate alınması ile verimin daha yüksek olacağı düşünülmektedir.

Çünkü hazırlanan plan ve programların çalışanların tüm kurumu temsil edecek şekilde fikren, ruhen ve bedenen katılmadan, sadece bir birim tarafından kurumsal bir ödev gibi hazırlanması ve Makamlar tarafından onaylanması, bu kaynakların sadece masaları ve kitaplıkları süsleyen bir kaynaktan ibaret olmasına sebep olmaktadır.

Bu amaçla katılım değişkenini ölçmek için çalışma kapsamında yapılan görüşmeler ve uzman görüşlerinden yararlanılarak geliştirilen aşağıdaki katılım ölçeği kullanılmıştır.

Katılım değişkenine ilişkin sorular;

Aşağıdaki ifadelere ne derece katılıyorsunuz.					
	1-Kesinlikle Katılmıyorum	2-Katılmıyorum	3-Kararsızım (Nötr)	4-Katılıyorum	5-Kesinlikle Katılıyorum
1.	SP/PP' nin hazırlanması aşamasında çalışma ekiplerinde genelde yer alırım.				① ② ③ ④ ⑤
2.	SP/PP' nin hazırlanması aşamasında birim bazlı veya genel yapılan toplantılara/değerlendirmelere genelde davet edilirim.				① ② ③ ④ ⑤
3.	SP/PP' nin hazırlanması aşamasında birim bazlı veya genel yapılan toplantılara/değerlendirmelere genelde katılırım.				① ② ③ ④ ⑤
4.	SP/PP' nin hazırlanması aşamasında birim bazlı veya genel yapılan toplantılara/değerlendirmelerde fikir beyan eder/öneride bulunurum.				① ② ③ ④ ⑤
5.	SP/PP nin hazırlanması ile ilgili birim bazlı veya genel yapılan toplantılarda/değerlendirmelerde görüşlerim genelde dikkate alınır.				① ② ③ ④ ⑤
6.	SP/PP' nin uygulanması aşamasında sıklıkla fikir/öneride bulunurum.				① ② ③ ④ ⑤
7.	SP/PP' nin uygulanması ile ilgili görüş ve önerilerimin dikkate alındığını düşünüyorum.				① ② ③ ④ ⑤

Katılım değişkeni ile ilgili kurulan hipotezler şu şekildedir;

H₈: Tutum katılımı etkilemektedir.

H₉: Sübjektif normlar katılımı etkilemektedir.

H₁₀: Davranışsal kontrol katılımı etkilemektedir.

H₁₁: Koordinasyon katılımı etkilemektedir.

H₁₂: Farkındalık (Niyet) katılımı etkilemektedir.

Bu hipotezler doğrultusunda Katılım Modeli geliştirilmiştir.

Çalışmada nihai bağımlı değişken olarak alınan katılım değişkeni için stratejik plan ve performans programlarının hazırlanması ile bunların uygulanması aşamalarında; çalışanın çalışma ekibinde yer alma durumu, birim bazlı veya genel yapılan toplantılara katılım ve bu toplantılarda fikir beyanı ile belirttiği fikirlerin dikkate alınıp alınmadığına ilişkin sorular hazırlanmıştır.

Katılımı etkileyeceği düşünülen değişkenlere ilişkin sorular her bir değişken özelinde tekrar belirtilmiş ve katılımı etkileme durumları aşağıda belirtilmiştir.

Tutum değişkeni altında yer alan sorulara bakıldığında stratejik planlamanın çalışma hayatında çalışana fayda sağlayıp sağlamadığı, işiyle olan uyumu ve ilgili kaynaklarda yer alan kısımları birim çalışma alanı ile ilişkilendirmede ve uygulamaya almadaki kullanım kolaylığına ilişkin soruları içermektedir. Bir uygulama veya yeniliğin fayda sağlama durumları, iş ile olan uyumu ve onu kullanma boyutuyla cevaplar olumlu olduğunda çalışanın bu yenilik veya uygulamayı kullanacağı yani katılım göstereceği düşünülmektedir. Çünkü bir yenilik fayda sağlıyor, yapılan işle

uyumlu ve uygulamaya almadaki kolaylık sağlanması durumunda rasyonel bir çalışanın bu konu ile ilgili yapılacak çalışmalara aktif katılım sağlayacağı düşünülmektedir. (H₈ Hipotezi: Tutum katılımı etkilemektedir.)

Sistem kullanıcıları işlemlerinde kullanıcı olarak kullanılan sisteme karşı olumlu olduklarında başarı ve beklenen fayda da sağlanmaktadır (Aras, 2015: 349). Bu çalışmada geçen olumlu olmak yani tutumun sistemin kullanımı ve kullanımında başarılı olunması yönünde kullanım davranışı olarak ele alınabileceği için tutumun kullanım davranışını etkilediğinin tespit edildiği söylenebilmektedir. Lee vd. (2007) inceledikleri çalışmaların genelinde tutumun davranışa yönelik niyeti ve gerçekleşen davranışı belirlediğini yani gerçekleşen davranış kısmı ile bakıldığında tutumun gerçekleşen davranışı doğrudan etkilediğini belirtmektedir.

Sübjektif normların altında; çalışanların arkadaşları, birim çalışanları ve üstlerinin stratejik planlama ve uygulama aşamasında kullanılan kaynaklara uyumlu olarak çalışıp çalışmadıkları hakkındaki düşüncelerine ilişkin sorular yer almaktadır. Yani çalışanın çevresindekilerin bu kaynakları kullanıp kullanmadıkları hakkındaki düşüncelerinin neler olduğunu içermektedir. Çalışanların üstleri ile çalışma çevresinin kendileri üzerinde oluşturduğu sosyal baskı olarak tanımlanan sübjektif normların bu kısımda doğrudan kullanım davranış üzerinde etkisi incelenmiştir. (H₉ Hipotezi: Sübjektif normlar katılımı etkilemektedir.)

Bu konuda yapılan çalışmalara bakıldığında, Shiue (2007) öğretmenlerin teknoloji kullanımı üzerine yaptığı çalışmada sübjektif normların kullanım üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını bulmasına karşın; Kocagöz ve Dursun (2010) çalışmalarında toplum yapımızın kolektivizm (toplumculuk) tarafının bireyselliğe göre daha ağır bastığı için sübjektif normların kullanım veya çalışmamızda yer alan katılım davranışı üzerinde doğrudan etkili olacağını belirtmektedir. Konunun kültürel yapı ile ayrıca incelenmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle daha kolektif kültürlerde sübjektif normların daha çok önemsendiği düşünüldüğünde bu ilişkiye ilişkin oluşacak sonuç aynı zamanda kurumsal kültüre ilişkin de bir fikir verecektir.

Algılanan davranışsal kontrol değişkeni altında yer alan sorular, kişinin stratejik planlamada ihtiyaç duyduğu kaynaklara erişim, bunları yorumlayabilme, çalışanın kendi

alanında mevcut yürütülen işlerle uyumlu olan kısımları tespiti ve bu alanlarda ilgili bir faaliyeti başlatabilme yetisine sahip olup olmadığını göstermeye yönelik soruları içermektedir. Yani, çalışanın kendisinin bu süreçteki algıladığı yapabilme veya yeterli olup olmadığı hissidir. Bu sorulara olumlu cevap veren kişilerin yani çalışanın bu yeniliği uygulamaya alma ile ilgili yeterliliklerinin oluştuğunu düşünmesi bu konuda yapılan çalışmalara katılım göstereceği düşünülmektedir. (H_{10} Hipotezi: Davranışsal kontrol katılımı etkilemektedir.)

Bu konuda yapılan çalışmalardan, Mathieson (1991); Taylor & Todd (1995); Hsu & Lam (2006); Lu, Zhou ve Wang (2009); Hwang, Lin ve Wang (2010) çalışmalarında ADK'nın yalnızca niyet üzerinde doğrudan etkili olduğunu yani kullanım davranışı, katılım üzerinde doğrudan etkili olmadığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Shiue (2007) de çalışmasında, ADK'nın öğretmenlerin öğretim sürecinde kullanımları üzerinde doğrudan etkili olmadığını göstermiştir.

Diğer taraftan, Özer ve Yılmaz (2010) çalışmasında ADK'nın kullanım davranışı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmiştir.

Koordinasyon stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama kısımlarında üst yönetimle ara kademe yöneticiler arası, ara kademe yöneticilerle çalışanlar arası, çalışanların kendi arasındaki bilgi akışı, iletişim ve koordinasyonun kısımlarına ilişkin sorularla birlikte birden fazla birimi ilgilendiren proje bazlı çalışmalarda birimler arası koordinasyonun nasıl olduğuna ilişkin soruları içermektedir. Koordinasyon bileşeni çalışmaya özgü olarak eklendiği için bu kısma ilişkin kıyaslayacak çalışma bulunmamasıyla birlikte diğer çalışmalarda koordinasyon tutum bileşeni içinde değerlendirilebilir olarak gözükmektedir. Çünkü burada sorulan sorular çalışanın o işi eyleme dönüştürmesi için kendisinde oluşacak tutuma benzerlik göstermektedir. Bizim ise tutumdan ayrı olarak göstermemizin sebebi planlama ve plan doğrultusunda uygulamaya geçme işlerine bakıldığında koordinasyon bileşeninin ayrıca ele alınmasının daha anlamlı olacağı değerlendirilmiş ve bu anlamda koordinasyonun doğrudan kullanım davranışı yani katılım üzerinde etkisinin olup olmadığını tespit etmek için bu hipotez geliştirilmiştir. Koordinasyonun sağlandığını düşünen bir çalışanın plan, program hazırlıkları ve uygulamalarına ilişkin çalışmalara katılım

sağlayıp sağlamayacağı yönünde net bir kanaat oluşmamaktadır. Bu durum da benzer şekilde çalışanların hangi durumda motive olduğu, katılım sağlayacağına ilişkin ışıktutacağı düşünülmektedir. (H₁₁ Hipotezi: Koordinasyon katılımı etkilemektedir.)

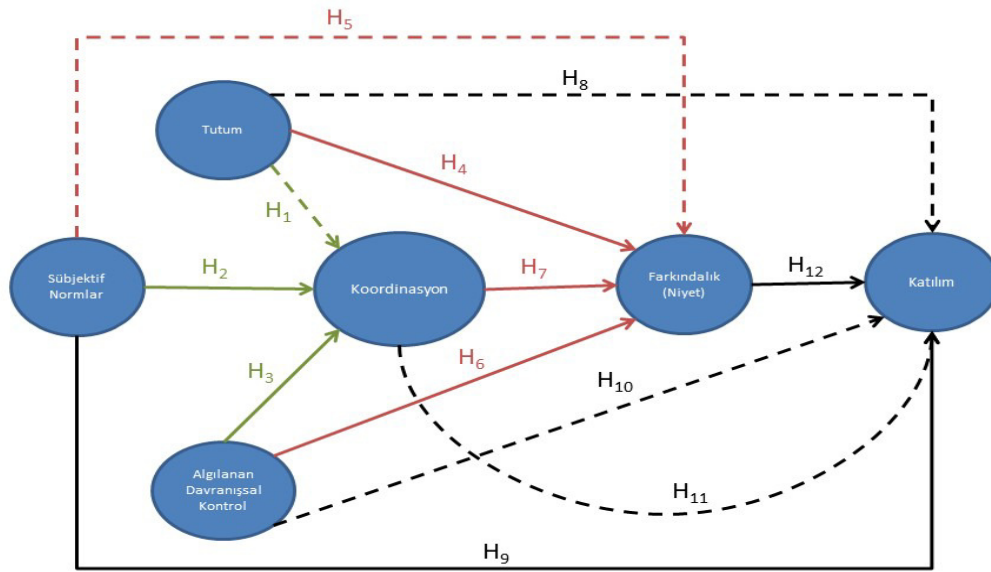
Farkındalık değişkeni altında yer alan sorularına ilişkin olarak stratejik planlamanın hazırlık ve uygulama süreçlerine bakıldığında; bu kapsamda yapılan işlerin çalışanların mesleki bilgisi ve öğrenimi ile uyumlu olup olmadığı, bu çalışmalar kapsamında hem çalışma arkadaşlarına ve hem de üstlerine önerileri sunup sunmadığı ve bunların dikkate alınma düzeyi ile kurumun geleceğinde kendisini hayal ortağı görüp görmediği gibi sorular yer almaktadır. Yani stratejik planlama özelinde de olsa aslında bu kısım çalışanların yaptıkları işleri ve kurumlarını sahiplenmesi ile bu tür çalışmalardaki farkındalık, “bir taş da ben koyabileyim” anlayışını içermektedir. Bir çalışmada bir uygulama veya bir yeniliği hayata geçirme noktasında farkındalığı oluşmuşsa bu çalışanın bu uygulamayı hayata geçireceği yani çalışmamızda bahsi geçen katılım davranışını gerçekleştireceği düşünülmektedir. (H₁₂ Hipotezi: Farkındalık (Niyet) katılımı etkilemektedir)

Özer vd. (2010) muhasebe sistem kullanıcılarının teknoloji kullanım davranışını inceledikleri çalışmalarında davranışa yönelik niyetin davranışın oluşmasını olumlu yönde etkilediğini; Aras (2015) insan kaynakları bilgi sistemlerine yönelik algıları ölçtüğü çalışmada, niyetin gerçekleşen davranış üzerinde anlamlı şekilde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Literatürde genel kabul görmüş olan bu etkiye ilişkin destekleyici nitelikte; Horton vd. (2001); Dasgupta vd. (2002); Lee (2006); Jan ve Contreras (2011); Cheung ve Vogel (2013); Lee ve Lohte (2013) çalışmalar da bulunmaktadır.

4.1.4. Araştırma Modeli

Kurulan hipotezlerden yola çıkarak 3 model oluşturulmuştur. Koordinasyon Modeli, Farkındalık Modeli ve Katılım Modeli. Bu modellere ilişkin oluşan çalışma modeli ise şu şekildedir:



4.1.5. Bulgular

4.1.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Tablo 4.1: Cinsiyet

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Birikimli Yüzde (Σ%)
Kadın	71	36,6	36,6
Erkek	123	63,4	100,0
Toplam	194	100,0	

Çalışmaya katılanların yaklaşık %36,6'si (71 kişi) kadın ve %63,4'ü de erkeklerden oluşmaktadır. Çalışmanın yapıldığı sırada yayınlanan son faaliyet raporu olan 2017 verilerinde kurum çalışanlarının yaklaşık %28'inin kadın ve %72'sinin erkek olduğu görülmektedir. Çalışmaya katılanlar arasında kadınların sayıca az gözükmesine karşın kurum çalışanlarının kadın erkek dağılımına bakıldığında kadınların çalışmaya katılma isteğinin daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 4.2: Yaş ve Kuşaklar

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde (Σ%)
Y Kuşağı	132	68,0	69,5	69,5
X Kuşağı	42	21,6	22,1	91,6
Bebek Patlaması Kusağı	16	8,2	8,4	100,0
Toplam	190	97,9	100,0	

2017 Faaliyet Raporu verilerine göre DMO'da toplam çalışanların yaklaşık %11'i 20-29 yaş aralığında, %37'si 30-39 yaş aralığında, %28'i 40-49 yaş aralığında, %18'i 50-59 yaş aralığında, %6'sı ise 60 yaş üzeri grupta yer almaktadır. Yapılan anketleri cevaplayanların yaş aralıkları kuşaklara göre ayrıştırıldığında ise yaklaşık %68'inin 1980-1999 (20-39 yaş) arası doğanların Y kuşağında, %21,6'sının 1965-1979 (40-54 yaş) arası doğanların X kuşağında, %8,2'sinin de 1946-1964 (55 ve üstü yaş) arası doğanların ise Bebek Patlaması kuşağında yer aldığı görülmektedir.

Tablo incelendiğinde kurumun genel yaş grubuna göre dağılımında Y kuşağı tüm çalışanların yaklaşık %48'ini oluşturmasına karşın, çalışmaya katılan Y kuşağında yer alan çalışanların tüm katılımcıların %68'ini oluşturması, bu kuşakta yer alanların çalışmaya daha çok ilgi gösterdiğine işaret etmektedir. Ayrıca 4 katılımcı da yaşını belirtmek istememiştir.

Tablo 4.3: Eğitim Düzeyi

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde (Σ%)
Lise	7	3,6	3,6	3,6
Lisans	166	85,6	86,5	90,1
Yüksek Lisans	19	9,8	9,9	100,0
Toplam	192	99,0	100,0	

Çalışmaya katılanların %3,6'sı lise, %85,6'sı lisans ve %9,8'i yüksek lisans düzeyi eğitime sahiptir. Burada ön lisans mezunları da lisans grubu içerisinde değerlendirilmiştir. 2 kişinin ise öğrenim düzeylerini belirtmediği tespit edilmiştir. DMO'da çalışanların yaklaşık %8'i ilköğretim, %22'si lise, %65'i ön lisans ve lisans, %4'ü ise yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Kurum çalışanlarının eğitim düzeyi ile kıyaslandığında liseden itibaren eğitim düzeyi arttıkça göreceli olarak çalışmaya katılımın arttığı gözlemlenmektedir. Bu da eğitim düzeyi artışının bir akademik çalışmaya olan ilginin artmasıyla açıklanabilmektedir.

Tablo 4.4: Kadro/Pozisyon

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde ($\Sigma\%$)
Yönetici	67	34,5	34,5	34,5
Denetim Elemanı	5	2,6	2,6	37,1
Mühendis	38	19,6	19,6	56,7
Uzman-Uzman Yardımcısı	56	28,9	28,9	85,6
Bilgisayar İşletmeni/Memur	17	8,8	8,8	94,3
Diğer	11	5,7	5,7	100,0
Toplam	194	100,0	100,0	

Katılımcıların yaklaşık %34,5'i herhangi bir düzeyde yönetici, %2,6'sı denetim elemanı, %19,6'sı mühendis, %28,9'u uzman veya uzman yardımcısı, %8,8'i bilgisayar işletmeni/memur pozisyonlarında çalışmaktadırlar.

Tablo 4.5: İş Tecrübesi

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde ($\Sigma\%$)
0-5 arası yıl	79	40,7	41,4	41,4
6-10 arası yıl	61	31,4	31,9	73,3
11-20 arası yıl	26	13,4	13,6	86,9
21 ve üstü yıl	25	12,9	13,1	100,0
Toplam	191	98,5	100,0	

Katılımcıların yaklaşık %40,7'sinin 0-5 yıl arası, %31,4'ünün 6-10 yıl arası, %13,4'ünün 11-20 yıl arası, %12,9'unun ise 21 ve daha fazla süredir DMO'da çalıştığı görülmektedir. Tablo incelendiğinde, DMO'da 5 yıla kadar tecrübeye sahip olanların çalışmaya önemli derecede katılmak istediği görülmektedir. Bu grubun katılımının yüksek olmasının bu çalışma ile bir farkındalık oluştuğunu ve diğer stratejik plan dönemine bu farkındalıkla planın sahipliğinin artacağı düşünülmektedir.

Tablo 4.6: Bilgi Teknolojileri Beceri Düzeyi

	Frekans(N)	Yüzde (%)	Geçerli Yüzde	Birikimli Yüzde ($\Sigma\%$)
Orta	137	70,6	73,3	73,3
İleri Düzey	50	25,8	26,7	100,0
Toplam	187	96,4	100,0	

Katılımcılara yöneltilen “bilgisayar becerilerinizi veya bilgisayarla ilgili bilginizi nasıl değerlendirirsiniz?” sorusuna, %70,6 oranında orta düzey ve %25,8 oranında ileri düzey olarak cevap verilmiştir. 7 kişi bu soruya cevap vermezken hiç kimse düşük düzey seçeneğini işaretlememiştir. Bu durumda çalışmaya ilgi gösteren herkesin belirli düzeyde bilgisayar kullanımına karşın bir ilgisinin olduğunu göstermektedir.

Demografik özellikler incelendiğinde, araştırma konusuna ilgi gösterenlerin kurumda daha az tecrübesi olan ve genç kuşaktan oluştuğu gözlemlenmektedir. Bu durum çalışma konusunda belirtildiği üzere stratejik planlamanın kurumda bir yenilik olarak görülmesini destekler niteliktedir.

4.1.5.2. Faktör ve Güvenilirlik Analizi

Faktör Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen değişkenler üzerinden uygulanan faktör sonucunda 6 faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Yapılan bu analiz sonucunda oluşan faktörler ve bunlara ilişkin bulgular Tablo 11’de ve Tablo 12’de verilmiştir.

Tablo 11’de ölçeğe ait açıklayıcı faktör analizi sonuçları incelendiğinde, özdeğeri 1’den büyük olan 6 faktörün olduğu görülmektedir.

Birinci faktörün açıkladığı varyans 15,378; ikinci faktörün açıkladığı varyans 15,088; üçüncü faktörün açıkladığı varyans 12,422; dördüncü faktörün açıkladığı varyans 10,662; beşinci faktörün açıkladığı varyans 8,595; altıncı faktörün açıkladığı varyans 6,579 dir. Açıklanan toplam varyans ise % 68,726’dır. Açıklanan toplam varyans %50’yi geçtiği için yeterlidir.

Tablo 4.7: Ölçeğin Toplam Açıklanan Varyansı

Bileşen	Özdeğer			Toplam Faktör Yükleri			Faktör Yüklerinin Döndürülmüş Toplamları		
	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %	Toplam	Varyans %'si	Kümülatif %
1	14,409	37,917	37,917	14,409	37,917	37,917	5,844	15,378	15,378
2	3,418	8,995	46,912	3,418	8,995	46,912	5,733	15,088	30,466
3	2,972	7,822	54,734	2,972	7,822	54,734	4,721	12,422	42,889
4	2,184	5,747	60,481	2,184	5,747	60,481	4,052	10,662	53,551
5	1,735	4,567	65,048	1,735	4,567	65,048	3,266	8,595	62,146
6	1,397	3,677	68,726	1,397	3,677	68,726	2,500	6,579	68,726
7	,941	2,477	71,203						
8	,885	2,328	73,531						
9	,833	2,192	75,723						
10	,774	2,036	77,759						

Metot: Temel Bileşen Analizi.

Tablo 4.8: Döndürülmüş Faktör Yükleri Matrisi

	Tutum	Süb. Normlar	ADK	Katılım	Farkındalık	Koordinasyon	Cronbach's Alpha	Composite Reliability
Tutum 1	,80							
Tutum 2	,74							
Tutum 3	,84							
Tutum 4	,82						0.923	0.924
Tutum 5	,76							
Tutum 6	,73							
Tutum 7	,62							
Tutum 8	,66							
Şüb.Norm 1		,69						
Şüb.Norm 2		,75						
Şüb.Norm 3		,83					0.904	0.906
Şüb.Norm 4		,77						
ADK 1			,42					
ADK 2			,47					
ADK 3			,81				0.739	0.712
ADK 4			,77					
Katılım 1				,80				
Katılım 2				,85				
Katılım 3				,86				
Katılım 4				,81			0.943	0.946
Katılım 5				,84				
Katılım 6				,62				
Katılım 7				,78				
Farkındalık 1					,56			
Farkındalık 2					,68			
Farkındalık 3					,71			
Farkındalık 4					,74			
Farkındalık 5					,67		0.902	0.902
Farkındalık 6					,63			
Farkındalık 7					,63			
Farkındalık 8					,57			
Koordinasyon 1						,62		
Koordinasyon 2						,70		
Koordinasyon 3						,42		
Koordinasyon 4						,73	0.856	0.849
Koordinasyon 5						,84		
Koordinasyon 6						,68		
Koordinasyon 7						,73		

Faktör yükleri %40 ve üzerinde olanlara yer verilmiştir.

Araştırma kapsamında veri toplamak için kullanılan anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliklerinin kontrolü için faktör ve güvenilirlik analizinden yararlanılmıştır. Faktör analizi için değişkenler faktör analizi modeli oluşturularak test edilmiştir. Faktör analizi sonucunda Tablo 12’de sunulan standardize yüklenme katsayıları ve faktör desenine ait güvenilirlik (Cronbach’s Alpha) değerlerine ulaşılmıştır. Tabloda 0,40 üstü yüklenme katsayılarına yer verilmiştir. Bu katsayının ise yeterli olarak kabul edildiği (Kalaycı, 2010) çalışmalara bakıldığında, 0,40’ın ölçek yapısı için geçerliliğe sahip olduğu değerlendirilmektedir.

Ayrıca, tüm faktör ve bileşenlerin güvenilirlik düzeyleri kabul edilebilir sınırların çok üstünde olduğundan güvenilirliğin sağlandığı söylenebilmektedir.

Tablo 4.9: KMO and Bartlett's Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü		,899
Bartlett Testi	Ki-Kare Değeri	6313,716
	Serbestlik Derecesi	903
	Anlamlılık	,000

Ölçeğin yapı geçerliğini ortaya koyabilmek için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır.

KMO katsayısı 0,899 olduğundan araştırmadaki örnek büyüklüğü yeterlidir. Bartlett Testi (Bartlett Test of Sphericity) sonucunda significance (olasılık) p (Sig.) = 0,000 < 0,05 olduğundan, veriler çoklu normal dağılım varsayımını sağlamaktadır (Akgül ve Çevik, 2003: 428, Hair vd.1998: 374) ve faktör analizinin yapılabilirliğini teyit etmektedir. Ayrıca, bu çalışma DMO'nun 2015-2019 Stratejik Planında yer alan sorumlu/ilgili birimlerdeki çalışanlara yapılması düşünüldüğünde hedef kitlenin aslında kurum çalışanlarının toplamından daha az olduğunu ve örnek büyüklüğünün yeterliliğinin hesaplanandan daha yüksek olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.10: Değişkenler Arası Korelasyon Katsayıları

	Tutum	Süb. Norm	Kontrol	Koordinasyon	Farkındalık	Katılım	Ortalama	Standart Sapma
Tutum	1						3,1973	,87929
Süb. Norm	,541**	1					2,7660	1,00188
Kontrol	,388**	,461**	1				3,0966	,84803
Koordinasyon	,394**	,529**	,398**	1			2,9483	,75002
Farkındalık	,583**	,508**	,454**	,560**	1		3,0434	,82388
Katılım	,478**	,445**	,396**	,378**	,663**	1	2,6035	1,05773

** . Korelasyon değerleri %1 seviyesinde anlamlıdır

Çalışma kapsamında Tablo 4.10'te görüldüğü üzere gözlenen değerlerin teorik olarak orta değer olan 0,3'ün çok üzerinde olduğu görülmektedir.

Genel olarak değişkenlere bakıldığında sonuçlar gösteriyor ki tutum, subjektif normlar, algılanan davranışsal kontrol, katılım, farkındalık ve koordinasyon arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır. Genel olarak değişkenler arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret eden sonuçlar, aynı zamanda alt değişkenler arasında da anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir.

Korelasyon değerlerinin incelenmesiyle elde edilen ve değişkenler arasında gözlenen anlamlı ve nispeten yüksek korelasyonlar dikkate alınarak araştırma modelinin testinde regresyon analizinden yararlanılmıştır. Bu varsayımlar altında araştırma modelinin ve hipotezlerin test edilmesi için uygulanan regresyon analizinden aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

4.1.5.3. Regresyon Analizleri

Araştırma kapsamında incelenen ilk regresyon modelinde bağımlı değişken Koordinasyon ve bağımsız değişkenler tutum, subjektif normlar ve algılanan davranışsal kontroldür. İncelenecek regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Model 1:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \epsilon$$

Y= Koordinasyon

$\beta_1 X_1 =$ Tutum

$\beta_2 X_2 =$ Subjektif Normlar

$\beta_3 X_3 =$ Davranışsal Kontrol

Koordinasyon Modeline ilişkin regresyon analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.11: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Koordinasyon)

Model		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anlamlılık	F/P	Düzeltilmiş R ²
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Sabit)	1,828	,139		13,189	,000	43,364 (,000)	,311
	Süb. Norm	,402	,047	,530	8,555	,000		
2	(Sabit)	1,440	,183		7,884	,000		
	Süb. Norm	,326	,052	,430	6,277	,000		
	Kontrol	,193	,061	,217	3,165	,002		

a. Bağımlı Değişken: Koordinasyon

b. Beta Katsayılarında Standardize Edilmiş Değerler Dikkate Alınmıştır.

Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişkenin Koordinasyon; bağımsız değişkenlerin tutum, sübjektif normlar ve davranışsal kontrol olduğu durumda tutum için elde edilen p değeri 0.05'den büyük çıktığı için (0,130) tutumun modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu da H₁ hipotezinin geçerli olmadığını; diğerlerinde p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için H₂ ve H₃ hipotezlerinin ise geçerli olduğunu göstermektedir.

Regresyon eğrisinin eğimini veren β değeri, bağımsız değişkenin 1 birim arttığında bağımlı değişkenin ne kadar değişeceğini gösteren değerdir. Tutum çıkartıldıktan sonraki β değerlerine bakıldığında (sübjektif normlar için 0,430 ve algılanan davranışsal kontrol için 0,217) sübjektif normların %43, ADK'nın ise yaklaşık %22 olduğu görülmektedir. Bu durumda sübjektif normlardaki ve ADK'daki 1'er birimlik artışlar sırasıyla koordinasyonda yaklaşık %43 ve %22'lik artışlara sebep olmaktadır.

Diğer taraftan, çoklu açıklayıcılık katsayısı olan R² çoklu korelasyon katsayısının karesi olup bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni ne oranda açıkladığını gösterdiği bilinmektedir. Modelin R²'si incelendiğinde %31,1 gibi yüksek oranda açıklayıcı olduğu; yani algılanan davranışsal kontrol ve sübjektif normlar bağımsız değişkenlerinin koordinasyon bağımlı değişkenindeki değişimi %31,1 gibi yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında incelenen ikinci regresyon modelinde bağımlı değişken Farkındalık ve bağımsız değişkenler tutum, sübjektif normlar, algılanan davranışsal kontrol ve koordinasyondur. İncelenecek regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Model 2:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \epsilon$$

Y= Farkındalık (Niyet)

$\beta_1 X_1 =$ Tutum

$\beta_2 X_2 =$ Sübjektif Normlar

$\beta_3 X_3 =$ Davranışsal Kontrol

$\beta_4 X_4 =$ Koordinasyon

Farkındalık Modeline ilişkin regresyon analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.12: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Farkındalık)

Model		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar Beta	t	Anlamlılık	F/P	Düzeltilmiş R ²
		B	Std. Hata					
1	(Sabit)	1,294	,185		7,003	,000		
	Tutum	,546	,056	,584	9,808	,000	59,614	,485
2	(Sabit)	,498	,204		2,438	,016	(,000)	
	Tutum	,402	,055	,429	7,362	,000		
	Koordinasyon	,426	,064	,391	6,698	,000		
3	(Sabit)	,287	,213		1,349	,179		
	Tutum	,357	,056	,381	6,406	,000		
	Koordinasyon	,368	,066	,337	5,618	,000		
	Kontrol	,170	,058	,175	2,912	,004		

a. Bağımlı Değişken: Farkındalık (Niyet)

b. Beta Katsayılarında Standardize Edilmiş Değerler Dikkate Alınmıştır.

Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişkenin farkındalık; bağımsız değişkenlerin tutum, sübjektif normlar, davranışsal kontrol ve koordinasyon olduğu durumda sübjektif normlar için elde edilen p değeri 0,05'den büyük (0,274) çıktığı için sübjektif normların modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu da H₅ hipotezinin geçerli olmadığını; H₄, H₆ ve H₇ hipotezlerinin ise geçerli olduğunu göstermektedir.

Sübjektif normlar çıkartıldıktan sonraki β değerlerine bakıldığında (tutum için 0,381; koordinasyon için 0,337 ve kontrol için 0,175) tutumun yaklaşık %38; koordinasyonun yaklaşık %34 ve kontrolün yaklaşık %18 olduğu görülmektedir. Bu

durumda tutumdaki, koordinasyondaki ve kontroldeki 1'er birimlik artışlar sırasıyla farkındalıkta (niyette) yaklaşık %38, %34 ve %18'lik artışlara sebep olmaktadır.

Ayrıca, modelin R^2 'si incelendiğinde %48,5 gibi yüksek oranda açıklayıcı olduğu; yani tutum, koordinasyon ve algılanan davranışsal kontrol bağımsız değişkenlerinin farkındalık bağımlı değişkenindeki değişimi %48,5 gibi yüksek oranda açıkladığı tespit edilmiştir.

H₄ hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,00$ sonucu ile geçerli olarak kabul edilmektedir. Yani tutum farkındalığı doğrudan etkilemektedir. β değerinin 0,381 çıkması da tutumdaki 1 birimlik artışın farkındalık üzerinde yaklaşık %38'lik bir artışa sebep olduğunu, bu sonuç ile de etkisinin yüksek olduğunu göstermektedir.

H₅ hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,274$ sonucu ile geçerli olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır. Literatürdeki bulgulardan farklılık içermesiyle bize önemli bir tespit sunmaktadır. Ancak burada sübjektif normların doğrudan niyet üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması sübjektif normların davranış üzerinde etkisinin olmadığı sonucunu çıkarmamakta aksine ilerleyen kısımda bahsedilecek olan sübjektif normların doğrudan davranış yani katılımı doğrudan ve anlamlı şekilde etkilediği görülecektir.

H₆ hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,01$ sonucu ile geçerli olarak kabul edilmektedir. Yani algılanan davranışsal kontrol farkındalığı doğrudan etkilemektedir. β değerinin 0,175 çıkması da ADK'daki 1 birimlik artışın göreceli olarak etkisi düşük olsa da farkındalık üzerinde yaklaşık %18'lik bir artışa sebep olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan ADK'nın koordinasyonu etkilemesi de özgün bir ilişki olarak yer almaktadır. Yaklaşık %22'lik koordinasyon üzerinde bir etkisinin olması da bir önceki modelin açıklamalarında belirtilmiştir.

H₇ hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,00$ sonucu ile geçerli olarak kabul edilmektedir. Yani koordinasyon farkındalığı doğrudan etkilemektedir. β değerinin 0,337 çıkması da koordinasyondaki 1 birimlik artışın farkındalık üzerinde yaklaşık %34'lük bir artışa sebep olduğunu göstermektedir. Ancak bir sonraki modelde bahsedilecek olan H_{11} 'in geçerli olmadığı ($p=0,428$) ve ayrıca H_2 ile H_3 hipotezlerinin

de geçerli olduğu (sırasıyla $p=0,00$ ve $p=0,005$) durumuyla birlikte değerlendirildiğinde Koordinasyon bileşenin ayrıca eklenmesinin önemi anlaşılmaktadır.

Araştırma kapsamında incelenen üçüncü regresyon modelinde bağımlı değişken Katılım ve bağımsız değişkenler tutum, subjektif normlar, algılanan davranışsal kontrol, koordinasyon ve farkındalıktır. İncelenecek regresyon modeli aşağıda verilmiştir.

Model 3:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5 + \varepsilon$$

Y= Katılım

$\beta_1 X_1 =$ Tutum

$\beta_2 X_2 =$ Subjektif Normlar

$\beta_3 X_3 =$ Davranışsal Kontrol

$\beta_4 X_4 =$ Koordinasyon

$\beta_5 X_5 =$ Farkındalık (Niyet)

Katılım Modeline ilişkin regresyon analizi sonuçları şu şekildedir.

Tablo 4.13: Hiyerarşik Regresyon Analizi (Katılım)

Model		Std. Olmayan Katsayılar		Std. Katsayılar	t	Anlamlılık	F/P	Düzeltilmiş R ²
		B	Std. Hata	Beta				
1	(Sabit)	,018	,223		,082	,935		
	Farkındalık	,850	,071	,662	12,011	,000	76,548	,448
2	(Sabit)	-,121	,228		-,528	,598	(,000)	
	Farkındalık	,755	,081	,587	9,290	,000		
	Süb. Norm	,155	,067	,147	2,323	,021		

a. Bağımlı Değişken: Katılım

b. Beta Katsayılarında Standardize Edilmiş Değerler Dikkate Alınmıştır.

Yapılan regresyon analizinde bağımlı değişkenin katılım; bağımsız değişkenlerin tutum, subjektif normlar, davranışsal kontrol, koordinasyon ve farkındalık (niyet) olduğu durumda; tutum, ADK ve koordinasyon için elde edilen p değerleri 0,05'den büyük olduğu için (tutum için $p=0,22$; ADK için $p=0,195$ ve koordinasyon için $p=0,428$) modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu da H_8 , H_{10} ve H_{11} hipotezlerinin geçerli olmadığını, H_9 ve H_{12} hipotezlerinin geçerli olduğunu göstermektedir.

Tutum, algılanan davranışsal kontrol ve koordinasyon çıkartıldıktan sonraki β değerlerine bakıldığında (farkındalık için 0,587; sübjektif normlar için ise 0,147) niyetin yani farkındalığın yaklaşık %59; sübjektif normların ise yaklaşık %15 olduğu görülmektedir. Bu durumda farkındalık ve sübjektif normlardaki 1'er birimlik artışlar sırasıyla katılımı yaklaşık %59 ve %15'lik artışlara sebep olmaktadır.

Ayrıca, modelin R^2 'si incelendiğinde %44,8 gibi yüksek oranda açıklayıcı olduğu; yani niyet ve sübjektif normlar bağımsız değişkenlerinin katılım bağımlı değişkenindeki değişimi %44,8 gibi yüksek oranda etkilediği tespit edilmiştir.

H₈, H₁₀ ve H₁₁ hipotezlerinin geçerli olmadıkları yukarıda belirtilen p değerlerinden anlaşılmaktadır.

H₉ Hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,02$ sonucu ile geçerli olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, sübjektif normlar kullanım davranışı yani katılımı doğrudan etkilemektedir. β değerinin 0,147 çıkması da sübjektif normlardaki 1 birimlik artışın kullanım davranışı yani katılım üzerinde yaklaşık %15'lik bir artışa sebep olduğunu, bu sonuç ile de etkisinin düşük de olsa doğrudan etkisinin olduğunu göstermektedir.

H₁₂ Hipotezi %5'lik anlamlılık düzeyinde $p=0,00$ sonucu ile geçerli olarak kabul edilmektedir. Bu durumda, niyet yani farkındalık kullanım davranışı yani katılımı doğrudan etkilemektedir. β değerinin 0,587 çıkması da niyet yani farkındalıktaki 1 birimlik artışın kullanım davranışı yani katılım üzerinde yaklaşık %59'luk bir artışa sebep olduğunu, bu sonuç ile de etkisinin çok yüksek olduğunu göstermektedir.

V. BÖLÜM

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim anlayışının hem özel sektör hem de kamuda oldukça önemli olduğu, kurumların bu yönetim anlayışının gerekliliklerini yerine getirme anlamında kaynaklar ayırdığı görülmektedir. Stratejik yönetimin uygulama araçlarından olan stratejik planlama ile uygulama aşamalarına bir bütün olarak bakıldığında organizasyon için değişimi yönetmek de denilebilir.

Ansoff, stratejik planlamanın değişimi yönetmek için tam anlamıyla yeterli bir araç olmadığını düşünüyor ve stratejik planlamayı “motoru olan ancak gücü istenilen yönde harekete dönüştürecek direksiyonu olmayan bir otomobil” olarak ifade ediyordu (Aktaran: Barutçugil, 2013: 62-63). Bu otomobilin doğru yönde harekete geçebilmesi ve sürdürülebilir olması için de gerek yönetim gerekse tüm kurumun aynı yönde hareket edecek irade ve motivasyonda olması önem arz etmektedir.

Stratejik planlamanın koordinasyon aracı olmasının sağlayacağı katkıları düşünüldüğünde stratejik plan ve yıllık dilimlerini içeren argümanların benimsenmesinin hangi durumlarda oluştuğunun tespitini içeren çalışmamızda;

Koordinasyon modelinde bağımlı değişken olarak ele alınan koordinasyon; bağımsız değişkenlerin tutum, sübjektif normlar ve davranışsal kontrol olduğu durumda tutumun modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu modelde H_1 hipotezinin geçerli olmadığı; H_2 ve H_3 hipotezlerinin ise geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Tutum çıkartıldıktan sonraki durumda sübjektif normlardaki 1 birimlik artış koordinasyon değişkeninde %43'lük bir artışa ve ADK'daki 1 birimlik artış ise koordinasyon değişkeninde %21,7'lik bir artışa sebep olmaktadır.

Sübjektif normlar kişinin çalışma arkadaşları ve üstlerinin kendisi hakkındaki görüşlerini ve koordinasyon ise genel olarak kurumdaki stratejik planlama çalışmalarındaki iletişimin, koordineli çalışma bilincinin ne düzeyde hissedildiğini ifade etmektedir. Kişinin çevresi ve üstlerinin kendisi hakkında planlama süreçlerine dikkat edildiğini düşündüğünde planlama kapsamında ele alınan kurumsal koordinasyon algısı da yüksek olacaktır. Çünkü çevresel faktörleri önemseyen bir kişinin hem birimindeki hem de kurumun genelindeki koordinasyon algısından etkilenmesi çok olası bir durumdur. Bu demek oluyor ki çalışanların iş yaparken sahip olduğu hislerine ne kadar dokunulabilirse o kadar stratejik planlamanın koordinasyon algısını yükseltecektir.

ADK ise çalışanların stratejik planlama sürecinde ve uygulama aşamalarındaki algıladığı öz yeterlilik, teknoloji ve kaynağı kullanabilme, plan ve programlarda belirtilen ilgili alanların işleriyle ilişkilendirebilme süreçlerini ifade etmektedir. ADK pozitif ve sübjektif normlara göre daha az olsa da yadsınamayacak derecede koordinasyon üzerinde doğrudan ve pozitif etkiye sahiptir. Bu da kişilerin stratejik planlama anlamında bireysel iş sahipliği ve öz yeterliliklerinin, becerilerinin geliştirilmesi yönünde çalışmalara ve eğitime önem verildiğinde planlamanın koordinasyon etkisini artıracığı görülmektedir.

Koordinasyon bu çalışma için özgün eklenen değişken olduğu için herhangi bir çalışmanın sonucu ile kıyaslanamamıştır.

Farkındalık modelinde bağımlı değişkenin farkındalık; bağımsız değişkenlerin tutum, sübjektif normlar, davranışsal kontrol ve koordinasyon olduğu durumda sübjektif normların modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu modelde, H₅ hipotezinin geçerli olmadığı; H₄, H₆ ve H₇ hipotezlerinin ise geçerli olduğunu tespit edilmiştir.

Sübjektif normlar çıkartıldıktan sonra tutumun %38,1; koordinasyonun %33,7 ve kontrolün %17,5 düzeyinde farkındalık üzerinde açıklayıcı güce sahip olduğu görülmektedir.

Farkındalık değişkeni; çalışanların stratejik planlama süreçlerindeki aktif bir çalışan olarak öneri sunan, önerileri dikkate alınan ve uygulanmaya çalışılan, önerileri ilgili üst mercilere iletilen ve ileride kendisini kurumun gelecek ortağı olarak görme durumlarını içermektedir.

Bizim çalışmamızda olduğu gibi teknoloji kullanımının yanında bir yönetim aracı veya sistematik bir yenilik gerektirmesi boyutuyla bakıldığında, kullanma niyeti bir farkındalığı içermektedir. Yani bu tarz bir uygulama çalışanlar tarafından benimsendiğinde, kullanılmasına yönelik bir farkındalık oluştuğunda çalışanlar katılım göstermeye veya bunu bir yenilik olarak görmeye karşın niyetleri de oluşacaktır. Saydan ve Dülek (2019) ile Özsaçmacı (2018) çalışmalarında marka farkındalığı oluşmuşsa satınalma niyetinin de oluşacağını göstermişlerdir. Bahsedilen sebeplerden ötürü niyet yerine farkındalık olarak ölçek değiştirilmiştir. İlk defa bu çalışmada bu ölçek bu şekilde kullanılmıştır.

Çalışmamızda, tutumdaki 1 birimlik artışın farkındalık üzerinde %38,1'lik bir artışa sebep olduğu ve bu sonuç ile de tutumun farkındalık üzerinde doğrudan, pozitif ve yüksek oranda etkili olduğu görülmektedir. Tutumun alt bileşenleri stratejik planlama ve uygulama süreçlerine uygun hareket eden çalışanların; kendisine iş, meslek becerisi ve kariyerine ilişkin fayda sağlama durumları, planlamanın kendi yaptığı iş ile uyum durumu ile bu kapsamda kullanılan kaynakların kullanımının kolaylık durumlarını içermektedir. Bu derece kuvvetli bir etkinin olması da şunu göstermektedir: “kişi bir iş veya çalışmadan kendisine fayda sağladığına, bu çalışmanın uygunluk durumuna inanmış ise bu durumda o kişinin planlama çalışmalarında farkındalığı da yüksek olacak” demektir. Aslında çalışanların kendisi için olumlu olacağına inandığı bir çalışmada farkındalıklarının yüksek olacağı anlamını taşımaktadır.

Bu sebeple kurum veya kurumlar çalışanlarında farkındalık oluşturmak isterlerse öncelikle o çalışanlarının söz konu çalışmaların kendileri için iyi olacağına inandırılmaları gerekmektedir. Özellikle çalışmanın yapıldığı DMO ve diğer kamu

kurumları düşünülürken özel sektör gibi bir teşvik/ceza mekanizması aktif olarak yer almadığı için çalışanlardan stratejik planlama ve bu planın uygulama aşamalarında aktif olarak yer alması ve farkındalıklarının yüksek olması isteniyorsa, onların bu çalışmaların sağlayacağı katkılara inandırılmaları gerekmektedir.

Riemenschneider, Harrison ve Mykytyn (2003); Özer vd. (2010); Ajzen ve Madden (1986); Han ve Kim (2010); Gangwal ve Bansal (2016); Horng, Wu ve Lee (2011) çalışmalarından da görüldüğü üzere çalışmamızın bulgusu literatürü doğrulamaktadır.

Diğer taraftan, çalışmamızın sonuçlarından farklı olarak Aras (2015) tutumun niyet üzerinde etkili olmadığını, Özer vd. (2015) yeşil yıldızlı otel müşterilerinin tekrar ziyaret etme niyetlerinde tutumun etkili olmadığını çalışmalarında tespit etmişlerdir. Ancak bu kıyaslamada, turizm sektörünün kendi dinamiklerinin de dikkate alınması gerekmektedir.

Çalışmamızda subjektif normların farkındalık (niyet) üzerinde doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir. Subjektif normların içeriğine bakıldığında çalışanın çevresinin kendisi ile ilgili ne düşündüğü algısının, bu kişinin kendisinin önerilerinin dikkate alınıp alınmadığı, bunların dikkate alınma durumlarını da içeren farkındalığı doğrudan etkilemesi beklenmiştir. Ancak bu doğrudan ilişki kurulamamıştır.

Shiue (2007) ve Chang (1998)'in çalışmaları gibi az sayıda da olsa çalışmamızı destekler niteliktedir. Çalışmamızın bulgularının aksine genelde subjektif normların niyeti etkilediği çalışmaların olduğu tespit edilmiştir. Hsu ve Lam (2006); Kim, Kim ve Shin (2009); Gangwal ve Bansal (2016); Horng, Wu ve Lee (2011); Özer vd. (2015) ve Han vd. (2010); Baylor ve Ritchie (2002) çalışmaları bunlardan bazılarıdır.

Çalışmamızda ise subjektif normların farkındalık (niyet) üzerinde doğrudan etkili olmamasının sebebinin koordinasyon üzerinden dolayı etkisi ve subjektif normların doğrudan katılımı etkilemesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Diğer taraftan, algılanan davranışsal kontroldeki 1 birimlik artışın farkındalık üzerinde %17,5'lik bir artışa sebep olduğu ve bu sonuç ile de ADK'nın farkındalık

(niyet) üzerinde diğer iki bileşen kadar yüksek olmasa da doğrudan etkili olduğu görülmektedir.

ADK bileşeni stratejik planlama sürecinde çalışanın öz yeterlilik, teknoloji ve kaynak kullanabilme, kendisinin bir çalışma başlatabilme durumlarını içerdiği için kendi kendisine bunları başarabilen bir kişinin, bu çalışmalar kapsamında gerçekleştirilen çalışmalar karşı farkındalığının yüksek olması beklenmektedir. Çünkü çalışanlar iyi olduklarını düşündükleri çalışmalarda daha bilinçli, daha istekli ve daha duyarlı olmaktadır. Bu insanın doğasının gereğidir ve kişi algıladığı kendi kontrolü altında olan bir beceri veya uğraşında daha duyarlı ve daha ön planda olmak isteyecek, buna zemin hazırlayan bir kurumun gelecek hayaline ise ortak olacaktır.

Gangwal ve Bansal (2016); Sahli ve Legoharel (2014); Horng, Wu ve Lee (2011) çalışmalarındaki ADK'nın niyeti etkilediği sonuçlarına bakıldığında, bulgumuz literatürü doğrulamaktadır. Ancak, bu ilişkinin geçerliliğini destekleyen çalışmaların olması ile birlikte, bunun aksini gösteren çalışmalar da bulunmaktadır. Özer vd. (2015) yeşil yıldızlı otel müşterilerinin tekrar ziyaret etme niyetini inceledikleri çalışmada algılanan davranışsal kontrolün tekrar ziyaret etme niyeti üzerinde etkili olmadığını ve Kocagöz ve Dursun (2010) ile Shiue (2007) çalışmalarında benzer şekilde ADK'nın niyet üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermişlerdir.

Çalışmamızda, koordinasyondaki 1 birimlik artışın farkındalık üzerinde %33,7'lik bir artışa sebep olduğu ve bu sonuç ile de koordinasyonun farkındalık (niyet) üzerinde güçlü bir etkiye sahip değişken olarak doğrudan etkili olduğu görülmektedir.

Yani bir çalışan bulunduğu çalışma ortamında ve diğer birimlerle olan çalışmalarda uyumlu çalışıldığını düşünüyor, sahip olduğu görüşlerinin iletilmesi ve sahiplenilmesi ile uyumlu çalışılan bir kurumda olduğunu hissediyorsa farkındalığı yüksek olacak ve birlikte kurumun geleceğinde kendisini hayal ortağı olarak da görecektir. Çünkü kurum kültürünün koordinasyona uygun olduğu düşünüldüğünde farkındalığın altında yer alan ifadeler, bu defa kişinin katıldığı çalışmalarda koordineli çalışma ortamına dönmektedir. Yani aslında kurum kültürü buna müsait ise kişi de bu kültüre ayak uyduracağı için yapılan çalışmanın sonuçları da en yüksek etki ile kurum ile kişinin koordinasyon algısı boyutunda özdeşleştiğini göstermektedir.

Planlı davranış teorileri özelinde yapılan çalışmalarda koordinasyon bileşeni kullanılmadığı için bu ilişkiyi karşılaştıracak bir çalışma bulunmamaktadır. Ancak çıkan sonuç ile farkındalık (niyet) üzerinde en yüksek etkiye sahip değişken olarak modele bu ve benzeri konularda yapılacak çalışmalara örnek olması anlamında önemli katkı sağladığı düşünülmektedir.

Katılım modelinde bağımlı değişkenin katılım; bağımsız değişkenlerin tutum, sübjektif normlar, davranışsal kontrol, koordinasyon ve farkındalık (niyet) olduğu durumda; tutum, ADK ve koordinasyon bağımsız değişkenlerinin modele anlamlı bir etkisinin olmadığı görülmüş ve modelden çıkartılmıştır. Bu modelde H_8 , H_{10} ve H_{11} hipotezlerinin geçerli olmadığı, H_9 ve H_{12} hipotezlerinin geçerli olduğu tespit edilmiştir.

Değişkenlerin, kullanım davranışı yerine katılımın nihai değişken olarak ele alındığı çalışmamızda, söz konusu değişkenlerin katılım üzerine etkileri incelenmiş ve literatürdeki nihai bağımlı değişkenin kullanım davranışı olarak ele alınan çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Çalışmamızda, tutumun katılım üzerinde doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir. Burada bakıldığında, tutum aslında çalışanın stratejik planlamanın sağlayacağı fayda, işiyle uyumu ve kullanım kolaylığı gibi bileşenleri içerdiği için bu değişkenlerin algısal yani kişide oluşacak niyet veya farkındalık gibi soyut ifadeleri etkilemesi beklenmektedir. Tutumu olumlu olan bir çalışan ilgili çalışmalara katılım için niyeti veya farkındalığı oluşacaktır denilebilir. Bu da farkındalığın oluşması sonrası dolaylı olarak katılımın bir sonraki aşama olarak gerçekleşeceğine ışık tutmaktadır.

Çalışmamızda, sübjektif normlardaki 1 birimlik artış nihai bağımlı değişken olan katılım üzerinde %14,7'lik bir artışa sebep olmaktadır. Sübjektif normların doğrudan katılım üzerinde etkili olduğu görülmektedir. Yani çalışanlar; arkadaşları, aynı birimdeki çalışanlar ve üstlerinin, ilgili çalışanın stratejik planlama hakkındaki düşüncelerinin doğrudan katılım davranışları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Çalışanın çevresindekilerin o kişinin stratejik planlama sürecindeki kaynakları aktif kullandığını düşünmesi ve kendisi üzerindeki sosyal baskı olarak tanımlanan sübjektif normların bu tarz çalışmalara katılımını doğrudan etkilediğini göstermektedir.

Diğer taraftan sübjektif normların farkındalık üzerinde doğrudan etkili olmadan katılım üzerinde doğrudan etkili olması, çalışanların farkındalık oluşmasa dahi yani stratejik planlama çalışmalarında bulunacak kişilerin kurumsal sahiplenme oluşmadan da bu tarz çalışmalara katılım sağlayabileceğini göstermektedir. Bu da ayrıca, sübjektif normların kurum çalışanları tarafından ne kadar güçlü bir değişken olduğunu göstermektedir.

Aslında kamuda çalışanların, ödül sisteminin etkinliğinin az olması ile kişilerin bu tarz çalışmalarda aktif olması veya bu doğrultuda başarılı bir trend yakalaması ile unvan/statü yükselmesi arasında bir ilişki kuramadığı için sübjektif normların aktif çalışmada daha etkili olduğu düşünülmektedir. Ancak bu durum daha detaylı bir çalışma yapılarak tespit edilmesi gerektiği için bu çalışmanın sınırları içerisinde tespit edilmesi mümkün değildir. Ancak sübjektif normlar stratejik planlama çalışmalarında doğrudan ve bu kadar bir etkiye sahip ise yöneticilerin bu konuyu dikkate aldıklarında daha başarılı bir çalışma sürecine zemin hazırlayacakları düşünülmektedir.

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında, genelde sübjektif normlar niyet üzerinden kullanım davranışı üzerinde etkili olmaktadır. Çalışmamızdaki sonucun aksine, Shiue (2007) sübjektif normların kullanım üzerinde doğrudan etkisinin olmadığını, belirtmesine karşın; Kocagöz ve Dursun (2010) çalışmalarında toplum yapımızın kolektivizm (toplumculuk) tarafının bireyselliğe göre daha ağır bastığı için sübjektif normların kullanım veya çalışmamızda yer alan katılım davranışı üzerinde doğrudan etkili olacağını belirtmektedir. Bu açıklaması da çalışmamızla örtüşmektedir ve literatürden farklılaşan kısımlardan bir ilişkiyi ifade etmektedir. Konunun kültürel yapı ile ayrıca incelenmesinin daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Özellikle daha kolektif kültürlerde sübjektif normların daha çok önemsendiği düşünüldüğünde bu ilişkiye ilişkin oluşacak sonuç aynı zamanda kurumsal kültüre ilişkin de bir fikir verecektir.

Çalışmamızda, ADK'nın katılım üzerinde doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir. ADK da tutumda olduğu gibi daha çok çalışanın kendisinde oluşan hisleri içerdiği düşünülmektedir. Yani kişinin yapabileceklerine inanması ile bir çalışmaya doğrudan katılım göstermesi için başlıca yeterli olmamasının yanında diğer etkenlerle

birlikte ele alındığında ise katılım davranışına olan etkiyi kuvvetlendirdiği düşünülmektedir.

Bulunan bu sonuç ile benzerlik gösteren Mathieson (1991); Taylor ve Todd (1995); Hsu ve Lam (2006); Lu, Zhou ve Wang (2009) çalışmalarında ADK'nın yalnızca niyet üzerinde doğrudan etkili olduğunu, nihai bağımlı değişken olan kullanım davranışı üzerinde doğrudan etkili olmadığını belirtmişlerdir. Benzer şekilde Shiue (2007) de çalışmasında, ADK'nın öğretmenlerin öğretim sürecinde kullanımları üzerinde doğrudan etkili olmadığını göstermiştir.

Diğer taraftan, çalışmamızdaki bulgunun aksine Özer ve Yılmaz (2010) ise çalışmalarında ADK'nın kullanım davranışı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Benzer şekilde, koordinasyonun katılım üzerinde doğrudan etkili olmadığı tespit edilmiştir. Yani kurumdaki çalışma birimleri ve ekiplerinin koordineli çalışılma durumu veya algısı, planlama çalışmalarına aktif katılımı doğrudan etkilememektedir. Çalışmamızda geçen koordinasyon algısı aslında kurumsal yapı hakkındaki algıyı temsil etmektedir. Ancak katılım durumunun ise kişinin daha çok iç dinamikleri ile ilgili olduğu düşünülmektedir. Bu demek oluyor ki kurum kültürünün koordineli çalışılıyor algısı ile şekillense bile farklı değişkenlerin etkisi olmadan kişi çalışmalara katılım göstermeyecektir. Bu sebeple çalışanların birey olarak hissettikleri ile daha motive ve yüksek katılımcı anlayışla çalışacağı düşünülmektedir.

Çalışmamızda, farkındalıktaki (niyet) 1 birimlik artış nihai bağımlı değişken olan katılım üzerinde %58,7'lik artışa sebep olmaktadır. Bu da çalışmadaki en yüksek oranda doğrudan etkinin bu ilişki olduğunu göstermektedir. Yani çalışanlarda planlama süreçlerinde ve uygulama kısımlarına ilişkin çalışanın öğrenim gördüğü alan ile mesleki uyum, çalışmalarda istekli olarak yer alma durumu ve kurumun geleceğinde kendisini hayal ortağı olarak görme durumlarını içeren farkındalığın yüksek olması, bu kişinin planlama ve planların uygulama kısımlarına aktif katılımını çok yüksek oranda etkilemektedir. Bu durumda kurumlar çalışanlardan yüksek katma değer bekliyorlarsa bu farkındalığın oluşmasını önemsemeleri ve önceliklendirmeleri hayati derecede

öneme sahip bulunmaktadır. Aslında farkındalığın özü kurumum için “bir taş da ben koyabileyim” anlayışının oluşmasını işaret etmektedir.

Yapılan analizlerde bulunan sonuçlar, Özer vd. (2010) ve Aras (2015) davranışa yönelik niyetin davranışın oluşmasını doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini tespit ettikleri çalışmaları desteklemektedir. Literatürde genel kabul görmüş olan bu etkiye ilişkin destekleyici nitelikte; Horton vd. (2001); Dasgupta vd. (2002); Lee (2006); Jan ve Contreras (2011); Cheung ve Vogel (2013); Lee ve Lohte (2013) çalışmalar da bulunmaktadır.

Özetle; “Çalışanların Stratejik Planlamayı Sahiplenmesi, Koordinasyon Aracı Olarak Görmesinin Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Ölçümü: DMO Uygulaması” isimli çalışmamızda planlama ve uygulama aşamalarındaki tüm süreçlere katılım nihai bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Kullanım davranışının yani katılımın gerçekleşmesi üzerinde nelerin etkili olduğu analiz edilmiştir. Burada katılım, hem stratejik planlama sürecindeki kaynaklarının hazırlanmasında ve bu kaynaklara göre çalışmaların planlanması veya bunların koordinasyon aracı olarak görülmesi hem de fiili olarak bu çalışmalara katılımı ifade etmektedir. Bahsedilen katılım anlayışının artmasına bağlı olarak stratejik planlama sahipliğinin de o ölçüde artacağı düşüncesiyle bu değişken bağımlı değişken olarak ele alınmış ve DMO’nun 2020-2024 dönemi stratejik plan hazırlama çalışmalarında bulunduğu bu dönemde kuruma da katkı sağlayacağı düşüncesiyle bu konu üzerine yoğunlaşmıştır.

Yapılan analizler sonucunda katılımı en yüksek oranda ve doğrudan etkileyen değişkenin farkındalık olduğu ve literatürdeki çalışmalardan farklı olarak görece daha az etkili olsa da sübjektif normların da katılım üzerinde doğrudan etkili olduğu tespit edilmiştir. Diğer yandan farkındalık üzerinde etkili olan tutum, koordinasyon ve ADK da farkındalık değişkeni üzerindeki etkileri oldukça önemlidir. Çünkü farkındalığın oluşması demek katılımın gerçekleştirilme kapısının yüksek oranda aralanması anlamına gelmektedir. Koordinasyon üzerinde ise sübjektif normlar ile ADK’nın etkili olduğu görülmektedir. Bu tespit ile modele eklenen koordinasyonun hem etkilendiği hem de etkilediği bileşenlere bakıldığında eklenmesinin önemi bir kez daha anlaşılmaktadır.

Yani kurumdaki koordinasyon algısı çalışanların çalışma tempolarında önemli oranda etkili olduğunu göstermektedir.

DMO üst düzey ve orta kademe yöneticilerinin oluşturacağı kurumun tümünü ilgilendiren koordinasyon algısı ve çalışanların çevresel faktörlere bu derece duyarlı olduğu durumda çalışanlara motivasyon anlamında dokunulabilmesi, planlama ve uygulama çalışmalarının fayda sağlayacağına ve bu çalışmalarda gereken bilgi ve kaynak kullanabilme kapasitelerinin iyi olduğuna inanmaları durumunda bu süreçlere aktif katılım sağlayacaklarını göstermektedir.

Katılımın gerçekleştiği ölçüde çalışanların performansının da yüksek olacağı kaçınılmazdır. Ancak çalışan performansı olarak ayrıca konu özelleştirilmemiştir. Bununla birlikte, katılımın performansa da etki edeceği düşünülmektedir.

Katılım ile performans arası ilişki kurulması, katılımın gerçek veya sahte katılım olarak daha detay çalışılması ile diğer kamu kurumları ve özel sektörde uygulamalarının izlenmesi anlamında bu çalışmanın geliştirilmesinin fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

- Adams, D. A., R.R. Nelson, ve P.A. Todd (1992). "Perceived Usefulness, Ease of Use, and Usage of Information Technology: A Replication". *MIS Quarterly* 16 (2): 227-247.
- Ahmed, Z. U. (2005). "Implementing Participatory Budgeting Approach in Least Developed Countries (LDC): Myth and Reality". *The Cost and Management* 33 (4): 75-84.
- Ajzen, I. (1991). "The Theory Of Planned Behavior". *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 50 (2): 179–211.
- Ajzen, I., ve Madden, T. J. (1986). "Prediction Of Goal Directed Behavior: Attitudes, Intentions, And Perceived Behavioral Control". *Journal of Experimental Social Psychology* 22: 453-474.
- Akgül, A. ve Çevik, O. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Emek Ofset, Ankara.
- Aktan, C. C (2008). "Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Makalesi". *Çimento ve İşveren Dergisi* 22 (4): 4-21.
- Al-Rwita, S.S. (2007). "Budgetary Slack: The Effects Of Truth-Inducing Schemes On Slack And Performance".
- Dakhli, A. (2011). "Budgetary Participation in a Non-Western Country". *The Journal Of Businesses In Developing Nations* 12.

- Aras, M., Özdemir, Y. ve Bayraktaroğlu, S. (2015) “İnsan Kaynakları Bilgi Sistemlerine Yönelik Algıların Teknoloji Kabul Modeli İle İncelenmesi”. *Ege Akademik Bakış Dergisi* 15 (3): 343-351.
- Akgöz, Ö. vd. (2016). *Dünyada ve Türkiye’de Kamu Alımları ve Merkezi Tedarik Hizmetlerinde Ülke Uygulamaları*. DMO, Ankara.
- Arslantürk, Y. (2015). *KİT’lerde Performansa Dayalı Ücretlendirme Önerisi*. Yayımlanmış Uzmanlık Tezi: Kalkınma Bakanlığı.
- Barutçugil, İ. (2013). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baylor, A. L ve Ritchie, D. (2002). “What Factors Facilitate Teacher Skill, Teacher Morale, And Perceived Student Learning In Technology-Using Classrooms?”. *Computers & Education* 39 (4): 395-414.
- Brownell, P. (1982). “Participation in the Budgeting Process: When it Works and When it Doesn't”. *Journal of Accounting Literature* 1: 124-153.
- Burton-Jones, A. ve Hubona, G. S. (2006). “The Mediation Of External Variables In The Technology Acceptance Model”. *Information & Management* 43 (6): 706-717.
- Carlos, J.A. vd. (2009). “The Role Of Consumer Innovativeness And Perceived Risk In Online Banking Usage”, *International Journal of Bank Marketing* 27 (1): 53-75.
- Celep, H. (2010). *Kamu Sektöründe Performans Yönetimi Ve Ölçümü*. Yayımlanmış Mesleki Yeterlilik Tezi: Hazine ve Maliye Bakanlığı.
- Cheung, R. ve Vogel, D. (2013). “Predicting User Acceptance Of Collaborative Technologies: An Extension Of The Technology Acceptance Model For E-Learning”. *Computers & Education* 63: 160-175.

- Crespo, A. H. ve Bosque I.R. (2008). “The Effect Of Innovativeness On The Adoption Of B2C E-Commerce: A Model Based On The Theory Of Planned Behaviour”. *Computers in Human Behavior* 24: 2830–2847.
- Davis, F. D. (1989). “Perceived Usefulness, Perceived Ease Of Use, And User Acceptance Of Information Technology”. *Management Information Systems Quarterly* 13(3): 319–340.
- Davis, F. D., Bagozzi, R. P., ve Warshaw, P. R. (1989). “User Acceptance Of Computer Technology: A Comparison Of Two Theoretical Models”. *Management Science* 35: 982–1003.
- Deliana (2015) “Managerial Performance in Indonesia Local Government: Impact of Budget Participation and Budget Goal Commitment”. *Research Journal of Finance and Accounting* 6 (4).
- Demirkaya, Y. (2015). “Strategic Planning In The Turkish Public Sector”. *Transylvanian Review of Administrative Sciences*: 15-29.
- Douglas, P. C. ve Wier, B. (2005). “Cultural and Ethical Effects in Budgeting Systems: A Comparison of U.S. and Chinese Managers”. *Journal of Business Ethics* 60 (2): 159-174.
- Dülek B. ve Saydan R. (2019). “Marka Farkındalığı Ve Marka Tutumunun Satın Alma Niyeti Üzerine Etkisi, Beyaz Eşya Kullanıcısı Kadın Tüketiciler Üzerine Bir Araştırma”. *Sosyal Bilimlerde Güncel Araştırmalar ve Yaklaşımlar*: 165-191.
- Fishbein, M. ve Ajzen, I. (1975). “Belief, Attitude, Intention And Behavior: An Introduction To Theory And Research”. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gangwal, N. ve Bansal, V. (2016). “Application of Decomposed Theory of Planned Behavior for M-commerce Adoption in India”. *In Proceedings of the 18th International Conference on Enterprise Information Systems. ICEIS. 2*: 357-367.

- Hair J. F. vd. (1998). "Multivariate Data Analysis". *Prentice Hall*, New York.
- Han, H. ve Y. Kim (2010). "An Investigation of Green Hotel Customers' Decision Formation: Developing an Extended Model of the Theory of Planned Behavior". *International Journal of Hospitality Management* 29: 659-668.
- Herrero Crespo, A., ve Rodríguez Del Bosque Rodríguez, I. A. (2008). "Explaining B2C E-Commerce Acceptance: An Integrated Model Based On The Framework By Gatignon And Robertson". *Interacting with Computers* 20 (2): 212-224.
- Hong, S., Lee, Y ve Wu, C. (2011). "Applying A Decomposed Theory Of Planned Behavior To Study The Paying Behaviors Of A Virtual Community". *International Journal of Intelligent Information Processing (IJIP)* 3 (2).
- Hsu ve Lam (2006). "Predicting Behavioral Intention Of Choosing A Travel Destination". *Tourism Management* 27 (4): 589-599.
-  zg ren, A.  erif (2009). *MOKS*. İstanbul: Elma Yayınevi.
- Kalaycı,  . (2010). *SPSS Uygulamalı  ok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınları.
- Kalkınma Bakanlığı (2012). *Katılımcılığın İlkeleri: Katılımlı  alışmaları Tasarlayan, Uygulayan Ve Yönetenler İçin İyi Uygulama Kılavuzu*.
- Kalkınma Bakanlığı (2013). *10. Kalkınma Planı*. 2014-2018 Dönemi.
- Kalkınma Bakanlığı (2015). *Kamuda Stratejik Yönetim  alışma Grubu Raporu*.
- Kalkınma Bakanlığı (2018). *Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*.
- Kamu İktisadi Teşebbüsleri Ve Bağlı Ortaklarının 2019 Yılına Ait Genel Yatırım Ve Finansman Programı (16 Ekim 2018). *Resmi Gazete*, 17.10.2018/30568.

- Kartalçı, K. (2009). “Kamu Harcamalarında Aralık Ayı Sendromu Ve Çözüm Önerileri”. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 18: 298-317.
- Klopping, I. M. ve McKinney E. (2004). “Extending the Technology Acceptance Model and the Task-Technology Fit Model to Consumer E-Commerce”. *Information Technology, Learning, and Performance Journal* 22 (1).
- Kocagöz, E. ve Dursun, Y. (2010). “Algılanan Davranışsal Kontrol, Ajzen’in Teorisinde Nasıl Konumlanır? Alternatif Model Analizleri”. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 139-152.
- Mah'd, O. (2014). “Decentralized Budget Impact on Managerial Performance: Evidence from Private Jordanian Universities”. *International Review of Management and Business Research* 3 (2).
- Milani K. (1975). “The Relationship of Participation in Budget-Setting to Industrial Supervisor Performance and Attitudes: A Field Study”. *The Accounting Review* 50(2): 274-284.
- Oktal, Ö. (2007). “Kurumsal Sistemlerin Uygulama Başarısını Etkileyen Değişkenlere Göre Dönüşüm Stratejilerinin Analizi”. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi* 7 (1): 79-92.
- Onsi, M. (1973). “Factor Analysis of Behavioral Variables Affecting Budgetary Slack”. *The Accounting Review*: 535-548.
- Özer, G., Özcan, M. ve Akpınar, G. (2012). “Bütçesel Katılımın Yöneticilerin Bütçe Hedeflerine Bağlılık, İşle İlgili Bilgi ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”. *The Journal of Academic Social Science Studies* 5 (8): 931-949.

- Özer, G. ve Yılmaz, E. (2010). “Comparison Of The Theory Of Reasoned Action And The Theory Of Planned Behavior: An Application On Accountants’ Information Technology Usage”. *African Journal of Business Management* 5(1): 50-58.
- Özer L., Kement Ü. ve Gültekin B. (2015). “Genişletilmiş Planlanmış Davranış Teorisi Kapsamında Yeşil Yıldızlı Otelleri Tekrar Ziyaret Etme Niyeti”. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 33 (4): 59-85.
- Özer, G., Özcan, M. ve Aktaş Güzel, S. (2010). “Muhasebecilerin Bilgi Teknolojisi Kullanımının Teknoloji Kabul Modeli (TKM) ile İncelenmesi”. *Journal of Yasar University*: 3278-3293.
- Özsaçmacı B. (2018). “Yeşil Pazarlama Faaliyetlerinin Yeşil Marka Farkındalığı ve Tüketici Satın Alma Niyeti Üzerindeki Aracılık Etkisi”. *Business and Economics Research Journal* 9 (4): 945-960.
- Petter, S., DeLone, W., ve McLean, E. (2008). “Measuring Information Systems Success: Models, Dimensions, Measures, and Interrelationships”. *European Journal of Information Systems* 17: 236–263.
- Riemenschneider, K., Harrison, A., ve Mykytyn, P. (2003). “Understanding IT Adoption Decisions In Small Business: Integrating Current Theories”. *Information and management* 12: 269-285.
- Safeena R. vd. (2013). “Combination of TAM and TPB in Internet Banking Adoption”. *International Journal of Computer Theory and Engineering* 5 (1).
- Sahli, A. B. ve Legohérel, P. (2014) Using the Decomposed Theory of Planned Behavior (DTPB) to Explain the Intention to Book Tourism Products Online.
- Satır, E. (2011). “Örgütlerde Performans Değerlendirmesi Ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Bir Uygulama”. Yüksek Lisans Tezi.

- Shih, H. P. (2004). "An Empirical Study On Predicting User Acceptance Of E-Shopping On The Web". *Information & Management*: 351-368.
- Shiue, Y. M. (2007). "Investigating the Sources of Teachers' Instructional Technology Use through the Decomposed Theory of Planned Behavior". *Journal of Educational Computing Research*.
- Songür, N. (2015). "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Uygulamalara İlişkin Genel Bir Değerlendirme". *Strategic Public Management Journal (SPMJ) 1*: 56-57.
- Şahin, F. (2014). "Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi".
- Taylor, S. ve Todd, P. A. (1995). "Understanding Information Technology Usage: A Test of Competing Models". *Information Systems Research 6*: 144-176.
- Turan, H. (2011). "Belediyelerde Stratejik Planlama". Yüksek Lisans Tezi.
- Venkatesh, V. ve Davis, F. D. (2000). "A Theoretical Extension of the Technology Acceptance Model: Four Longitudinal Field Studies". *Management Science*.
- Vijayarathy, L.R. (2004). "Predicting Consumer Intentions To Use On-Line Shopping: The Case For An Augmented Technology Acceptance Model". *Information & Management 41(6)*: 747-762.
- White Baker, E, Al-Gahtani, S.S. ve Hubona, G (2007). "The Effects Of Gender And Age On New Technology Implementation In A Developing Country: Testing The Theory Of Planned Behavior (TPB)". *Information Technology & People 20 (4)*: 352-375.
- Yerlikaya, H. (2015). "Kamu Politikalarının Oluşturulmasında Katılımcılık Ve Bilgi Ve İletişim Teknolojileri." Uzmanlık Tezi. Kalkınma Bakanlığı.

Yılmaz, E. vd. (2014). “Do Organizational Politics And Organizational Commitment Affect Budgetary Slack Creation In Public Organizations?”. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 150: 241 – 250.

Yılmaz Karakoç, E. ve Özer, G. (2016). “The Budget-Related Antecedents of Job Performance” *International Journal of Research in Business & Social Science* 5(3): 38-53

Yücel R. ve Günlük M. (2007). “Effects of Budgetary Control and Justice Perceptions on the Relationship between Budgetary Participation And Performance”. <https://www.researchgate.net/publication/305198963>, 05 Ağustos 2019’da erişildi.)

233 Sayılı Kamu İktisadi Teşebbüsleri Hakkında Kanun Hükmünde Kararname (18 Haziran 1984). *Resmi Gazete*, 18435.



EKLER

EK 1: Etik Kurul Onay Sayfası

Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu

Yücel EFE
 Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi
 Sosyal Bilimler Enstitüsü
 İşletme ABD

Sayın Yücel EFE,

“Çalışanların Stratejik Planlamayı Sahiplenmesi ve Koordinasyon Aracı Olarak Görmesine İlişkin Algılarının Ayrıştırılmış Planlı Davranış Teorisi Kapsamında Ölçümü: DMO Uygulaması” İnsan Araştırmaları Etik Kuruluna yapmış olduğunuz başvuru (Protokol NO. 2019/202) kurulumuzun 03.05.2019 tarihli ve 2019/05 toplantısında değerlendirilerek etik olarak uygun bulunmuştur. Bilgilerinize sunarız.


 Prof. Dr. Hamit COŞKUN (Başkan)


 Prof. Dr. Mehmet ERYİĞİT (Üye)


 Prof. Dr. Altay EREN (Üye)


 Doç. Dr. H. Birol YALÇIN (Üye)


 Doç. Dr. Seval ALKOY (Üye)


 Doç. Dr. Abdullah DURAKOĞLU (Üye)

Av. Zuhale Demirci (Üye)

