

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI



YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASINA YÖNELİK
BİR ÇALIŞMA VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

DANIŞMAN
DOÇ.DR.FERİT KÜÇÜK

HAZIRLAYAN
Hatice ŞEKER

ŞANLIURFA

2012

T.C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİMİN UYGULANMASINA YÖNELİK
BİR ÇALIŞMA VE ŞANLIURFA ÖRNEĞİ**

DANIŞMAN
DOÇ.DR.FERİT KÜÇÜK

HAZIRLAYAN
Hatice ŞEKER

ŞANLIURFA
2012

TEZ BEYANNAMESİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum "Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma Ve Şanlıurfa Örneği" başlıklı bu çalışmayı baştan sona kadar danışmanım Doç.Dr.Ferit KÜÇÜK'ün sorumluluğunda tamamladığımı, verileri örnekleri kendim topladığımı, deneyleri analizleri ilgili laboratuvarlarda yaptığımı yaptırdığımı, başka kaynaklardan aldığım bilgileri metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi, çalışma sürecinde bilimsel araştırma ve etik kurallara uygun olarak davrandığımı ve aksinin ortaya çıkması durumunda her türlü yasal sonucu kabul ettiğimi beyan ederim. 10/01/2013

HAYHİT ŞEKER



T. C.
HARRAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalı'nda
10.5.2.13.001 numaralı Hatice Seker'nin hazırladığı "Kamu...
Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına İlişkin" bir
Çalışma Örneği konulu
Yüksek Lisans/Doktora Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 10/01/2013 tarihinde,
saat 11.00'te yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin KABUL
(başarılı) olduğuna oybirliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

10/01/2013..

(Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)

Doç.Dr. Ferit K. S. Arıoğlu

Üye

Yrd.Doç.Dr. P. Doç. Dr. M. Nedim KAYUĞ

Üye

Yrd.Doç.Dr.....

Üye

Yrd.Doç.Dr. Mehmet Karatay

Üye

Yrd.Doç.Dr.....

Bu Tezin Anabilim Dalında Yapıldığını ve Enstitümüz Kurallarına Göre Düzenlendiğini
Onaylıyorum.

Prof. Dr. Recep ÇİĞDEM

Prof. Dr.

Enstitü Müdürü

Not: Bu tezde kullanılan özgün ve başka kaynaktan yapılan alıntılarını, çizelge, şekil ve fotoğraflarını kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunundaki hükümlere tabidir.

ÖNSÖZ

21. yüzyılın ilk çeyreğini doldurduğumuz şu yıllarda tüm dünyada yaşanan hızlı gelişmeler neticesinde bütün sektörlerde olduğu gibi kamu sektöründe değişim zorunlu hale gelmiştir. Bu bağlamda kurumların geleceğinin belirlenmesinde oldukça önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim kamu kesimi için de son yıllarda değerlendirilmeye başlanmıştır.

Bu çalışmada da kamu kuruluşlarının stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildiklerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bu çalışmayı sonuçlandırmamda görüşleri ile katkıda bulunan danışman hocam DOÇ.DR.FERİT KÜÇÜK'e, süreç içerisinde göstermiş oldukları anlayış ve desteklerden dolayı aileme teşekkür eder, çalışmamın tüm ilgili kişi, kurum ve kuruluşlara faydalı olmasını dilerim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	ii
KISALTMALAR LİSTESİ	v
TABLolar LİSTESİ	vi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vii
GİRİŞ	1

I. BÖLÜM

YÖNETİM, STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Yönetim Kavramının Tanım Ve Kapsamı.....	3
1.2. Yönetim Fonksiyonları	4
1.2.1. Planlama.....	4
1.2.2. Örgütlenme	4
1.2.3. Yürütme	5
1.2.4. Koordinasyon	5
1.2.5. Kontrol	6
1.3. Strateji Kavramının Tanım Ve Kapsamı.....	6
1.3.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı	6
1.3.2. Stratejinin Özellikleri.....	8
1.3.3. Stratejinin Türleri	8
1.3.4. Strateji Önemi	9
1.4. Stratejik Yönetim Kavramı	10
1.4.1. Stratejik Yönetimin Amacı.....	12
1.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri.....	13
1.4.3. Stratejik Yönetim Unsurları.....	14
1.4.3.1. Misyon	14
1.4.3.2. Vizyon	14
1.4.3.3. Amaçlar.....	15
1.4.3.4. Politikalar.....	16

1.4.3.5. Hedefler	17
1.4.3.6. Stratejik Planlama.....	17
1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci.....	18
1.4.4.1. Bilgi Toplama Ve Değerlendirme.....	20
1.4.4.2. Çevre Analizi	20
1.4.4.3. Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi.....	21
1.4.4.4. Uygun Stratejinin Seçimi	22
1.4.4.5. Stratejinin Uygulanması	23
1.4.4.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi	24
1.4.5. Stratejik Yönetim ve Etik.....	25
1.4.6. Stratejik Yönetim ve Liderlik	25

II. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Kamu Yönetimi Kavramı	27
2.1.1. Kamu Yönetiminin Gelişimi.....	32
2.1.2. Kamu Yönetiminin Özellikleri.....	35
2.2. Türkiye'de Kamu Yönetimi İşleyişi	36
2.2.1. Türk Kamu Yönetiminin Yapısı	36
2.2.2. Türk Kamu Yönetiminin Sorunları	38
2.2.2.1. Merkeziyetçilik	39
2.2.2.2. Yönetim Yapısı	39
2.2.2.3. Örgütsel Büyüme.....	39
2.2.2.4. Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık	40
2.2.2.5. Demokrasi Anlayışı Eksikliği.....	40
2.2.2.6. Yolsuzluk.....	40
2.2.2.7. Personel Rejimi.....	41
2.3. Türk Kamu Yönetiminde Değişim Süreci	41
2.4. Türk Kamu Yönetimi ve Bürokrasi	43
2.5. Türk Kamu Yönetiminde Reform	45
2.5.1. Kamu Yönetiminde Reformun Nedenleri.....	46
2.5.2. Kamu Yönetiminde Reformun Özellikleri	49

2.5.3. Türk Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları.....	51
2.5.3.1 Planlı Dönem Öncesi Reform Çalışmaları.....	51
2.5.3.1.1 Neumark Raporu	52
2.5.3.1.2 Barker Raporu.....	54
2.5.3.1.3 Martin ve Cush Raporu	54
2.5.3.1.4 Leimgruber Raporu.....	55
2.5.3.2 Planlı Dönem Öncesi Reform Çalışmaları.....	56
2.5.3.2.1 MEHTAP Raporu	56
2.5.3.2.2. KAYA Raporu.....	59
2.6. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışı.....	62
2.6.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gerekliği.....	63
2.6.2. Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimine Sağlayabileceği Faydalar.....	65
2.6.3. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanma Güçlükleri.....	66
2.7. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetime Geçiş.....	66

III. BÖLÜM

ŞANLIURFA KAMU KURULUŞLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Metodoloji	68
3.1.1. Araştırmanın Modeli	68
3.1.2. Araştırmanın Amacı.....	69
3.1.3. Evren ve Örneklem.....	69
3.1.4. Veri Toplama Araçları.....	69
3.1.4.1. Kişisel Bilgi Formu.....	70
3.1.4.2. Yönetimsel Strateji Ölçeği	70
3.1.4.3. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeği.....	71
3.1.5. Verilerin Toplanması	72
3.1.6. Verilerin Çözümlemesi.....	72
3.1.7. Bulgular ve Değerlendirme	73
3.1.7.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular	73
3.1.7.2. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Göre Farklılaşmalara İlişkin Bulgular.....	91
SONUÇ.....	97

KAYNAKLAR	99
ÖZET	108
ABSTRACT	109

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	:	Avrupa Birliği
ABD	:	Amerika Birleşik Devletleri
DPT	:	Devlet Planlama Teşkilatı
KAYA	:	Kamu Yönetimi Araştırma Projesi
MEHTAP	:	Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi
TBMM	:	Türkiye Büyük Millet Meclisi
TESEV	:	Türkiye Ekonomik ve Sosyal Etüdler Vakfı
TODAİE	:	Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 3.1. Yönetimsel Strateji Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	71
Tablo 3. 2. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları	71
Tablo 3. 3. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	73
Tablo 3. 4. Eğitim Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	74
Tablo 3. 5. Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	75
Tablo 3. 6. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	76
Tablo 3. 7. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	77
Tablo 3. 8. Yöneticilik Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	78
Tablo 3. 9. Yöneticilik Pozisyonu Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	79
Tablo 3. 10. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 3. 11. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları	85
Tablo 3. 12. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	88
Tablo 3. 13. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	90
Tablo 3. 14. Yaş Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 3. 15. Yaş Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları.....	92
Tablo 3. 16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	92
Tablo 3. 17. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	93
Tablo 3. 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	94
Tablo 3. 19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	94

Tablo 3. 20. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	95
Tablo 3. 21. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları	96

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. 1. Stratejik Yönetim Süreci	19
Şekil 3. 1. Eğitim Durumu Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim	74
Şekil 3. 2. Eğitim Bilgileri Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim	75
Şekil 3. 3. Yaş Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim	76
Şekil 3. 4. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim	77
Şekil 3. 5. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim.....	78
Şekil 3. 6. Yöneticilik Süresi Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim	79
Şekil 3. 7. Yöneticilik Pozisyonu Dağılımlarına İlişkin Grafikselsel Gösterim.....	80

GİRİŞ

Teknolojik gelişmeler, sanayileşme, kentleşme, hızlı nüfus artışı gibi sebeplerle 1970'li yıllardan başlamak üzere kamu yönetiminde önemli değişimler başlamıştır. Keynezyen ekonomi teorisi ve klasik refah devleti anlayışı önemli farklılıklara uğramıştır. Aslında bu dönemde kamu yönetimlerini farklılaşmaya zorlayan en önemli etken gerçekleşen mali krizler ve bütçe açıkları olmuştur. Kamu yönetimlerinin içerisinde buldukları problemleri çözebilmeleri için çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir. Bu önerilerden biri de özel sektörde değerlendirilen yönetim tekniklerinin kamu yönetimlerinde değerlendirilmesidir. Kamu yönetimlerinde değerlendirilen özel sektör yönetim tekniklerinin en önemlilerinden biri de stratejik yönetimdir.

Stratejik yönetim; bir örgütün uzun vadede kalıcı ve hedeflerine ulaşmada iç ve dış analizleri ile yapacağı planlardan en verimli şekilde sonuç alınabilmesi amacıyla, her çeşit araştırma, inceleme, uygulama, değerlendirme, denetim ve eşgüdüm basamaklarını sistemli bir biçimde hazırlama ve uygulama sürecidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 37).

1980'lerden sonra Türkiye'de ve dünyada geleneksel kamu yönetiminin yeterli olup olmadığı ile ilgili şüpheler ve bir takım problemler meydana gelmiştir. Türkiye'de de kamu kesiminde hizmet kalitesinin istenilen seviyede olmaması, rantabilitenin düşük olması, ulusal zenginliğin herhangi bir artış göstermemesi, işsizliğin devam etmesi, talebin dalgalanması, enflasyonun artması gibi durumlarla baş etmek nerdeyse imkânsız hale gelmiştir. Bu gibi problemler neticesinde Türk kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin değerlendirilmesi arayışları gündeme gelmiş (Barca ve Balcı, 2006: 32) ve stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesi ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların tespit edilmesi amacıyla Stratejik Planlama Yönetmeliği düzenlenmiştir (Erkan, 2008: 75).

Bu çalışmada stratejik yönetimin özellikleri ve kamu örgütleri açısından uygulanabilirliği araştırılmış ve Şanlıurfa ili kamu kuruluşlarının stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildikleri hakkında bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Bu bağlamda çalışmanın birinci bölümünde yönetim, strateji ve stratejik yönetim kavramlarına değinilecek, stratejik yönetimin amacı, özellikleri ve unsurları detaylı bir şekilde incelenecek ve stratejik yönetim süreci değerlendirilecektir. Ayrıca, stratejik yönetimde liderliğin ve etik kavramının önemine vurgu yapılarak liderliğin temel özellikleri incelenecektir.

Çalışmanın ikinci bölümünde; kamu yönetimi kavramı, kamu yönetiminin gelişimi ve özellikleri, Türkiye'de kamu yönetimi işleyişi incelenerek, Türk kamu yönetiminin yapısı ve sorunları araştırılacaktır. Ayrıca Türk kamu yönetiminin bürokrasi ile olan ilişkisi, Türk kamu yönetimindeki reformlar, reform sebepleri, özellikleri ve yapılan reform çalışmaları detaylı bir biçimde incelenecektir. Son olarak Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim anlayışı, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin gerekliliği, stratejik yönetimin kamu yönetimine sağlayacağı faydalar, Türk kamu yönetiminde stratejik yönetim uygulamada karşılaşılan zorluklar ve Türk kamu yönetiminde stratejik yönetime geçiş süreci ifade edilecektir.

Çalışmanın son bölümü olan üçüncü bölümde ise; Şanlıurfa kamu kuruluşlarında görev yapan 21 yöneticiye uygulanan "yönetimsel stratejiler" ve "bireysel olarak yönetim stratejileri" ölçeklerinden oluşan anket, IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak değerlendirilecek, analiz edilecek ve yorumlanacaktır.

I. BÖLÜM

YÖNETİM, STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM KAVRAMI

1.1. Yönetim Kavramının Tanım Ve Kapsamı

Genel anlamda yönetim, insanların işbirliğini sağlayarak ve kişileri belli bir amaca doğru yöneltme çabalarının toplamı olarak ifade edilebilir. Bu manada yönetim süreci, örgütlenmenin yanı sıra, örgütün işleyişini sağlayacak her türlü yönetsel faaliyetleri, başka bir ifadeyle, kaynakların bir araya getirilmesini, eşgüdüm sağlanmasını, izlenecek yöntemleri ve denetimi de içine alan bir kavramdır (Gözübüyük, 1996: 1).

Yönetim, insanların toplu olarak yaşamaya başlamaları ile bir ihtiyaç olarak doğmuştur. Toplu yaşama sonucunda hayatı biçimlendiren, yönlendiren bir dizi kurallar ortaya çıkmış ve toplumdaki değişmelere göre bu ihtiyaçlar da farklılaşmıştır. Bu kurallar toplumun ihtiyaçlarına uygun bir düzenin oluşması için zaman zaman bireyin ihtiyaçlarının üstüne bile çıkmıştır. Yönetim kavramı bu toplumsal kuralların hayata geçirilmesi olarak doğmuştur. Yönetim kavramına, farklı görüşlere göre çeşitli anlamları bulunmaktadır. Çok genel tanımı dışında bir fikir birliğine rastlanmamaktadır. Bundan dolayı yönetim; bazen bir süreç, bazen bu sürecin unsurları olarak kabul edilen kişi ve gruplar olarak anlaşılabilirdiği gibi belirli bir bilgi topluluğu olarak, karar verme ve önderlik faaliyeti olarak da tanımlanabilmektedir (Koçel 2003: 15).

Örgütlerde ortak amaçların etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için, işbirliği yapan örgütün örgütlenmesi, faaliyetlerinin planlanması, yönlendirilmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesiyle ilgili yapılan tüm faaliyetler yönetimi oluşturmaktadır (Dinçer ve Fidan, 1996: 152).

Yönetim hem bir bilim hem de bir sanattır. Yönetim bilimi; bir toplumu meydana getiren insan ve madde unsurlarından amaca ulaşmak ve en yüksek verimi elde etmenin, maddi kazanç ve insanlara mutluluk sağlamanın yöntemlerinin araştırılan bir bilim dalıdır. Uygulamada yöneticiler yönetimin fonksiyonlarını içeren şu süreçleri yerine getirmektedir (Sözen, 2003: 3). Yönetimin fonksiyonları; planlama, örgütlenme, yönetme, koordinasyon, değerlendirmedir.

1.2. Yönetim Fonksiyonları

1.2.1. Planlama

Planlama, bir veya birden fazla amaç tespit edilerek bu amaçlara ulaşmak için gerekli araç ve yöntemlerin önceden tayin ve tespit edilmesi olarak ifade edilmektedir. Planlama, bir işe başlamadan önce ne yapılacağına, ne zaman yapılacağına, nasıl yapılacağına, neden yapılacağına ve bunların kimin tarafından yapılacağına karar vermeyi kapsamaktadır (Budak ve Budak, 2004: 79). Planlama planı oluşturmak için harcanan gayretleri, plan ise karar veya kararlar toplamını ifade eden kavramlardır.

Planlama faaliyetleri işletme için amaçları geliştirme, bu amaçlara varmak için farklı seçeneklerin değerlendirilmesi süreçlerinin kapsamaktadır (Eren, 2000: 41).

1.2.2. Örgütlenme

Yönetimde planlanan faaliyetleri yürütmek ve hedeflere varmak için gerekli araç, olanak ve personelin bir araya getirilmesi, aralarındaki ilişkilerin belirlenmesi, örgütlenme sürecini meydana getirmektedir (Erdoğan, 1991: 185).

Örgütlenme (örgütlenme) işlevi planlamadan sonra örgütlerdeki en önemli fonksiyondur. Örgütlenmenin başarısı, bireyleri bir araya toplayan neden ve amaçları elde etme düzeyiyle ölçülmektedir. Örgütlenme (Budak ve Budak, 2004: 324);

- Planlanan amaçlara ulaşmak için gereken faaliyetlerin saptanması,
- Bu faaliyetlerin bir mantık kapsamında gruplanması
- Faaliyetlerin özel pozisyon ve kişilere tayinidir.

Planlamadan sonra olan organizasyon (örgütlenme), üretim unsurlarını toplayan, planlanan amaçları yerine getirmek için kişileri örgütleyen, ortak birbiriyle koordineli çalışmaları için, belirli amaçlara ulaşabilmek için bireylerin etkili bir şekilde, birlikte ve tam bir uyumla çalışmalarını sağlamaya yönelik bir süreci kapsamaktadır (Ülgen ve Mirze 2004: 24).

1.2.3. Yürütme

Örgütlenen işletmeyi planlama tarafından belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere uygulamaya geçirmeye yönelik faaliyetler, yönetimin yürütme (yönetme) fonksiyonunu oluşturmaktadır. Yürütme, planlama ve örgütlenme fonksiyonları ile kurulan düzenin harekete geçirilmesi, uygulamaya konmasıdır (Özgen ve Yalçın, 2006: 119). Bu kapsamda yürütme, “eldeki kaynakların en verimli ve etkin şekilde kullanılarak, belli bir yapıyı en kısa ve pratik yöntemle belli amaçlara yöneltebilme güç ve çabası” şeklinde ifade edilebilir (Güney, 2001: 67).

1.2.4. Koordinasyon

Koordinasyon, ortak hedefleri gerçekleştirebilmek için, örgütün farklı birimlerini birbirine bağlayarak entegre çalışan bir yapıya dönüştürmek anlamındadır. Bu yönüyle düzenleştirme, uyumlaştırma, eşgüdümleme de denilen koordinasyon, kuruluşun bütünlüğünü ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında yer almaktadır (Akat vd., 1994: 248).

Örgütlerde kullanılan belli başlı koordinasyon yöntemleri aşağıda yer almıştır (Ertürk, 2000: 185);

- Yetki; Yöneticilerin sahip oldukları dikey yetkiyi kullanarak, işin nasıl, ne zaman yapılacağı ve nasıl bitirileceği konusunda astları arasında işbirliği gerçekleşmesi şeklinde meydana gelen bir koordinasyon yöntemidir.
- Komiteler; Örgütlerde farklı bölümlerde görevli olan kişilerin bir komitede bir araya gelerek bir takım işleri örgütün hedefleri için sonuçlandırılması şeklinde oluşan bir koordinasyon yöntemidir.
- Amaçlar, Politikalar, Prosedürler; Amaçlar, politika ve prosedürler bir önceki örgütün eylemlerine düzen sağlama niteliklerinin olması sebebiyle, aynı zamanda koordinasyon fonksiyonunu da üstlenirler.
- İletişim; İletişimin anlaşılması ve doğru iletişim kanalları koordinasyonu kolaylaştırmaktadır. İletişimde geri besleme koordinasyonda önemlidir.
- Ödül sistemi; ödüllendirme koordinasyonda etkili olmaktadır.

1.2.5. Kontrol

Stratejiler, fonksiyonel politikada, örgütün mevcut yapısı ve kültürü ile ilgili bir takım çalışmalar, örgütte yapılması gerekli eylemlerin kapsamını ve sınırlarını belirlemektedir. Stratejik ve uygulama planları, ayrıntılı olarak yöntem, iş süreçleri ve uygulama programlarının meydana getirilmesi ile uygulama başlatılır. Uygulamanın tamamlanmasından sonra bütün bu gayretler yönetimin son fonksiyonu olan kontrol ile anlamlı duruma gelir. Kontrol süreci, planlamayla daha yakın bir bağımlılık içerisinde. Çünkü kontrol sürecinin temel odağı, uygulama neticelerinin planlanan duruma uygun olup olmadığının belirlenmesidir ve planlar hem stratejik hem de uygulamaya yönelik olsun kontrol için temel oluşturmaktadırlar (Ertürk, 2000: 190).

1.3. Strateji Kavramının Tanım Ve Kapsamı

1.3.1. Strateji Kavramı ve Kapsamı

Strateji kelimesinin kökeni Eski Yunancaya dayandığı görülmektedir. Strateji, Eski Yunanca'da "*stratos*" (ordu) ve "*ago*" (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşur. Bazı yazarlar ise kelimenin etimolojik bakımdan Latince "*stratum*" kelimesinden türetilmiş olduğunu ifade etmişlerdir. Latince *stratum*; "yol, çizgi, nehir yatağı" anlamları taşımaktadır (Barca, 2002: 13). Sözlük anlamı bakımından strateji ise; "bir alanda istenilen neticeye ulaşmak amacıyla uygulanabilecek temel yönetim usulleri ve takip edilecek yolların tümü" olarak ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 1202).

Strateji kelimesinin çeşitli ifadelerinden de anlaşılacağı üzere Türkçede tam bir karşılığın rastlanılmaktadır. Olduğu gibi dilimize geçmiş olan strateji kelimesinin eski dildeki karşılığı "*sevkülceş*", yeni bir terim olarak ifadesi ise "*süleme*" kelimesidir (Bozkurt, Ergün ve Sezen 1998: 225). Genel olarak kabul edilmiş olan ise stratejinin Türkçede "sevk etme, yönetme, gönderme, gütme" anlamları taşımasıdır. Ancak strateji kelimesi, yönetme ve sevk etmeden farklı olarak ortaya çıktığından dolayı ise dinamikliği, geleceğe odaklı olmayı, rekabeti, sezgiyi ve başarıyı da barındıran bir kavram niteliğindedir.

Strateji kavramı savunma alanlarında geniş bir şekilde yer verilen bir kavram olmakla birlikte 20.yy ilk yarısından itibaren sosyal bilimler alanlarında da kullanılmaya başlanmıştır. Yönetim biliminde strateji, yönetim kademesince işletmeyi başarılı kılmak amacıyla önceden belirlenen davranışlar ve tutumlar olarak ifade edilebilir (Akgemci, 2007: 4). Yönetim biliminde özellikle firmaların ya da şirketlerin rakip firma veya işletmelere karşı izleyeceği stratejiler, önce Stratejik Planlama ve daha sonra ise Stratejik Yönetim adı verilen bir disiplinin doğmasına sebep olmuştur.

Alfred Chandler stratejiyi “bir firmanın uzun vadeli amaç ve hedeflerinin belirlenebilmesi, bu amaçlara ulaşmak amacıyla gerekli kaynakların tahsisi ve eylem tarzının tespiti” şeklinde tanımlayarak stratejinin gelecek yönelimli boyutunu ifade etmektedirler (Barca, 2002: 29).

Kenneth Andrews’e göre; “strateji hedef, maksat veya hedeflerin meydana getirildiği bir model ve bu hedefleri gerçekleştirmede kullanılan bir takım politika ve planlardır; bunlar firmanın hangi işle meşgul olduğunu, firmanın ne tür bir işletme olduğunu veya olacağını ifade edilecek biçimde tespit edilirler” (Özel, 1998: 11). Andrews’in tanımına göre şirketin hedef veya maksatlarından bahsederek stratejinin gelecek yönelimli boyutundan ve hangi işle meşgul olduklarını belirlenmesiyle de temel yetkinlikler boyutundan yaklaşmaktadır.

Strateji, organizasyon ile içinde yer aldığı çevre ile arasındaki doğru bağlantıların kurulması olarak da ifade edilmektedir. Günümüzde strateji seçimi örgütün içinde bulunduğu çevresi ile olan karşılıklı olan ilişkilerinin, çevreye karşı göstermiş olduğu tepkilerinin, iç organizasyonunun ve çalışanlarının davranışları ile ilgili değişkenlerin etkisi dikkate alınarak oluşturulmaktadır (Eren, 2001: 5).

Strateji, şirketin bütünsel anlam içindeki iskeletini teşkil eden, uzun vadeli ve değişken kısa vadeli yargılardan meydana gelen bir esnek yapı ve ayrıca geleceğe karşı öngörü sağlayan bir yol haritasıdır (Doğan ve Eriş, 2000: 112).

1.3.2. Stratejinin Özellikleri

Stratejinin özelliklerini aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (www.kosgeb.gov.tr):

- Strateji bir analiz etme sanatıdır,
- Strateji işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur,
- Strateji amaçlarla ilgilidir,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir çevrede işletmenin faaliyet sahalarını belirler,
- Strateji devamlı olarak tekrarlanan işlerin aksine uzak bir geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir,
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.
- Strateji işletme ve çevre arasındaki ilişkileri düzenler.

1.3.3. Stratejinin Türleri

Mintzberg ve Waters gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarda stratejileri istenen ve elde edilen olmak üzere aşağıdaki gibi yedi farklı şekilde incelemiştir (Carpenter ve Sanders, 2007: 8):

- **Girişimsel Strateji:** Stratejiler girişimci bir liderin vizyonuna ve kişisel sezgi becerilerine dayalı olarak meydana gelmektedir: Bir liderin denetiminde belli bir işte tutunmuş örgütlerde stratejiler lidere dayalı olarak meydana gelmektedir. Stratejiler genelde doğaçlama ve kısmen planlıdır.
- **İdeolojik Strateji:** Stratejiler tüm uygulama birimlerinin ortaklaşa vizyonlarından, inançlarından ve değerlerinden kaynaklanarak meydana gelmektedir: Kontrol informal kültürel kontrol mekanizması ve kültürleştirme ile sağlanmaktadır. Kuruluş çevre farklılaşımına karşı proaktif bir tavır içerisindedir ve stratejiler oldukça planlıdır.

- **Planlı Strateji:** Stratejiler formel planlar yardımı ile meydana gelmektedir: Burada iyi ifade edilmiş beklenti ve istekler merkez yönetim tarafında formüle edilmiştir. Bunlar formel kontrol prosedürleri ile uygulamaya geçirilmektedir. Kararlı ve tahmin edilebilir ortamlarda stratejiler planlı olabilmektedir.
- **Süreç Stratejisi:** Stratejiler bir süreç içerisinde meydana gelmektedir: Liderler stratejinin süreç yönleri ile ilgilenmekte ve içerik problemlerini uygulamacılara bırakmaktadırlar. Stratejiler kısmen planlı kısmen doğaçlamadır.
- **Şemsiye Stratejisi:** Stratejiler kısıtlardan kaynaklanarak meydana gelmektedir: Örgütsel davranışları kısıtlama kapasitesinde olan liderlik, karmaşıklık ve belirsizlik ortamlarında erişilecek amaçları ve sınırları belirlemektedirler. Stratejiler kısmen planlı kısmen de doğaçlamadır.
- **Uzlaşma Stratejisi:** Stratejiler uygulamacı aktörlerin görüşlerinin yakınlaşması ve birbirlerine uyarlanmasından kaynaklanmaktadır. Bu merkez yönetimin strateji oluşturmada esnek davrandığı durumlarda meydana gelmekte ve stratejiler genellikle doğaçlamadır.
- **Zorlanmış Strateji:** Stratejiler çevre değişimlerinin zorlaması ile meydana gelmektedir. Çevre kuruluşa ya direkt olarak mevzuat veya teknolojik standartlar ile strateji zorlar ya da hızlı farklılaşmalar stratejik konum almayı mecbur duruma getirir. Bu durumda stratejiler doğal olarak doğaçlamadır, kuruluş bunları planlı hale getirebilmektedir.

1.3.4. Strateji Önemi

Bir kurumun bir stratejiye sahip olması ve bu süreci gerçekleştirmesi, günümüzde hızlı bir şekilde farklılaşan koşullarda var olabilmesinin en temel gereği niteliğindedir. Strateji eksikliği bütün kurumlar, kuruluşlar ve işletmeler için yaşamsal seviyede tehliktir. Örgütlerin başarmak istediği, rekabetçi üstünlüğe sahip olarak, uzun vadede bunu başarılı bir biçimde sürdürebilmektir. Rekabetçi üstünlüğün temel dayanaklarının ne olduğunu meydana çıkarmak stratejik yönetim araştırmacılarının temel problem alanını meydana getirmektedir. Bir örgütün rekabetçi üstünlük sağlaması ve devam ettirebilmesi

örgütün kendisini rakiplerinden daha farklı hale getirecek, bir strateji geliştirme ve uygulaması ile mümkün olabilecektir (Hurst, 2000: 50).

İşletmeler dünyada yaşanan bir takım gelişmelerden dolayı çevreye uyum sağlamak durumunda kalmışlardır. Bu sebeple işletmelerin çevreye entegre olabilmeleri için yeni yönetim uygulamalarına ihtiyaçları bulunmaktadır. Kısacası; rekabete dayanan ekonomik bir sistem içerisinde strateji, her şeyden önce yeniliği, gelişimi ve işletmenin sürekli olarak çevreye uyumunu ya da çevre ile karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayan bir yönetim aracıdır (Çoban, 1997: 102).

Kurumlarda hızlı bir şekilde farklılaşan çevreye uyum sağlamak, doğru değerlendirme ve tahmin becerisi kazanmak, kurumu daha iyi tanımak, ortak amaç meydana getirerek motivasyonu sağlamak ve yönetim kalitesini yükseltmek için strateji gereklidir (Kenichi, 1999: 201).

1.4. Stratejik Yönetim Kavramı

Geçmiş dönemlerdeki çevre şartları 21.yüzyıldaki ortama göre göreceli bir şekilde daha durağan ve tahmin edilebilir özellikteydi. Değişim birçok endüstri dalı içinde doğrusal bir şekilde algılanıyordu. Başlıca rakipler genel olarak küresel olanlar değil yerli olanlardı. Örgütler hiyerarşik olarak yapılandırma içerisindeydiler ve bu yapı seçim ve terfi uygulamaları ile desteklenmekteydi. Günümüzde ise; üretilen malların kısa süre içinde yenilenme gereksinimi, giderek artış gösteren değişim şekli ve oranları, verilerin artış göstermesi ve bu verileri kullanılabilir bilgiye dönüştürme gereksinimi ile meydana gelen koşullar, örgütleri zorlu bir rekabetin içerisine sokmaktadır (Besler, 2003: 76). Söz konusu rekabet yönetim uygulamalarında da sürekli değişimi gerektirmektedir. Son on beş yirmi senedir yönetim ve örgüt teorisi alanında devamlı olarak yeni teknikler üretilmektedir. Mucizevî çözümler beklenmekte olan yeni teknikler bir süre sonra önemini kaybetmekte ve yerine yeni teknikler oluşturulmaktadır.

Stratejik yönetim bir kuruluşun üst tabaka yöneticilerinin üstlenmiş olduğu üç farklı ancak birbirleri ile ilişkili olan ve devamlılık arz eden noktaların devamlı olarak ayarlanmasıdır. Bunlar üst yönetim değerleri, çevre ve elde bulunan kaynaklar olarak ifade edilebilir (Bayraktaroğlu, 2002: 49).

Stratejik yönetim örgütlerde bir süreç şeklinde ele alındığı zaman “işletmenin uzun seneler boyunca yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, seçim, analiz, karar ve uygulama eylemlerinin tümü” olarak ifade edilmesi mümkündür (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Stratejik Yönetim Bain & Company’nin 1993 senesinden itibaren tepe yöneticileri arasında rutin bir şekilde yaptığı “*Management Tools*” araştırmasına göre birinci sırada bulunan stratejik planlamanın başka bir isim ile ifade edilmesi değil, stratejik planlamayı da kapsayan ancak çok daha proaktif bir yönetim yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Ünalı, 2006: 1).

Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşısında oluşturulan örgütün güçlü ve zayıf yönlerine ve sahip olduğu kaynakları göz önünde bulundurarak kararlar verilmesidir. Verilen kararlar doğrultusunda, örgütün bilgiye dayanmış olan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içinde çalışmasını sağlayarak, geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik olarak öngörülmesini kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, örgütün başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmadan planlanmış ve kontrol altına alınmış olması beklenmektedir. (Barutçugil, 2004: 54).

Stratejik yönetim üst kademenin ilgilenmiş olduğu özel bir yönetim tarzı olarak ifade edilmektedir. İşletmelerde temel olarak üç yönetim düzeyi öngörülmektedir. Bunlar, stratejik yönetim (tepe yöneticileri), fonksiyonel yönetim (orta kademe yöneticileri) ile program yönetiminden (alt kademe yöneticileri) meydana gelmektedir. Stratejik yönetim, örgütün dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsamaktadır ve örgütün gelecek yıllarda nerede olacağıyla ilgili soruları cevaplar. Bu yaklaşımdan yola çıkılarak stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle olan davranışlarının düzenlenmesi ve örgütsel yönün belirlenmesi ile buraya ulaşmak amacıyla yapılacak işlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak ifade edilebilir (Dinçer, 1997: 35).

Stratejik yönetimi diğer yönetim yaklaşımlarından ayıran kendine özgü üç özelliği günümüz örgütlerine ve yöneticilerine pratik bakış açıları sunmaktadır: stratejik yönetimin gelecek yönelimli olarak kabul edilmesi, rekabet avantajı yaratmaya odaklanması ve holistik/bütüncül olması (Barca, Balcı 2004: 8). Zaten yapılan değişik açıdan stratejik yönetim tanımlarından da bu üç niteliği seçilebilmektedir. Fakat bu üç özelliğin bir arada bahsedilmiş olduğu bir stratejik yönetim tanımı literatürde yer almamaktadır.

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim süreçlerinden ayrı olarak düşünülmemesi gerekmektedir. Genel olarak işletme yönetimi, bilindiği üzere, işletmenin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi amacıyla, yapılması gereken faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecini kapsamaktadır. Stratejik yönetim ise, işletmelerin genel yönetim sürecinin bir parçasını oluşturmaktadır. Bu nedenden ötürü stratejik yönetim, işletmenin dış çevresiyle ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsamakta ve uzun vadede işletmenin ne olacağı ile ilgili soruların cevaplandırır. Stratejik yönetim dinamik ve devamlı olarak bir gelişme gayreti içindedir. Stratejik yönetim yaklaşımı çevresel tasarımların durmadan devam ettirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Eren, 2005: 8).

1.4.1. Stratejik Yönetimin Amacı

Stratejik yönetim, çevredeki değişiklikler karşılığında organizasyonun zayıf ve güçlü yönlerine ve sahip olarak kabul edilen kaynaklara bakılarak kararlar verilmesini gerektirmektedir. Alınan bu kararlar doğrultusunda organizasyonun bilgiye dayanan dinamik ve gelişmelere açık bir yönetim içerisinde çalışmasını sağlayacak geleceğin uzun dönemli değişimlerinin sistematik olarak öngörülmesini kolaylaştırmaktadır. Böylece organizasyonun başarısı ve büyümesi zamana ve dış faktörlere bırakılmadan planlanmış ve kontrol altına alınmış olmaktadır (Barutçugil, 2004: 53-54).

Stratejik yönetim süreçlerinde, mevcut kaynaklar hizmet talepleri, talepte meydana gelen değişim ve hizmet önceliklerine uygun bir değerlendirme yapılmak şartıyla sunulacak hizmetlerde etkinlik ve kalitenin artırılması yolları aranmakta ve bir taraftan da mevcut kaynakların geliştirilmesine çalışılmaktadır (Torlak ve Uzku, 1999: 249). Stratejik yönetim süreci ayrı bir özen, dikkat ve kontrollü bir gayret gerektirmektedir. Strateji uygulamalardaki başarı, yöneticinin, yönetim kontrolünü esas alan faaliyetleri uygun olarak yerine getirmesidir (Marşap, 2000: 250). Bu sebeple yöneticilik kriterleri stratejik yönetim için oldukça önem taşımaktadır. Liderliğin, vizyon sahibi olmanın, stratejik yönetimin başarısı içindeki payı uygulama ve personelleri motive etme konusunda kendini göstermektedir. Stratejik yönetim ile yöneticiler ve liderler stratejik düşünme kabiliyeti kazanırlar.

Stratejik yönetim düşüncesinin hedefi geçmiş yıllardaki başarıları tekrar etmek olmayıp, beklenilmeyen hallerin üstesinden gelmek ve çevre problemlerine çözüm üretmektir. Bu yönü ile rekabet ortamında firmayı başarılı kılmak amacıyla felsefe ve yaklaşımlar örgütlenme modeli ve araçlar, bir takım analitik kavramlar, yeni düşünce ve teknikler geliştirme süreçleri, stratejik yönetim fikrinin özünü oluşturur (Dinçer, 2004: 36). Örgüt yönetimine etkili olarak yansımış olan stratejik yönetim fikri çevre, kaynak, değer ve kültür arasındaki uyumu sağlanmasına dair faaliyetlere önem veren bir düşünce biçimini yansıtır. Fırsatın temel kaynağı çevre olduğundan dolayı bir örgütün girişimci olarak kabul edilmesi, çevresini sürekli olarak analiz ederek imkânları görmesine ve organizasyon içinde gerekli düzenlemeleri meydana getirerek, kaynakları imkânlara doğru yönlendirmesine bağlıdır (Barutçugil, 2004: 55).

1.4.2. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Fonksiyonel yönetim, proje veya program yönetiminden farklı olarak tutularak stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu nitelikler aşağıda yer almaktadır (Aktan, 2005: 71-72).

- Stratejik yönetim tepe yönetiminin bir fonksiyonu olarak işletmenin geleceğini ve yolunu belirlemeye çalışır.
- Stratejik yönetimin amacı; örgütün gelecekteki performansının artırılması, uzun vade de amaçların belirlenmesi, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir.
- Stratejik yönetim, örgütün gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine olanak sağlar.
- Stratejik yönetim, örgütteki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur.
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır.
- Stratejik yönetim, işletme ve toplum çıkarlarını uyumlaştırmaya çalışır. Bu sebeple sosyal sorumluluk bilincine sahiptir.
- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak örgütün hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur.
- Stratejik yönetim “stratejik düşünme” ye yardımcı olur.

- Stratejik yönetim, örgütün dış ve iç çevresini değerlendirmeye olanak veren ve çevresini yakından takip eden bir yönetim tekniğidir.
- Zaman ve emek tasarrufu sağlamaktadır.

1.4.3. Stratejik Yönetim Unsurları

1.4.3.1. Misyon

Fransızca kökenli olan misyon kelimesi anlam olarak; “bir şahıs veya heyete verilen hususi vazife”, “geçici ve belirli bir görev” şeklinde ifade edilmektedir (Doğan, 2003: 923). Sözlük anlamına göre misyon, belirlenmiş ve geçici olunabilen bir görevi ifade edilmektedir Sözlük anlamına göre paralel bir şekilde misyonun kullanımı örgütler söz konusu olduğunda, bir örgütün sorumluluklarının ne olduğunu ve neyi başarmak istediğini ifade etmektedir. Bir nevi örgütün kimliği olarak ifade edilmektedir (Özel ve Yüzbaşıoğlu, 2002: 12). Misyon örgütün faaliyet alanını tanımlamaya ve “Biz ne iş yapıyoruz?” sorusuna cevaplanmaya çalışılır.

Bir örgütten beklenmekte olan sorumluluk, misyondur. Oluşturulan hayallere kavuşmak amacıyla meydana getirilen misyon, diğer kavramlar açısından daha özel ve özellikle ulaşılmaması gereken bir hedeftir. Misyon somut ve amaç tanımlı olmasından dolayı bu amaç işletme personeline ortak bir değer olarak ifade edilmekte ve personelleri motive edici bir gücü bulunmaktadır. Aynı zamanda tüm işletme tarafından paylaşılması, personellerin aidiyet ve kimlik duygularını daha da pekiştirmiş ve uyumlu bir çalışma ortamı oluşturulmasına katkı sağlar (Sak, 2002: 40).

1.4.3.2. Vizyon

Stratejilerin oluşmasına temel bölümü oluşturmakta olan vizyon, uzun vadede ulaşılmak istenen amaç noktadır. Bu amacın özellikle açık, anlaşılır olması ve tüm firma çalışanı tarafından kabul edilmesi önem taşımaktadır. Örgütlerin vizyonu, misyondan farklı kavram şeklinde ortaya çıkan, gelecek yıllarda olmasını istedikleri durumun ifadesini oluşturmaktadır. Diğer bir ifade ile örgütün gelecek yıllarda ulaşmayı planlamış olduğu amacı tanımlar, örgütün vizyonu ile misyonu arasındaki farka dikkat edilmesi gerekmekte ve bir biri ile karıştırılmaması gereklidir. Misyon ve vizyonun birbirinden

anlamsal bir şekilde farklı oldukları oldukça açıktır. Vizyonun gelecek yıllarda arzu edilen bir durumu ifade ettiğini ve işletme stratejileri için pusula özelliğinde olduğunu, misyonun ise işletmenin varoluş sebebi olup mevcut hali belirten bir mesaj olduğunu söyleyebilmekteyiz. Vizyon gelecek yıllarda, şimdi var olan konumlarda daha iyi bir konumu anlatırken, misyon şu andaki durumu ifade edilmektedir. Bu sebeple vizyon örgüt hedefleriyle daha ilişkilidir. Misyon ise, davranış biçimi ile ilgilidir. Hedeflerin değerli olması sebebiyle vizyon kavramı daha değerli olmaktadır (Sak, 2002: 40).

Vizyonun oluşturulması bazı zamanlarda yöneticilerin veya liderlerin emellerini gerçekleştirmeleri çok onları açıklamalarına sebep olan bir araç olmaktadır. Bu nedenle vizyon oluşturulmasında personellerin katılımının sağlanması başarılı bir vizyon için kaçınılmaz olmaktadır. Vizyon oluşturma sürecine ne kadar büyük bir katılım sağlanabilmesidir vizyona bağlılık da o kadar yüksek olarak kabul edilmektedir (Dalbay, 1999: 97).

1.4.3.3. Amaçlar

Amaçlar yönetimi yönlendiren, örgütün ulaşmak ve gerçekleştirmek istediği neticelerdir. Hedefler bir yönü ile belirleyicidirler. Bunun nedeni stratejiler, planlar, öncelikler ve kaynakların dağılımında, hedefler hep amaçlara göre belirlenmektedirler (Hatipoğlu, 1995: 103). Amaçlar, kurumun strateji ya da planlarına yol gösteren birer öge oldukları gibi amaçların oluşturulmasını da kaynak oluşturdukları görülmektedir (Eren 2000: 8).

Günümüz şartlarında rekabetin neredeyse olmazsa olmaz şartlarından çağdaş bir yönetim felsefesi, TKY uygulamalarıyla kalite ve verimliliğin artırılması, işletmelerin ana amaçlarından kabul edilmektedir. İşletmedeki tüm fonksiyonların ve süreçlerin sürekli iyileşmesine yönelik önce farklı görüşler ile çalışan ve müşteri memnuniyetini esas alan bir yönetim anlayışı olan TKY, tam katılım, insan kaynakları yönetimi, sürekli iyileştirme ve geliştirme, müşteri odaklılık, yönetimin liderliği ve toplumsal sorumluluktan oluşan temel öğeleriyle yukarıda bahsedilen ekonomik olmayan hedefler içerisindeki personeller, müşteriler ve toplum çıkarları hedefleri ile doğrudan uyumaktadır (Budak vd., 1999: 394-395).

1.4.3.4. Politikalar

Politikalar yol gösterme ve belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla izlenen yol veya genel planlar olarak ifade edilmektedir. Bir kere belirlendikten sonra kolay kolay değişim göstermezler. Örneğin örgütün fazla mesai veya hastalık halinde uygulanan ücret politikası, aşağıdan yukarıya her bireye aynen uygulanır ve her farklı durum açısından özel bir kararı gerekli kılmaz. Buna karşın strateji devamlı değişken olması sebebiyle kontrol altında bulundurulması gerekli, ne yönde değişim göstereceği kesin olarak bilinmeyen bir ortamda alınmaktadır. Politikadan farklı bir şekilde strateji, her özel durum açısından özel bir görüşme ve kararı gerektirmektedir (Eren, 2000: 13).

Politika, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla izlenilen yol veya genel bir planlardan oluşmaktadır. Strateji ise politikaya göre daha geniş ve daha genel bir kavramı oluşturmaktadır. Strateji geleceğe hükmetmeyi ve belirsizliği aşmayı amaçlamaktadır; politika ise elde edilen verilerden çıkarılmış olan kuralların oluşturduğu bir kavram özelliğindedir. Politika ile örgütün uyacağı kurallar ortaya çıkarılmaktadır. Strateji ile de bu kuralların uygulanması amacıyla gerekli olan araçlar ve gidilmesi gereken yollar sunulmaktadır. Strateji gelecekle ilgili olması sebebiyle sürekli değişen bir yapı gösterir ve stratejiye dayanak olan bilgilerin her an değişim göstermesi göz önünde bulundurularak bir bilinmezlik ortamı yönetilmeye çalışılmaktadır. Politikalara dayanak oluşturan bilgiler ve kaynaklar ise doğruluğu kabul edilmiş verilerdir. Politikalar, bu yüzden, kurulu bir yöntem niteliğinde olup uzun süreli olarak değişmeden oldukları gibi tekrar edilebilmektedirler. Politikalar yalnızca birkaç ayarlama ile günlük değişimlere uydurulabilmektedir, bu nedenle politikalar köklü ve yerleşmiş bir yapı niteliğine sahiptirler (Eren, 1990: 11).

Strateji ileride ortaya çıkacak bütün durumların önceden belirlenmesi kısmi belirsizlik şartlarında alınan ve örgütün bütününe ilgilendirmiş olan kararların karar türü iken politika; örgütün bir fonksiyonu ile ilgili ve devamlı kararlardan oluşmaktadır (Eren, 2003: 8). Bir nevi uygulamalar ile ilgili ilkeler dizisini ve kurallar toplamını oluşturur (Erkut, 1997: 23). Politikalar yönetimin her kademesinde yer almaktadır ve genel örgüt politikalarından birim politikalarına, uygulama alanlarına ve en küçük birimlere ve programlara kadar uzanmaktadır (Dinçer, 2003: 43). Politika devamlı olarak tekrarlayan kurulmuş bir süreç şeklinde olduğu için uygulaması icra eden kişilere kolay bir şekilde

devredilebilir (Eren, 2000: 13). Hâlbuki strateji değişimlerinde veya stratejik yönden sapmalarda yeni kararların alınması oldukça riskli olabilmektedir. Stratejik yönetim sürecinde önemli olarak kabul edilen, görülebilen ya da görülemeyen bu riskleri en aza indirmektedirler. Nitekim bu riskleri önceden fark ederek gerekli tedbirlerin alınması görevi, örgütü bütüncül olarak ele alabilen üst düzey yönetiminindir.

1.4.3.5. Hedefler

Hedefler, amaçların gerçekleştirilmesi açısından ortaya konan alt amaçlarını oluşturmaktadır. Hedef, spesifik, ölçülebilir özellikte olmalı, sayısal olarak ifade edilmeli, kısa vadeyi kapsamalı, neticeye odaklanmalı ve zaman çerçevesi belli olmalıdır (DPT, 2006: 34).

Hedefler sayısal olarak ifade edilmekte ve bu özellikleriyle uygulamadaki bir takım gelişmelerin izlenmesine ve değerlendirilmesine yardım etmektedirler. Amaçlar, üst düzey yöneticiler ya da strateji geliştirme birimleri tarafından belirlenmiş olan uzun vadeli stratejik kararların gerçekleştirilmesine yönelik belirlenen uygulama adımları ve kısa dönemli aşama durumlarını anlatmaktadır (Erkut, 1997: 22).

1.4.3.6. Stratejik Planlama

Stratejiyi bir yönetim aracı durumuna getirmek planlama ile olabilmektedir (Bircan 2002: 14). Diğer bir deyişle planlama, stratejik hedeflere ulaşmak amacıyla takip edilecek yolu gösterir. Plan daha ziyade hesap edilen, rakamlandırılmış ve daha açık şekilde ifade edecek olursak yazılmış bir öngörü türü olarak ifade edilebilir. Yazılı hale getirilerek kesin bir hüviyet kazandırılmış olan stratejilere stratejik planlama denilmektedir (Eren, 2003: 10). En genel şekilde ifade edersek stratejik planlama; bir örgütün, misyonunun ve gelecek yönelimli uzun ve kısa dönemli performans amaçlarının ve stratejilerinin bir taslağını oluşturmasıdır (Altıntaş, 2005). Stratejik plan, her örgütün yaşantısındaki en temel soruyla alakalıdır: “Nereye gidiyoruz ve oraya nasıl gidebiliriz?” (Özel ve Yüzbaşıoğlu, 2002: 24). Bu sorunun yanıtlanması ile stratejik yönetim süreci içinde yer alacak olan stratejik planlama örgüte bir yol haritası çizmeye yardım edecektir.

Stratejik planlama, firmayı bir bütün olarak değerlendirerek, firmanın ulaşmayı hedeflediği ana amaçların en yüksek yönetim seviyelerinde sistematik olarak belirlenmesini ve bu hedeflere ulaşmak amacıyla gereken işletme kaynaklarının elde edilmesi ve geliştirilmesini sağlamada kullanılan önemli örgütsel araçtır. Stratejik planlamanın hedefi, işletmeyi olmak istediği yere taşıyarak, bu süreç içinde işletmenin yer aldığı sektörlerde sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır (Şimşek, 2006: 451).

Strateji uzun vadeli seçimler ve hedefler ile ilgilidir. Plan kavramı, genellikle strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramlarını da kapsamakta, hedeflere ulaşmak amacıyla araçlar ve yolların kararlaştırılması ve genel olarak neyin nasıl yapılacağı belirlenmesidir. Hedeflere varabilmek amacıyla uygulamamız gerekli planlar bir ya da birkaç olabilir. Her plan bizi hedeflere ulaştırabilecek olası bir yoldur (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Planlama ise örgütün hedeflerinin tespiti ve bu hedeflere erişebilmek amacıyla gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak ifade edilmektedir. Dikkat edileceği gibi planlama da bir süreci kapsamakta ve belirli evreleri bulunmaktadır. Sonuç olarak elde edilenler ise, belirlenen hedefler ve bu hedeflere ulaşmayı sağlayacak yollardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 32).

1.4.4. Stratejik Yönetim Süreci

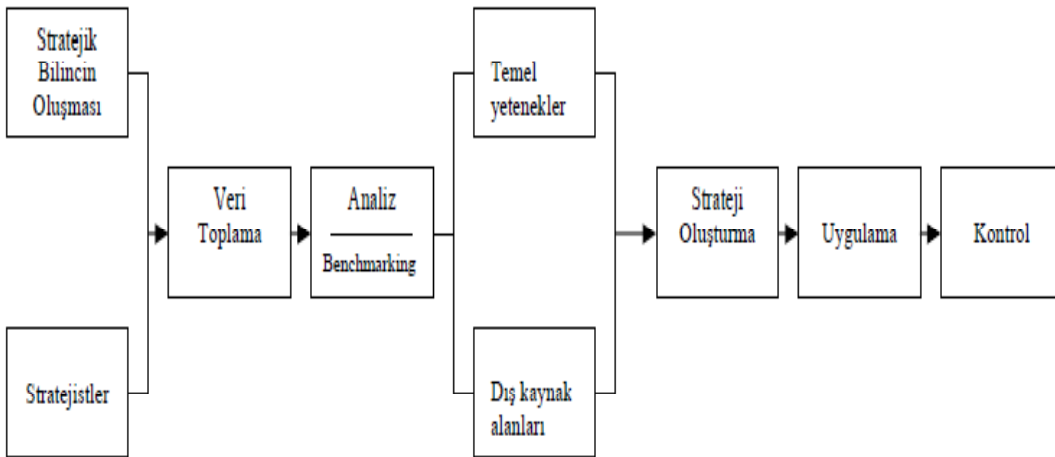
Stratejik yönetim sürecini; örgütün uzun dönemde hayatta kalabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına dair bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama eylemlerinin tümü olarak tanımlanmaktadır. Amaçlanan hedeflere varabilmek, rekabet üstünlüğünü sürdürebilmek amacıyla yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Bu sebeple stratejik yönetim süreci bir kereye mahsus bir çalışma olmamaktadır. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda gelişim gösterdiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalkmış olduğu, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyası çerçevesinde sürekli bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması pek mümkün olmamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Bu durumda bir örgütün dış çevreye bağlı olarak yapılarında form, kalite ve şekil değişimi olarak ifade edilen stratejik değişimin, devamlı uygulanması gereklidir (Koçel, 1999: 282).

Stratejik yönetim süreci, stratejik bilince sahip olmak ile başlamaktadır. Stratejik bilinç; kurumların ve rakiplerinin devamlı olarak çeşitli stratejiler ürettikleri ve uyguladığını, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirebileceğini ve değişim açısından çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğini anlayabilme anlamında olduğu belirtilmektedir (Kosgeb, 2004: 57).

Yönetim hiyerarşisinin her bir kademesinde bulunan yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları birbirinden farklılık göstermektedir. Üst kademelere doğru çıktıkça yöneticilerin sorumluluk alanları artmakta ve planlama ve kontrol etmeye yönelik gayretler daha da önemli bir hale gelmektedir (Dinçer, 1998: 47).

Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ifade edilmektedir. Stratejik yönetim süreci; işletmenin uzun dönem içinde varlığını koruması ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlaması amacıyla bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama eylemlerin bütünü olarak ifade edilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31). Stratejik yönetim süreci üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru hareket eden süreçten oluşmaktadır. Başka bir ifadeyle, stratejik planlamanın etkinlik seviyesini de belirleyen bir süreçtir (Taştan, 2006, s. 1).

Şekil 1. 1. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen, H. ve Mirze, K., 2004. Stratejik yönetim, İstanbul: Literatür Yayıncılık, s. 112.

1.4.4.1. Bilgi Toplama Ve Değerlendirme

İşletmelerde sistemli bir şekilde bilgi toplanması, toplanan bilgilerin personellerin kullanımına sunulması öğrenme kültürünün geliştirilmesiyle ilgili hususlar bilgi yönetimi (knowledge management) olarak ifade edilmektedir. Stratejik analiz evresinde gelinen nokta, bilgi toplamanın yanı sıra mevcut bilgilerin (daha önceden yapılmış araştırmalardan elde edilen veriler), gereksiz olan bölümlerinin ayrıştırılarak, gerekli olanları elde tutmak ve bu bilgiler ışığında analizler gerçekleştirmektir. Bu işletmeler açısından zaman ve maliyet tasarrufu sağlar (Ülgen, Mirze, 2004: 60).

1.4.4.2. Çevre Analizi

Örgütün girdilerini karşıladığı, üretim faaliyetinde bulunarak ürettiği ürün ve hizmetleri müşterilerine sattığı ve bu arada benzer ürün üreten çeşitli rakipleriyle mücadele ettiği çevrede, örgütün sektör/iş çevresi olarak ifade edilmektedir. Michael Porter'in beş güç modelinde bulunan ana faktörler; iş çevresine girebilecek olası rakiplerin meydana getirdiği tehdit, firmanın mal ve hizmetlerine alternatif olacak ikame malların tehdidi, tedarikçilerin pazarlık gücü, pazardaki rakipler arasındaki rekabetin şiddeti, müşterilerin pazarlık gücü dikkate alınması gereken faktörlerdir (Ülgen ve Mirze, 2004: 90- 95).

Her örgütün dış çevresinde etkilemekte olan bir takım genel ve yakın çevre faktörleri bulunmaktadır (Eren 2005: 117). Genel çevre, örgütle doğrudan ilişki içinde bulunmamasına rağmen örgütün faaliyetini ve geleceğini dolaylı olarak etkileyebilen unsurlardan oluşan en dış tabakadır. Bunlar uluslar arası çevre, politik çevre, ekonomik çevre, sosyo-kültürel çevre ve teknolojik çevre olarak adlandırılır. Yakın çevre ise rakipler, satıcılar, alıcılar, hükümet politikaları, finansal kurumlar ve sendikal kurumlardan oluşmaktadır (Daft 1997: s.73).

Günümüzde çevrenin sürekli değişim içinde olması, hem kaynak ve enerji bağımlılığı hem de çevrenin beklentilerine cevap verme zorunluluğu nedeniyle, işletmeleri de değişime itmektedir. Çevredeki değişim ve gelişmeler, firmaya bir takım imkânlar sunduğu gibi tehlike ve tehditlerin de kaynağı da olabilmektedir. Bu sebepten dolayı da, işletmelerin hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecek yıllarda neler olabileceği tahmin

etmeleri önemlidir. Bunun için dış çevrenin devamlı ve sistematik olarak analiz edilmesi gerekmektedir (Dinçer, 2004: 71).

İşletmeler dış çevre analiziyle birlikte kendi içine dönerek işletme analizini de gerçekleştirirler. İç çevre analizi, firmanın sahip olduğu varlık ve kabiliyetleri ile ilgilidir. İşletmenin iç analizi, çevre olanaklarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak amacıyla bir işletmenin pazar, hammadde, insan ve diğer kaynaklarını incelenerek sahip olduğu gücü belirleme süreçlerini oluşturmaktadır (Akgemci, 2007: 138).

İç çevre analizi, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan olanaklarından yararlanabilmesi ve tehlikelerden korunabilmesi amacıyla sahip oldukları iç kaynaklarının (yönetim, örgüt yapısı, fiziksel, parasal ve insan kaynakları gibi) incelenerek güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesidir (Hatipoğlu, 1995: 45). SWOT analizi; bir işletmenin iç çevredeki güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevrenin fırsat ve tehditlerinin değerlendirilerek, işletmenin stratejik konumunun hızlı bir şekilde gözden geçirilmesine imkân veren, kullanımı kolay bir analiz tekniğidir (Arthur A. Tompshon, 1992:s.87.).

1.4.4.3. Stratejik Seçeneklerin Belirlenmesi

Dış çevre analizi ve iç kaynak analizi ile ilgili yapılan çalışmalardan sonra, sıra işletmenin ne gibi stratejik seçeneklerinin var olduğunu araştırılmasını gerektirmektedir, işletmelerin sahip oldukları iç kaynakların belirlenmesi ve dış çevre şartlarının değerlendirilmesi neticesinde birtakım stratejik seçeneklerin gelişmesi söz konusu olmaktadır, işletmelerin geliştirecekleri strateji seçenekleri yönetim seviyelerine göre üç grupta toplanabilmektedir.

- I. Şirket Düzeyindeki Stratejiler:** Firmanın hangi iş alanında yer aldığını veya bulunması gerektiğinin saptanması ve bununla nasıl bir ilişki kurulması gerektiğini belirler. Gerek tek bir iş kolunda gerekse değişik iş kollarında çalışan firmalar için şirket stratejisi belirlenmektedir (Hatipoğlu, 1986: 47).
- II. İşletme Düzeyindeki Stratejiler:** Şirket seviyesindeki stratejilere uygun olarak şirketi meydana getiren işletme birimlerinde de stratejiler geliştirilmektedir. Bu

stratejiler işletmenin etkinlikte bulunduğu piyasa ortamında veya endüstri içinde rakiplerinden daha iyi olmasını amaçlamaktadır. (Dinçer, 1994: 47).

III. İşlevsel (Fonksiyonel) Düzeydeki Stratejiler: Şirket ve işletme stratejisini desteklemek hedefiyle belirlenir. Yönetim, üretim, pazarlama, finans, insan kaynaklarının gelişim göstermesi ve benzeri alanlarda belirledikleri stratejilere fonksiyonel strateji adı verilmektedir (Hatipoğlu, 1986: 48).

1.4.4.4. Uygun Stratejinin Seçimi

Artan rekabet ve belirsizlik ortamı içinde ayakta kalmak isteyen firmaların önlerine çıkacak tehlike ve tehditleri mümkün olduğu kadar erken tespit edip bir takım tedbirler almaları ve karşılaştıkları olanak ve fırsatları fark ederek aralarından optimal bir seçim yapmaları gereği daha da artış göstermiştir. Bu durumda çevrenin, rakiplerin ve bizzat firmalarının kendisinin devamlı izlenmesi ve uzun vadeye dair kararların isabetli inceleme ve gözlemlere dayanan tercihler yolu ile alınması başarı için bir ön koşul olarak görmektedirler. Strateji belirleme süreci ve bu sürecin neticesi olarak meydana gelen işletme stratejileri bir ölçüde çevresel koşulların ve işletme gerçeğinin bir dayatmasıdır. Fakat iç ve dış örgütsel çevrenin her yönetici kişi tarafından aynı şekilde algılanması ve her yöneticinin aynı stratejik tercihlerde bulunmasını beklemek gerçekçi olmamaktadır (Alpkan, 2000: 199).

Stratejik seçimlerden önce stratejilerin tanımlarının yapılarak üst ve alt stratejilerin saptanması gerekir. Stratejiler iki ana kategoride sınıflandırılmaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 70).

- I. Temel stratejiler ve alt stratejiler,
- II. Yönetim düzeylerine göre stratejiler.

Temel stratejiler, büyüme, durağan, küçülme ve karma strateji şeklinde dörde ayrıldığı görülmektedir. Bu stratejilerin ilişkili-ilişkisiz, bağımlı-bağımsız, yatay-dikey ve atak durağan şeklinde alt stratejileri bulunmaktadır (Ülgen ve Mirze 2004: 70).

Kurumsal stratejiler olarak ifade edilen üst yönetim stratejilerine örnek verecek olursak çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri verilmektedir. Rekabet ve iş yönetim stratejileri olarak da adlandırılmakta olan orta düzey yönetim stratejileri arasında maliyet liderliği, farklılaştırma ve odaklanmış stratejiler ile bunların birlikte kullanımı ile oluşan karma stratejiler sayılmaktadır. Alt düzey stratejiler ise bölüm ve işlevler seviyesinde hazırlanan ve uygulanan pazarlama, üretim, tedarik, v.b. stratejilerden oluşmaktadır. Bunlar orta ve üst düzey stratejilerle uyumludur (Ülgen ve Mirze 2004: 71).

1.4.4.5. Stratejinin Uygulanması

Bir önceki aşamada belirlenmiş olan stratejiler ve politikalar, hazırlanan programlar, bütçeler ve prosedürler yolu ile uygulamaya konmaktadır. İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda stratejilerin uygulanmasına geçilmektedir. Stratejiyi uygulama, stratejik planın yürütülmesi amacıyla gereken etkinlik ve seçimlerin toplamı olarak kabul edilmektedir. Stratejinin uygulanmasıyla stratejik plan örgütün günlük kararlarına yol gösteren ve kararların görünür ve aktif bir parçası olan hareket planına dönüştürülmektedir (Naktiyok, 2004: 106).

Stratejilerin uygulanması aşamasında personellerin stratejik planlama ve stratejik yönetimin yararları konularında bilgilendirilmesine dikkat edilmesi gerekmektedir. Çünkü hazırlanmış olan stratejik yönetim planlarını uygulayacak olanlar personellerdir. Bu yüzden her örgütte, her düzeyde ve her birimde bulunan personelin kendi stratejilerini geliştirmesinde bir fayda olduğunu görmeleri ve ona göre hizmet etmesinin sağlanmasıdır. Bu ise örgüt kültürünün değişim göstermesi ve örgütün böyle bir sürece girmesini gerekli kılmaktadır (Çevik, 2001: 316). Yönetim kendiliğinden oluşan bir süreç olmadığından dolayı, personellerin stratejik yönetim konusunda bilgilendirilmeleri, gerekirse eğitilmesi gerekmektedir.

Strateji uygulamanın hedefi girişimin geleceğini ve gelecekte nasıl ayakta kalacağını oluşturmaktır. Girişimci bir örgüt strateji saptarken, stratejik bir açıklık yani özel bir pazar ortamında eşsiz bir pazar olanağı aramalı ve bu olanağın ayırt edici avantajını kazanması açısından rakiplerin meydana getiremediği pazar boşluklarını tanımlamalıdır (Naktiyok 2004: 102). Daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının

uygulanması yapılmaktadır. Uygulama safhası uzun ve oldukça problemlı bir süreç olarak görölmektedir. Belirlenmiş olan stratejiler ne kadar mükemmel olurlarsa olsunlar, meydana getirilen çaba, gayret ve maharet yetersiz bir seviyede ise stratejilerin başarıya ulaşma şansları oldukça düşük seviyede kalmak zorundadır.

Stratejilerin uygulanması aşamasında şu konulara odaklanılır (Ülgen ve Mirze 2004: 72):

- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü kaynağın ve sistemin harekete geçirilmesi,
- Radikal bir değişim gerekiyorsa yeni bir misyon tanımının yapılması, amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin veya liderlerin tayini,
- Kurulan örgütsel yapıda görev alacak nitelikli insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Uygun örgütsel iklimin oluşturulması.

1.4.4.6. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi ve Denetimi

Stratejik yönetim dinamik ve devamlı süreçleri oluşturmaktadır. Stratejik kontrol, bu sürecin son evresinde yer almasına karşın, sürecin her evresinde yapılması gereken eylemlerden oluşur. Sürecin her evresinin kontrolü ve gerekiyorsa düzeltilmesi gerekmektedir. Aksi bir durumda zaman ve kaynak israfı söz konusu olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 72-73).

Stratejik yönetimde kontrol işlevini, uçakları kalkış ve inişe hazırlayan ancak havada iken devamlı kontrol edip, onlara rehberlik eden uçuş kontrol kulelerinin görevlerine benzetebiliriz. Uçuş kontrol merkezleri uçaklara uçuşları esnasında nasıl yardımcı oluyorsa, onlara yön veriyor, yanlış iniş yapmalarını ve yanlış rotada gitmelerini engelliyorsa, stratejik yönetimdeki kontrol anlayışı da stratejilerin uygulanması aşamasından itibaren onları denetler ve yanlış uygulanmasını, yanlış yöne gidilmesini engellemektedir (Ülgen ve Mirze 2004: 402).

1.4.5. Stratejik Yönetim ve Etik

Stratejik yönetim bakımından iyi bir iş etiği, bulunması gereken mecburi bir olgudur. İş etiği, belli zamanlarda tüm dünya tarafından olarak kabul görmüş ya da bir toplumda geçerliliği olan ahlaki değerler ve normlar kapsamında çalışma hayatına ait, örgüt içi ve dışı çevresel etkenlerle etkileşime açık, her çeşit etkinlik ve davranışa yön verecek yargılar geliştirme ve uygulama şeklidir (Torlak, 2001: 98). Burada önemli olan iş etiğinin her çeşit harekete ve etkinliğe yön verecek olmasıdır. Örgüt, yalnızca kendini düşünerek davranmayı iş etiği kapsamında bırakarak kültürel ve sosyal bir kimlik kazanmalıdır. Hem personele hem de örgütten faydalananlara yönelik bir örgüt politikası uygulanmalıdır. Günümüzde doğal ve sosyal çevrenin de göz önünde bulunduğu etik anlayışı geçerli olmaya başlamıştır. Bu açıdan stratejik olarak hedef erişmede yalnızca kendi menfaatlerini değil hem dış çevredeki müşteri/vatandaşların da hakkını savunmalı hem de örgüt içi personele yönelik yönetimi de geliştirmelidir.

Günümüzde, kamu ve özel sektör etiği arasında bazı değişiklikler bulunmaktadır. Kamu yönetiminde etik daha kapsamlı bir biçimde ortaya konulmuş ve kamu etiği güçlü yönetsel yasa geleneklerine ve hukuk sistemine dayanmaktadır. Kamu yönetiminde etiksel davranışın varlık sebebi kendi kendine bir hedef olarak görülmektedir (Öztürk, 1999: 18-20).

1.4.6. Stratejik Yönetim ve Liderlik

Stratejik yönetimin en temel unsuru üst düzey yöneticileridir. Üst düzey yöneticiler ilk olarak, dikkatini örgütün ana yön motifleri, bir hedef, stratejiler ve temel sorunlar üzerinde toplayarak, öncelikleri belirlemeli ve daha sonra işlevsel etkinlikleri bir bütün olarak birleştirmeli, dengeli faaliyet programlarına dönüştürmelidir. Bu bakımdan üst düzey yönetici bilgi toplama, analiz etme ve karar verme rolü sebebiyle, iyi bir stratejist, mimar ve koordinatör olarak sezgisel özellikleriyle de global bir yönetici olmalıdır (Güçlü, 2003: 75).

Stratejik yönetimde liderliğin öneminin daha iyi anlaşılması için liderliğin birtakım temel özellikleri incelenmelidir. Liderlik bağlılık, inanç, isteklilik, gönüllülük gibi

durumları kapsayan bir süreçtir. Bu süreçte çok sayıda gücün bütünleşmesi ve bu bütünleşmeden meydana gelen zorunlulukları bağlılığa, inanca, istekliliğe ve gönüllüğe dönüştüren bir etki söz konusudur (Erçetin, 2000: 15-16). Bir liderde bulunması gereken temel özellikler basit bir biçimde ifade edilecek olursa, bir lider ortak amacı başarmalı, ekip yaratmalı ve bunu koruyabilmeli, kişileri motive edip geliştirmelidir (Adair, 2004: 93)

Üst düzey yönetici bu işlevini yerine getirirken, farklı tarzlar kullanabilmektedir. Stratejik tasarım çalışmaları genellikle dört biçimde gerçekleştirilmektedir (Dinçer, 2004: 50):

- **Tek Stratejik Mimar Olarak Üst Düzey Yönetici Yaklaşımı:** İşletmenin sahibi ya da genel müdürü tek başına tüm stratejileri ya da önemli bir bölümünü meydana getirmektedir. Bu modelde bir orkestra şefi gibi görev yapan üst düzey yönetici, vizyon belirleme ve strateji üretmede tek başına fonksiyon ifade etmektedir.
- **Yetki Devretme Yaklaşımı:** Tepe yöneticisi güvendiği astlarına, örgüt içerisinde bir takım bölümlere, değişik birimlerden meydana getirdiği görev guruplarına stratejik çalışmalar yürütmesi için yetki devredebilmektedir. Bu yaklaşımda yetki devredilen personelin mevcut problemleri çözmeye odaklanmalarına değil, geleceğin fırsatlarına yönelmelerine dikkat edilmelidir.
- **Ortak Çalışma ve Takım Yaklaşımı:** Tepe yöneticisi, strateji yapma sorumluluğunu iş arkadaşları, astları ve örgüt içerisindeki kilit personelden meydana gelen bir ekiple beraber üstlenmektedir.
- **Şirket İçin Yeni İnisiyatifler Yaklaşımı:** Üst düzey yönetici, örgüt içerisindeki birey ve grupları, yeni ürün hatları ve yeni ortaklar için teklif sunmaya cesaretlendirmektedir. Bu yaklaşımda personelin kabiliyet ve enerjileri, işletme dışı fikirlere ve yeni stratejik inisiyatiflere yöneltilmektedir.

Etkili bir stratejik liderlik anlayışı ve vizyonu, değişimin başarılması, küresel işbirliği, toplumsal ve örgütsel sorumluluk anlayışı ve hızlı farklılaşımaya ayak uydurma becerisinin bir araya getirilmesi ile meydana gelmektedir (Marşap, 1999: 24).

II. BÖLÜM

TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Kamu Yönetimi Kavramı

Genel olarak yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu hedefe doğru yöneltme etkinlik ve gayretlerin toplamı olarak ifade edilebilir. Bu anlamda idare süreci, teşkilatlanmanın yanı sıra, örgütün işlerliğini sağlayacak her çeşit yönetsel faaliyetleri, diğer bir ifadeyle, kaynakların toplanmasını, koordinasyon sağlanmasını, izlenecek metotları ve kontrolü de kapsamaktadır (Memiş, 2006: 2).

En basit ifadeyle yönetim, insanların varlıklarını ortak çıkar ve amaçlarını gerçekleştirmek, geliştirmek ve korumak üzere coğrafi bir yer ve devamlılığa sahip bir biçimde meydana getirmiş oldukları toplum kavramı içerisinde dayanışma, işbirliği sağlama ve işleyişi sağlama sürecidir (Genç, 1998: 7).

Ortak hedeflerin tesirli ve verimli bir biçimde ortaya koyulabilmesi için, işbirliği yapmış insan grubunun etkinliklerinin yönlendirilmesi, koordinasyonu örgütlenmesi, planlanması ve denetlenmesiyle alakalı bütün gayretler idareyi meydana getirmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 152).

Örgüt, örgütsel ve kişisel misyonların verimli ilişkilere dönüştürülmesi için meydana getirilen bir yapıdır. İdare ise liderlerin tayin ettiği hedefleri ortaya koymak üzere karar verme ve kişileri yönlendirme ile alakalıdır. Örgütün, belirlenen hedefleri verimli ve etkili bir biçimde yapılıp yapılmadığının anlaşılması idareciler aracılığıyla yapılan kontrollerle mümkün olur. Böylelikle örgütün, hedef ve misyonlarını planlara uygun gerçekleştirip gerçekleştirmediği, misyonun yapılmasında noksanlıkların olup olmadığı anlaşılır ve gereken düzenleme ve düzelteler yapılarak idarenin işleyişindeki engeller ortadan kaldırılır. Yönetim içerisinde zaman zaman bazı birimler veya kişiler arasında uyuşmazlıklar meydana gelebilir. Bu uyuşmazlıklar, yönetimin dinamik yapısında çoğunlukla pozitif etki yaratır.

Fakat idarecinin, bu karşıtlıkların örgütün işleyişini bozmayacak bir seviyede tutulmasını ve devam etmemesini sağlaması gerekir (Ergun, 2004: 3).

Yönetim bir bilim, aynı zamanda bir sanattır. Yönetim bilimi; bir toplum içerisindeki insan ve madde varlıklarından hedefe ulaşmak için en yüksek randımanı elde etmenin, insanlara mutluluk ve maddi kazanç sağlamanın yöntemlerini araştıran bir bilimdir. Yönetim bilimi, teşkilat problemlerini tetkik ettiği ölçüde bilim, idarecilere tekliflerde bulunduğu süre zarfında sanattır. Uygulamada idareciler, teşkilattan teşkilata az çok değişiklikler söz konusu olsa bile şu süreçleri uygularlar. Bunlar örgütlenme, yönetme, planlama değerlendirme ve koordinasyondur (Sözen, 2003: 2).

Yönetimin konusu, yönetimin varoluş sebepleri araştırılarak bulunabilir. Yönetimin var olma sebebiyse insan gereksinimlerini karşılamaktır. Yönetimin kaynağı gereksinimdir, yönetimin gerçekleştirmek zorunda olduğu bu gereksinime yönelik hedefler ve görevler bulunmaktadır, bu görevleri gerçekleştirecek bir teşkilat gerekir, bu teşkilatta benzer görevler birleştirilerek verimliliği yükseltecek işbölümü yapıp, işin gereksinimlerinin karşılayacak personel alınmalıdır. Böylelikle örgütün etkin ve verimli çalıştırılması yani örgütün işleyişinin temin edilmesi lazımdır. Özetle yönetimin konusu belirlenen gereksinimlerin ortadan kaldırılmasına yönelik hedefler, misyonlar, personel, örgüt ve işleyişten meydana gelmektedir (Demir, 2006: 4).

İdare, ortak hedefin meydana getirilmesi için örgütlenmeyi, örgüt içinde bulunan kişilerin yetki ve görevlerinin belirlenmesini ve bir birlik olarak örgütün işleyişini içine almaktadır. Yönetim bu anlamda evrenseldir; hem özel kesim, hem örgütler belirli hedefleri yerine getirmek üzere meydana getirilmiş ve planlanmış kuruluşlar olduklarına bakılırsa devlet de yeni hedefler ortaya çıktıkça tekrardan örgütlenmektedir. Devletin iki temel hedefi bulunmaktadır. Devletin birinci temel hedefi düzeni sağlamak ve ikinci temel hedefi ise toplumsal sorunlara çözüm aramaktır. Bu iki hedef, etkili bir kamu idaresine olan ihtiyacı artırmıştır. Kamu yönetimi toplum ve devlet düzeninin hizmet ve ürünlerin üretilip takdim edilmesine ilişkin bir sistemdir. Kamu idaresi sistemi örgüt, ekonomik kaynak, kamu politikası, kamu personeli, norm düzeyi ve halk olmak üzere çeşitli öğelerden meydana gelmektedir (Eryılmaz, 1995: 9).

Kamu idaresinin ne olduğunu daha iyi kavrayabilmek için kavramın farklı tanımlarına yer vermek faydalı olacaktır. Kamu idaresi, hükümet faktörünün uygulama veya işletme tarafıdır, zira amacı kamuya bağlı işleri mümkün olduğunca halkın zevkleri ve arzuları yönünde verimli bir biçimde yerine getirmektir. En geniş anlamda tanımlanmasıyla kamu idaresi kamu politikasının icra edilmesi veya yürütülmesi amacı ile ortaya konulan işlerin tamamıdır. Kamu idaresi bir ilgi alanı olarak politik değerleri uygulama araçları ile alakalıdır. Kamu idaresi, hükümetin, hedeflerine ulaşmak için insanları ve gereçleri teşkilatlandırıp yönetmesi olarak ifade edilebilir.. Bu çerçevede kamu idaresi kamu politikalarının uygulanması sürecinde kamu örgütlerinin idaresi olarak ifade edilebilir (Polatoğlu, 2001: 50-51). Kara Avrupa'sında olduğu gibi ülkemizde de kamu yönetimine kısaca "yönetim" veya "idare" sözcüğü kullanılmaktadır (Fedai, 2011: 24).

Kamu idaresi, devletin kamu ekonomik girişimleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin yürütmekle sorumlu oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve devamlı görevleri, memurlar ve diğer kamu görevlileri yoluyla halleden idare dalıdır. Kamu idaresi, devletin yasama ve yargı dışında kalan bölümüdür. Kamu yönetiminin genel hedefi halka faydalı olmaktır. Kamunun gereksinimlerini karşılayabilmek için, topluma ve onu meydana getiren kişilere hizmet götürmeye çalışır. Kişiler kamu idaresine, çeşitli alanlarda ve seviyelerde iştirak ederek katkıda bulunurlar. Kamu idaresi hizmetleri yürütürken kişilerin menfaatlerinden çok toplumun menfaatlerini göz önünde bulundurur. Toplumsal ve kişisel menfaat çatıştığında, toplumsal menfaatten yana olur (Acar, 2004: 9).

Kamu idaresinin tanımlaması çeşitli anlamlarda ele alınarak yapılır. Örnek olarak, dar anlamda kamu yönetiminin yalnızca yürütme alanındaki etkinlikler ve örgütleri içerdiğini, geniş anlamda ise diğer, yani yasama ve yargı alanlarındaki yönetsel örgüt ve etkinlikleri de içerdiğini belirtir (Gözübüyük, 2001: 1).

Eryılmaz ise 1950'lerden bu yana ayrı bir bilim dalı olarak değerlendirilmeye başlanan ve örgütleri teknik, psikolojik ve sosyal açılardan tetkik eden kamu idaresinin bilimsel, yapısal ve fonksiyonel anlamda ele alınabileceğini savunur (Eryılmaz, 2006: 6-8). Buna göre (Aydın, 2007: 25-26):

- Bir bilim dalı olarak kamu idaresi 'kamu bürokrasisini ve onun hizmet ve mal sunduğu halkla olan bağlarını anlamaya ve geliştirmeye yönelik teori ve pratikten oluşan bir

disiplin' biçiminde ifade edilebilir.

- Kamu yönetimi işlevsel bir kavram olarak yasaları, politikaları ve genel kuralları uygulama süreci olarak anlaşılabilir.
- Yapısal bir kavram olarak kamu yönetimi ise devletin örgütsel yapısını anlatmaktadır.

Kamu yönetiminin kuruluşu, örgütlenmesi, kamu personelinin göreve alınmaları, işten çıkarılmaları, görev ve yetkileri, çalışma koşulları, hak ve yükümlülükleri, kamu kurumlarının hizmet ve mal satın almaları yasalarla tanzim edilmiştir. Yani kamu idaresi yasa yoğun bir alandır. Özel kesimde de kanunlar söz konusudur, fakat bu kanunlar daha detaysız ve sayı bakımından daha azdır (Parlak ve Sobacı, 2005: 11).

Wilson'a göre kamu idaresi yeterlik ilkesine bağlı, tarafsız uzmanlardan meydana gelen bir yapıdır. Wilson ile birlikte geleneksel kamu idaresi paradigmasının bir ayağının örgüt kuramı, diğer bir ayağının ise siyasetin üzerine oturtulduğu anlatılmaktadır. Wilson kamu idaresinin önemine vurgu yapmış ve "bir anayasayı uygulamanın git gide onu yapmaktan daha güç olduğunu" söyleyerek kamu idaresinin önemli olduğunu ifade etmiştir. Frand J. Goodrow da "Siyaset ve Yönetim" adlı eserinde yönetimin ve siyasetin kesin bir biçimde ayrılması gerektiğini savunmuştur. Geleneksel kamu idaresini biçimlendiren ikinci temel değer Weber'in bürokrasi teorisidir. Geleneksel kamu idaresi büyük ölçüde Weber'in bürokrasi teorisine göre teşkilatlanmıştır (Eryılmaz, 2007: 23).

Günümüzde devlet olgusu devamlı bir dönüşüm ve değişim içerisinde. Bir kurum olarak devlet, günümüzde artık mutlak bir otorite kaynağı olmaktan çıkmış, huzur ve düzenliği temin etmekle mükellef tutulmaktan çok, kendisinden her geçen gün daha fazla hizmetler beklenen bir hizmetler ve imkânlar kaynağına dönüşmüştür. Kişilerin özgürlüklerini ve temel haklarını koruma vazifesinin yanında devlet, bireylere uygun bir hayat olanağı da hazırlamak durumundadır. Modern idare şekilleri vatandaşlarla karşılıklı işleyen bir ilişki kurmak, yönetilenlere bilgi vermek öğelerini kapsayan katılımcı bir zihniyettir (Tortop, 1992: 62).

Kamu idaresinin devamlılığı esastır ve kamu idaresinin ana görevi hükümetin günlük işlerini yürütmektir. Yasama, yürütme ve yargının bir parçası olan hükümet, bir süre çalışmasa ve etkinliklerini durdursa dahi, idare çalıştığı sürece toplum ve devlet sistemi devam eder. Ancak idare işlemez ise, o zaman toplum düzeni sarsılır ve kargaşa meydana gelir. Bu sebeple kamu idaresi, ülkenin her yanına genişleyen ve bireylerin hemen her an

ilişki içerisinde oldukları devamlı görev yapan kuruluşlardır. Bir kamu idaresi sisteminde kuruluşlar merkezi ve mahalli idare olarak hazırlanır. Merkezi hizmetler bakanlıklarca, mahalli hizmetler ise mahalli idarelerce yürütülür. Fakat uygulamada kamu hizmeti kavramının merkezi ve mahalli kamu hizmetleri olarak ayrılması sorun teşkil etmektedir. Bu tür durumlarda devletçe ulusal seviyede uygulanmakta olan birçok hizmet, bakanlık yapıları içerisinde görülmeyen özel statülü kuruluşlar aracılığıyla ortaya konulur. Bu tür kuruluşlar hizmet bakımından yerinden idare kuruluşları olarak adlandırılır. Fakat hangi hizmetlerin merkezi, hangi hizmetlerin mahalli olduğu zaman içerisinde tartışıldığı gibi, uygulamalar ülkelere göre de değişiklik göstermektedir. Bu sebeple, bir örgütler bütünü olan kamu idaresi; taşra, merkez, hizmet yerinden idare ve mahalli idare kuruluşlarının tamamını ve bunların faaliyetlerini kapsayan bir kavram olarak farz edilmelidir (Genç, 1998: 16).

Hukuk devletinde prensip gereği, tüm etkinlikler ve prosedürlerde hukuka uygunluk koşulu aranmaktadır. Kamu idaresi kurumları, bu koşula uygun davranmak durumunda bulunan kurumların başında gelmektedir. Üstelik vatandaş-devlet ilişkisinde, devletin kendi mevcudiyetini sürdürebilmek adına çok geniş olan müdahale alanının, özgürlük ve kişisel haklar mevzusunda sınırlamak, ancak fonksiyonel nitelikteki bir hukuk devletinde mümkün olabilmektedir (Akıncı, 1999: 11).

Kamu idaresi devletin siyasi organlarının tayin ettiği hedefleri en verimli bir şekilde ve hedefine uygun olarak yerine getirmek için gerekli olan kamu yönetiminin kurulması, işleyişinin sağlanması bu konuları araştırıp incelemeyi konu alan disiplindir (Yıldız, 2003:216). En geniş anlamda tarifi ile kamu idaresi kamunun icra edilmesi veya yürütülmesi hedefiyle ortaya koyulan etkinliklerin tamamıdır. Kamu idaresi temsil yetkisine sahip siyasi organlarca tayin edilen kamu politikalarının yürütülmesi için grup ve kişi gayretlerinin eş güdümlenmesi ve bu anlamda kamu yönetimi (Polatoğlu, 2009: 6).

- Bir kamusal düzenleme kapsamında işbirliği içinde olan grup çabasıdır,
- Üç organı (yasama, yargı ve yürütme) ve aralarındaki ilişkileri içermektedir,
- Kamu politikalarının meydana getirilmesinde önemli bir rol oynar ve bu sebeple siyasi sürecin bir parçasıdır,
- Özel idareden büyük ölçüde farklıdır ve farklı özel gruplar ve kişiler ile yakından alakalıdır, biçiminde özetlenebilir.

2.1.1. Kamu Yönetiminin Gelişimi

Devlet idare bilgisinin, başka bir ifadeyle geleneksel kamu yönetimi disiplininin özgür ve özgün bir öğretisi haline gelmesinin ilk örneklerinden birini kameralizm olarak belirtmek mümkündür (Şeylan, 2000: 6). Kameralizm yönetimle alakalı bir kürsü olarak 1700'lü yıllarda Prusya üniversitelerinde kurulmuş, bu kürsülerde toplumun refahını yükseltebilecek bir idare eğitimi verilmesi hedeflenmiştir. Geleneksel kamu idaresi 19. yüzyılın sonlarıyla 20. yüzyılın ilk yarısında şekillenmiştir. 19. yüzyılın sonlarına gelinceye kadar devlet aracılığıyla sunulan hizmetler oldukça sınırlanmış ve daha çok emniyet ekskenliydi. Sanayi Devrimi ve Fransız İhtilali gibi siyasal, sosyal ve toplumsal yaşamı yakından tesir eden olaylardan sonra toplumda devletin etkisi artmış ve devlet, insan yaşamının her alanına müdahale eder duruma gelmiştir. 1900'lü yıllardaki sosyal devlet zihniyeti, Keynezyen yaklaşımlar ve refah devleti anlayışı kamu idarelerinin büyümesinde tesirli olmuştur (Koçyiğit, 2011: 1-2).

Kamu idaresi disiplininin başlangıcına bakıldığında yapılmış araştırmaların büyük kısmı bize Amerika Birleşik Devletleri'ni işaret etmektedir. 1887 senesinde, Amerika Birleşik Devletleri başkanı Woodrow Wilson'ın "Yönetimin İncelenmesi" adlı yazısı kamu yönetimi disiplininin temel taşı kabul edilmektedir. Bununla birlikte bu konuda tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Woodrow Wilson bu yazısında kamu idaresinin, hükümetin hareket eden bölümü olarak tarif etmiş ve bu tutumun Avrupa'da olgunlaştığını belirtmiştir. Bu da aslında kamu idaresi zihniyetinin Amerika'dan önce Avrupa'da var olduğunu işaret etmektedir. Woodrow Wilson, "bu bilimi biz yaratmadık, bu yabancı temelli bir bilimdir. Bu bilim Fransız ve Alman profesörlerince geliştirilmiştir" demesine rağmen kamu yönetiminin kökü genelde 1887 senesinde yazılmış olan bu yazıya dayandırılmıştır (Keskin, 2005: 3). Sonraki yıllarda da sıkça tartışılan bu konu hakkında düşünürler hala uzlaşma sağlayamamışlardır. Genel kanaat ise kamu idaresi disiplininin Wilson'ın 1887 senesindeki yazısından önce de var olduğu ancak Wilson ve daha sonraki araştırmacıların çalışmaları sonucunda 20. yüzyılın başlarında bu disiplinin bir bilim olarak kabul edildiğidir (Yanık, 2010: 2-3).

Kamu idaresi bakımından 19. yüzyılın ortalarında meydana gelen iki düzeltme hareketi çok önemlidir. İlki, İngiltere’de 1854 yılında hazırlanmış olan Northcote-Trevalyan raporudur. Raporda, kamu görevlilerinin tayininde kayırmacılığı engellemek için açık sınav sistemi tavsiye edilmektedir. İkincisi ise, ABD’de 1883 yılında Kamu Yönetimi Yasası’nın yayımlanmasıdır. Bu kanun ile personel seçiminde yarışma sınavlarının düzenlenmesi ve bu sınavda başarılı olanların başarı sırasına göre tayinleri ile alakalı olarak Kamu Yönetimi Komisyonu kurulması tavsiye edilmiştir (Sözen, 2005: 17).

Geleneksel kamu idaresini biçimlendirip, yön veren temel unsurlar dört ana başlıkta toplanabilir. Bunların ilki, yönetim ve siyasetin birbirinden ayrılmasıdır. Woodrow Wilson, 1887 yılında yayımlanmış olduğu “Yönetimin İncelenmesi” adlı makalesinde, kamu yönetiminin ve siyasetin birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuştur (Eryılmaz, 2007: 23).

1937 yılı kamu idaresinin bir akademik çalışma alanı olarak geçirdiği ikinci evrenin başlangıcıdır. Luther Gulick ve Lyndall Urwick’ in aralarında bulunduğu idare bilimciler, POSDCORB formülünü meydana getirmişlerdir. Bu formül içinde planlama (planning), örgütlenme (organizing), personel yönetimi (staffing), yönlendirme (directing), eş-güdüm (co-ordinating), iletişim (reporting), akçal yönetim (budgeting) işlevlerini kamu yönetiminin temel fonksiyonları olarak kabul etmişler ve bu fonksiyonları, sıradüzenindeki her bireyin sadece tek bir üstten emir alması gerektiğini, yönetimsel yetkiyi belirten komuta zincirini savunan komuta birliği, sıra düzeni içinde işleri hareketli olarak yapan ünitelerle danışma ünitelerini bölen kurmay ve hat örgüt, sıra düzeninde idareci pozisyonunda yer alanların kontrol edebileceği astların sayısının en fazla 5-6 civarında olması gerektiğini belirten kontrol alanının sınırlılığı gibi kurullarla birleştirerek kamu idaresinin temel prensiplerini sınırlamışlardır, böylelikle kamu idaresi 19. yüzyıldan başlayıp, 20.yüzyılın ortalarına doğru bir bilim niteliği kazanmıştır (Ergun, 2004: 3).

Türkiye’de ise günümüzdeki kamu idaresi zihniyetinin meydana çıkması daha sonralara rast gelmektedir. 1950’li yıllarda ortaya çıkan bu disiplinin kurulmasında kümü saç ayakları bulunmaktadır. Bunlardan ilki 1951 senesinde Dünya Bankası aracılığıyla hazırlanan Barker Raporu, ikincisi Birleşmiş Milletler aracılığıyla 1953 senesinde kurulan Türkiye Ortadoğu ve Amme İdaresi Enstitüsü ve son üçüncüsü ise Siyasal Bilgiler

Fakültesi'nde Türkiye'nin ilk Amme İdaresi kürsüsünün kurulması olmuştur. Türkiye'de kamu idaresinin başlangıç tarihi bu senelerde başlayan etkinlikler sebebiyle 1950 olarak kabul edilmektedir. Genel düşünceye göre Türkiye kamu idaresi disiplini konusunda hukuki, idari gibi konularda sıkı sıkıya tutulduğu Kıta Avrupa'sından ayrılarak A.B.D.'ye yönelmiş olduğudur (Karasu, 2004: 236).

Cumhuriyet Bürokrasisi, Osmanlı'nın yalnızca şekilsel tarafını değil, merkeziyetçilik gibi esas gelenek, davranış ve tutumlarını da devralmıştır. Cumhuriyetin kuruluş yıllarından, çok partili hayata geçilen 1950'li yıllara kadar yönetim zihniyeti ve yapısında çok bir değişiklik olmamıştır. Bağımsızlık ve kurtuluş savaşlarıyla geçen Osmanlı'nın son, Türkiye'nin ilk dönemleri büsbütün bürokratik idare geleneğinin hâkim olduğu dönemlerdir. Yönetim büsbütün yeni devletin kurucuları ve yöneticilerinin hâkimiyeti altındadır. Daha sonra 1923'de Cumhuriyet kurulur ve tek partili siyasal dönem başlar. Osmanlı bürokrasisinde olduğu gibi, Cumhuriyet bürokrasisinde de halkla idare ilişkilerinde bir kesilme ortaya çıkmıştır. Bunun bir neticesi olarak tek partili dönemin sonunda yapılan ilk serbest seçimde bürokrasi iktidarı kaybetmiştir ve bununla birlikte başlayan süreçte, bürokrasi topluma hakim olma durumundan, klasik kapitalist düzende olduğu gibi bir araç olma durumuna gerilemiştir (Öktem ve Ömürgönülşen, 2009: 17).

Ülkemizde kamu idaresinin başlangıcı 1950'li seneler olarak onaylanmakla beraber, bu alandaki uygulamaların Cumhuriyet'ten önce de var olduğu gözlemlenmektedir. Osmanlı Devleti 1830'lu senelerde Avrupalı devletlerden idare konusunda etkilenmiştir. Bu dönemde Osmanlı idare fikrine en çok etki eden ve şekillendiren devlet tartışmasız Fransa'dır. Yapılan düzeltmelerin Fransa'nın teklif ettiği biçimde şekillendirildiği de bilinmektedir. Osmanlı'da 1859 yılında yönetim okulu olarak kurulan, 1877'de ise yüksekokul olarak tekrardan düzenlenen Mekteb-i Mülkiye'de okutulan kitapların büyük bir kısmının Fransızca olduğunu buna gösterilebilecek en iyi örnektir. 1887 yılında Woodrow Wilson'ın yazdığı yazıyla gündeme gelen ancak daha eskiden de özellikle Avrupa'da mevcut olan kamu yönetimi Türkiye'de 1950'li yıllarda kendisinden söz ettirmiş ise de 19.yüzyılda Osmanlı Devleti'nde de yer yer görüldüğünü söylemek mümkündür (Engelhardt, 1999: 481).

1950'lilerden sonra Türk kamu idaresi 2. Dünya Savaşı'nın sona ermesi ile dünyada meydana gelen bazı oluşumlar, gelişmeler ve paradigma değişimlerinin tesirinde kalmıştır.

Fakat bu gelişmeler ve paradigma değişimlerinin yarattığı reform diye adlandırılabilen yeni zihniyetler dünyanın gelişmiş birçok ülkesinde uygulama alanında başarıya ulaşabilmesine karşın Türkiye’de geçerliliği sağlayamamıştır. 1960’lı yıllarda 27 Mayıs hareketi sivil-asker bürokratların duruma tepkisi olarak tabir edilmektedir. Bu tarihten itibaren, 1962 Anayasası ile parlamento millet egemenliğini kullanan tek organ olmaktan çıkmış, bürokrasiyi de siyasi buyruğun mutlak bir aracı olma pozisyonundan kurtaracak bazı özerk anayasal organlar meydana getirilmiştir. 12 Eylül Askeri Darbesi’nden sonra 1983 yılında idare vatandaşların eline geçmiş ve bu dönemde de Türkiye, dünyada ilerleyen globalleşme, özelleştirme gibi olgulardan etkilenmiştir. Özelleştirme dünyada başarıyla uygulanırken, aradan geçen 25 sene içerisinde Türkiye’de çok çaba sarf edilmesine karşın, bu konuda önemli bir ilerleme gösterilememiştir. Türk kamu idaresinin dünyada süre gelen gelişme ve değişimleri başarı ile tatbik edememesinin en önemli sebebi, Türk bürokrasisinin idare siyaset ikileminde kendine yer bulamaması ve sürekli siyaset karşısında ön plana çıkamamasındandır (Gözübüyük, 2001: 1).

19.yy. sonlarına kadar etkisini gösteren klasik devlet zihniyeti, 1980’lerin başına kadar birçok siyasal ve iktisadi kriz dönemlerinden geçmiş, bunların neticesinde dünya, devlet sisteminin işlerliğini yitirdiği iktisadi bir resesyon sürecine girmiştir. 1970’li yıllarda iktisadi ve teknolojik alandaki yeniliklerin dünya çapında hızla yayılmasının sonra meydana gelen bu kriz, birçok şey gibi kamu yönetimi yaklaşımlarını da en ince ayrıntısına kadar etkilemiştir. 1980’ler boyunca süren bu süreç, 1990’ların başında globalleşme kavramıyla yeni bir boyut edinmiştir. Bu dönemde devletin dayanışma ve denge rolü, giderek yalnızca uluslar arası anlaşmaların uygulama kontrollerinin yapılması haline dönüşmüştür (Yılmaz ve Ökmen, 2004: 34).

2.1.2. Kamu Yönetiminin Özellikleri

Kamu kurum ve kuruluşları aracılığıyla verilen kamu hizmetlerinin, diğer hizmet alanlarından birçok farklı özelliği mevcuttur. İlk olarak, bu tür hizmetlerde tüketim ve üretim aynı anda gerçekleştiğinden saklanıp depolanamaz. Soyuturlar ve performanslarında kararsızlık olduğundan dolayı ölçümleri yapılamaz. Sağlık, ulaşım, güvenlik, eğitim gibi insana yönelik hizmetler aracısız yarar sağlayan, soyut özelliği bulunan, bireylerin algı ve beklentilerinden doğrudan etkilenen hizmetlerdir. Köprü, park, otopark, baraj, yol hizmetleri daha ölçülebilir, somut ve kalitesi belirlenebilir hizmetlerken;

vergilendirme hizmetleri ve nüfus sayımı ise kamu idaresinin mutlaka üstünden gelmesi gereken hizmetlerdir. Diğer yandan TV, radyo, telgraf, posta hizmetleri ise halkın eğlence, bilgilenme ve kültürel ihtiyaçlarını karşılama hedefli hizmetlerdir (Özkara, 1999: 102).

2.2. Türkiye'de Kamu Yönetimi İşleyişi

2.2.1. Türk Kamu Yönetiminin Yapısı

İdare yaygın anlamda başkalarını idare ve sevk etme etkinliği veya sürecidir. Başkalarına iş yaptırma, be başkaları üzerinde otorite kurma, bir yönetsel etkinliktir. başka bir deyişle yönetim, materyal ve kişilerin hizmet ve ürün üretmek için örgütlenmesi ve idare edilmesi olarak da ifade edilebilir. Gözübüyük'e göre ise idare, örgütlenmenin yanı sıra örgütün işlerliğini sağlayacak yönetsel faaliyetlerdir, diğer bir ifadeyle kaynakların birleştirilmesini, izlenecek yöntemleri, kontrolü ve eşgüdüm sağlanmasını kapsayan bir fonksiyonlar dizisidir (Gözübüyük, 1994: 1). Yönetim, örgütsel hedefleri ortaya koymak için örgütlenme, kontrol süreçleri, yöneltme ve planlama yoluyla kaynakların koordinasyonun sağlanmasıdır. Bu durumda idarenin mutlak özel örgütler veya kamusal örgütlerde değil belirli hedeflere ulaşmak için ekip gayreti gösterilen her yerde var olduğunu söylemek mümkündür. Bu durumda idare, evrenseldir.

İdare, ortak hedefin gerçekleştirilmesi için örgütlenmeyi, örgüt içinde bulunan kişilerin yetki ve görevlerinin tayin edilmesi ve büsbütün olarak örgütün işleyişini içermektedir. Yönetim bu bağlamda evrenseldir; hem kamusal kesim, hem de özel kesim için geçerlidir (Gözübüyük, 1976: 5).

Türkiye'de tarih boyunca sosyal paylaşımın temel kaynağı olan devlet olmuş ve devlet baba zihniyeti içerisinde devletten toplum için her şeyi yapması beklenmiştir. Toplumun bu ikincil durumu sebebiyle kamu politikaları da toplumun isteklerinden çok idarecilerin fikirlerine göre biçimlenmiştir. Halkın hizmet beklentisinin çok sınırlanmış ve devletin gelirlerinin yeterli olduğu dönemlerde herhangi bir problem yaşanmazken, gelir gider dengesinin bozulduğu dönemlerde bu zihniyet güvensizliğe dönüşmüştür. Bu süreçler neticesinde halkın kamu kurumlarına bakış açısı, algılamaları ve beklentileri farklılık göstermiştir. Tanzimat Reformları ile beraber ortaya çıkan kamu idaresinin yeniden düzenlenmesi çalışmaları, Cumhuriyet'e geçiş döneminde de aralıksız ve geniş kapsamlı şekilde sürdürülmüştür. Bu tekrar yapılanma döneminde merkezden idare ve yerinden

idare arasında bir denge bulunmaya çalışılmış, fakat devletin iktisadi alandaki rolünün artmasıyla beraber giderek daha çok ağırlığı hissedilir olmuştur (Ağyel, 2007: 18).

Kamu idaresini meydana getiren kurumların üstlendikleri görevler arasında sağlam bir bağlantı mevcuttur. Kurumların yapması beklenen görevler arttıkça kamu örgütleri de bununla bağlantılı olarak büyüme sürecine girmektedirler. Yeni görevler, yeni kurumların oluşturulmalarını gerektirmekte; bu nedenle kamu idaresi komplike bir durum alabilmektedir Ülkemizde kamu idaresi, genellikle sağlam bir merkezilik prensibine göre teşkilatlanmıştır. Kamusal görevlerin büyük çoğunluğu bu teşkilatlar aracılığıyla sağlanmaktadır; bazı kamusal hizmetler ise yerinden idare prensibine göre örgütlenen aracılığıyla sürdürülmektedir. Bunlar yapıları ve taşıdıkları vazifeler bakımından farklılık gösteren kuruluşlardır. Farklı yapıda olmalarına rağmen bir bütünün parçalarıdır. 1982 Anayasası'nın 123. maddesinde belirtildiği üzere idare, kuruluş ve görevleriyle bir bütündür (Çetinkaya, 2010: 10).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye de, söz konusu yeni idare zihniyetine ait bütün gelişmelerden etkilenmiş ve kendisini değişime mecbur eden teknolojik, ekonomik ve sosyal etkenlere maruz kalmıştır. Senelerdir süren ulusal seviyedeki problemlerin ve olumsuzlukların tesiriyle, kamu idaresi sosyal, ekonomik ve siyasal gereksinimleri karşılamakta yetersiz kalmıştır. Türkiye'de kamu idaresi bünyesi, tarım toplumu şartlarına göre meydana getirilmiştir. Türk kamu idaresi içerisinde tüm kararlar merkezden alınmakta, taşradaki uygulamalar buradan verilen yönergelerle ilerlemektedir. Performansı ölçme, kaliteyi iyileştirme taktikleri yerine, katı kural ve yöntemlere riayet etme yoluna gidilmiştir. Fakat bu tarz bir zihniyet, bilgi ve sanayi toplumunun gereksinimlerine artık karşılayamamaktadır. Türkiye'nin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik koşullar değişmiştir. İlerleyen teknolojiyle beraber araç gereç bakımından desteklenen kamu kurum ve kuruluşlarının verdikleri hizmetlerde yine de istenilen seviyede verimlilik, etkinlik ve kalite sağlanamamıştır. Yeni yapılan düzeltme çalışmaları ile beraber kamu idaresinin önemi ve sorumluluğu da artmıştır. Ülkemiz kamu idaresi ve kamu örgütleri, Fransa'dan örnek alınarak meydana getirilmiş; örgüt yapısı ve işleyişi de kamu hukuku temel alınarak sürdürülmektedir. Kamunun alıcı olarak görülmesi, insan kaynaklarının doğru kullanımı, kalite, rekabet gibi kavramlar kamu idaremizin yeni tanıştığı uygulama alanlarından birkaçıdır (Özkara, 1999: 91).

2.2.2. Türk Kamu Yönetiminin Sorunları

Cumhuriyetin kurulduğu yıllarda baş gösteren yokluk ve hızlı kalkınma beklentileri neticesinde, kamu kurumları çok aktif bir rol oynamışlardır. Bütün dünya ülkelerinin etkilendiği iktisadi krizlerden sonra hızlanan özelleştirme, ülkemizin devletçi geleneği nedeniyle beklendiği gibi ilerleyememiştir. Bu durum, doyuran ve koruyan devlet zihniyetiyle bir araya geldiğinde bütün hizmetlerin kamu kurumlarınca sunulması beklentisini ortaya çıkarmıştır (Özkara, 1999: 99).

1800'lü yıllarda kamuda çalışanlar, hükümdarın memurları olarak görülmekteyken sonrasında devletin memuru olarak ifade edilmişlerdir. Koşullar değişse de Türkiye'de kamu idaresi kendini toplumun hizmetinde olarak görmediği anlaşılmaktadır. Devletin topluma karşı üstünlüğü Osmanlı Devri'nden sonra Cumhuriyet'te de sürmüştür. Türkiye'deki yönetim yapısı 150 senelik bir maziye sahip olmasına karşın hala aşırı merkeziyetçi bir yapı sergilemektedir. Hizmet ve kaynak dengesi yeterince oluşturulamamış ve eşgüdüm noksanlığı ortadan kaldırılamamıştır (Çevik, 2004: 51).

Kamu idaresinde idare fonksiyonunun ona bir güç kazandırdığı, yargı ve yasama birimleri aracılığıyla sınırlandırılmaya çalışılsa da, bu gücü kötüye kullanabileceği olasılığından kaygılanılmaktadır (Uysal, 1998: 112). Ayrıca Türkiye'de, tarihi süreç sonunda tayin edilmiş olan belli bir kişi-hükümet ilişkisi bulunmaktadır. Buna göre var olan "devlet baba" zihniyeti, vatandaşların batıdaki ülkelerde yaşamakta olan birçok insana göre, devlet ve hükümetten daha fazla şey beklemelerine neden olmuştur (Çevik, 2004: 51).

Ülkemizde devlet çoğunlukla bireyler için bir istihdam aracı olarak görülmüş, devlet idarecilerinin vatandaşların problemlerine yaklaşımlarında tutarsızlıklar, bürokratik engeller ve kendi aralarında otorite kapışmaları sebebiyle zorla yürütülen bir hizmet üretiminin varlığı gözlenmiştir. İşe alımlarda yakınlık derecelerinin ön planda tutulması, memur ahlakı ve vatandaş üzerinde yıkıcı etkileri bulunan rüşvet, kamu hizmetlerinin

işleminin her evresinde görülen savurganlık ve yeterli olmayan personel düzeni, Türk kamu idaresinde dikkatleri üzerine toplayan olumsuzluklardır (Büyüklü, 1976: 83).

Türk kamu idaresine ait problemler, günümüzden yaklaşık 30 sene öncesi ile benzerlik göstermekte ve yapılan reform çalışmaları netice göstermemektedir. Bu duruma sebep olduğu düşünülen nedenler şu şekilde sıralanmaktadır:

2.2.2.1. Merkeziyetçilik

Merkeziyetçilik, kamusal literatürlerin ve otoritenin başkent örgütleri aracılığıyla kullanılması olayıdır. İki tür merkeziyetçilik bulunmaktadır. İlki coğrafi merkeziyetçilik, ikincisi ise örgütsel merkeziyetçiliktir. Coğrafi merkeziyetçilik, merkezi yönetimin taşra kuruluşlarına ve yerel idarelere karar alma ve bunları uygulama konularında çok az yetkilendirmesidir. Kamusal kaynakların bir merkezden toplanması, bilhassa harcamaların yapılması konusunda maliyet hesaplarının gerçekçi bir şekilde belirlenmesini engellemiş, genellikle maliyet etkinlik, maliyet-yarar çözümlemesi yapılamamıştır. Yapılan çözümler ise göstermelik seviyede kalmıştır (Sakal, 1997: 453).

2.2.2.2. Yönetim Yapısı

Mahalli idarelere yetki devrinin Türkiye koşulları düşünüldüğünde bazı çekinceler oluşmaktadır. Örnek olarak eğitim gibi bir hizmet güvensizlik sebebiyle mahalli idarelere bırakılamamaktadır. Dünyanın gelişmiş ülkelerinde şehircilik hizmetleri, tapu hizmetleri, sağlık ve sosyal hizmetler gibi hususların genel kapsamında merkezi idare aracılığıyla belirlenirken, detaylar ve uygulama mahalli idarelere bırakılmaktadır. Türkiye’de ise bu hizmetlerin çok az bir bölümü mahalli idarelere özellikle belediyelere verilmiştir. Bu merkeziyetçi hizmet anlayışı ve kırtasiyecilik, hizmetlerin aksamasını da beraberinde getirmiştir (Ağyel, 2007:20-21).

2.2.2.3. Örgütsel Büyüme

Bir kurumun bütçe, araç-gereç, hizmet üniteleri ve personel sayısı bakımından nicelik olarak büyümesidir. Kamu kurumları takdim ettiği hizmet ve ürünlerin kalitesini

iyileştirmekten çok genellikle mevcut örgütsel yapılarını, bütçe imkânlarını, sosyal tesislerini, personel sayılarını, hizmet araçlarını artırmak ve diğer kurumlarda var olanlarla rekabet edebilmek için çaba harcarlar. Türkiye’de bürokrasinin büyümesi ve bürokratik işlemlerin kompleks seviyelere ulaşması, çalışanların saygınlık düşkünlüğü ve kişisel menfaatlerini koruyacak bir şekilde nüfuz ve yetkilerini artırmaya çalışmaları ile yakından alakalıdır (Erbay, 1997: 406).

2.2.2.4. Yönetimde Gizlilik ve Dışa Kapalılık

Ülkemizde kamu bürokrasisi, işleyiş ve yapı açısından gizlilik ve resmi sır prensibine göre örgütlenmiştir. Gizlilik ve resmi sır genel bir kural, açıklık ise istisnadır (Eryılmaz, 2007: 84).Ülkemizin dünyaya entegre olabilmesi için daha şeffaf bir yönetim yapısına sahip olması gerekmektedir. Bu aynı zamanda daha demokratik bir sistemin oluşmasına katkı sağlayacaktır.

2.2.2.5. Demokrasi Anlayışı Eksikliği

Demokratik idarelerde devlet işlerinin sürdürülmesi söz konusu olduğunda, idare kendisinden beklenen hizmetleri yerine getirmek ve hizmetlerle alakalı talep ve şikâyetleri azaltmaya yönelik tedbirler almak zorundadır. Bu şekilde bir zihniyet halk ile devlet arasındaki idare eden-idare edilen farkını, hizmet eden- hizmet edilen biçimine taşır ve bu durum o toplumdaki vatandaşların, vatandaşlık haklarını fark etmeleriyle sonuçlanmaktadır (Bilgin, 1994: 185).

Bir ülkenin demokratik idare şekline sahip olduğunun belirtileri, yargı bağımsızlığı; yasama, yürütme, yargı organlarının birbirlerinden ayrı ve bağımsız çalışabilmeleri; uzlaşma, dayanışma ve iştirakin sağlanabilmesi ve en önemlisi de idarede şeffaflıktır. Bu kavram; kararların halka açıklanması, halkın tepkisinin değerlendirilmesi, tartışmaya olanak sağlaması evrelerini kapsamaktadır (Tortop, 1992: 61).

2.2.2.6. Yolsuzluk

Yolsuzluk, en basit biçimiyle “kamu gücünün özel menfaatler için kötüye kullanılması” biçiminde ifade edilebilir. Hızlı nüfus artışı, hızlı ve çarpık kentleşme,

yanlış ekonomik politikalar, kontrol sistemlerinin yetersiz ve etkisiz kalması, işsizlik gibi nedenlerle meydana gelmekte ve çoğunlukla refah düzeyi yüksek ülkelerde çok az ortaya çıkmaktadır (Aktel, 2003: 125). Yolsuzluk, kamu çalışanlarının etik olmayan davranışları, genel anlamıyla bireysel menfaatin kamusal fayda ve menfaatin önünde tutulması şeklinde meydana gelmektedir. TESEV' in 2001 senesinde yaptırdığı araştırmaya göre vatandaşlar bu problemi enflasyon ve işsizlikten sonra üçüncü önemli problem olarak düşünmektedirler (Balcı, 2003: 35).

2.2.2.7. Personel Rejimi

Kamu kurumları, toplumun istek ve gereksinimlerini karşılaması ve topluma hizmet etmesi beklenen yapılardır. Var olan mekanizma devlet memurlarına görevlerini yaparlarken halkın kontrolü olmadan çalışma olanağı sağlamaktadır. 1982 Anayasasının 129. maddesinin bu konuda şöyle bir hükmü bulunmaktadır: “Devlet memurları ve diğer kamu görevlileri Anayasa ve kanunlara sadık kalarak faaliyette bulunmakla yükümlüdürler. Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin yetkilerini kullanırken işledikleri kusurlardan doğan tazminat davaları, kendilerine rücu edilmek kaydıyla ve kanunun gösterdiği şekil ve şartlara uygun olarak ancak idare aleyhine açılabilir. Memurlar ve diğer kamu görevlileri hakkında işledikleri iddia edilen suçlardan ötürü, ceza kovuşturması açılması kanunla belirlenen istisnalar dışında kanunun gösterdiği idari merciin iznine bağlıdır.” Bu hüküm, hizmeti alanlar ile sağlayanlar arasında karşılıklı etkileşimin olmamasına neden olmaktadır. Bu durum devlet memurlarının halka karşı hesap verebilirlik ve sorumluluk içinde olmasını mani olmaktadır (Günday, 2005: 553).

2.3. Türk Kamu Yönetiminde Değişim Süreci

Cumhuriyetle beraber yönetimde reform düşüncesi ağırlığını yitirmeden ön planda olmayı sürdürmüş, bu konu ile ilgili önemli gayretler gösterilmiştir. Hemen hemen tüm Cumhuriyet Hükümetleri yönetimin tekrar düzenlenmesi ile ilgili çok yakın olarak ilgilenmişler, bu problemi çözümlenmeye yönelik çeşitli gayretler göstermişlerdir. Çok sayıda yerli ve yabancı uzman, devlet yönetiminin çeşitli kademelerinden gelen istekler doğrultusunda yeniden yapılanma hareketlerine girişip çeşitli raporlar düzenlemişlerdir. Ancak tüm bu çalışmalara karşın henüz kamu yönetiminde reform gereksiniminin ne yönde nasıl çözümlenebileceği net olarak belirlenememiştir.

Türkiye'de idari reform çalışmalarının özellikle İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra sıklaştığı bilinmektedir. Aslında bu bir rastlantı olarak değerlendirilmemelidir. İkinci Dünya Savaşı Türkiye'de yeni bir toplumsal yapı veya ilişki şeklinin giderek hâkim duruma gelmesinin başlangıcını belirlemektedir. Farklılaşan yapıda, yeni sosyal ve siyasal ilişki kalıplarına göre devletin yükümlendiği işlevlerde de farklılaşmalar yaşanmış; bir başka ifadeyle sosyal yapıda farklılaşan sınıfsal ilişkilere göre kamu yönetimi düzeninde de bazı farklılıkların yapılması mecbur duruma gelmiştir. Bununla birlikte, sosyal yapı veya bir başka ifade ile toplumsal sınıf ilişkileri farklılaşırken sosyal yapı içerisinde nihai kontrol sistemi olan devlet örgütünün farklılaşması hususunda birbirine zıtlaşan görüş ve yaklaşım rasyonelleri ortaya çıkmış olduğudur (Aykaç vd., 2003: 57).

20. asrın ikinci yarısından beri liberalizmin tesir alanına giren kamu yönetimi, geniş içerikli bir farklılaşım sürecine girmiştir. Kamu yönetimindeki bu geniş içerikli farklılaşım en çok Yeni Kamu Yönetimi anlayışı ile ilişkilendirilmiştir.

20. asra hâkim olan geleneksel kamu yönetiminin katı hiyerarşik ve bürokratik yapısı, liberalizm doğrultusunda esnek ve piyasa tabanlı kamu yönetimine dönüşmek durumunda kalmıştır. Kamu yönetimi alanında beliren bu yeni paradigma ile geleneksel anlayış artık etkisini yitirmiş ve yeni kamu yönetimi anlayışı meydana gelmeye başlamıştır. Devletin toplumdaki rolü ile hükümet, bürokrasi ve vatandaşlar arasındaki ilişkileri yeni bir çerçeveye oturtmak ve şekillendirmek hedefi olan yeni paradigma, görünürde nicel olarak devleti küçültmek; ancak niteliksel olarak daha aktif ve daha verimli kılmak; vatandaşların yönetime iştiraklerini geliştirmek; daha doğrusu devleti esas işlevlerine döndürmek hedefi güdüyordu. Özellikle sosyal refah devleti uygulamalarının batı ülkelerinde hakim olması neticesi, kamu hizmetleri ve toplumsal harcamalar artmış ve devletin yükü daha da çoğalmıştır. Asıl vazifelerinin aktif ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi müşkülleşmiştir. Bu durum, yönetim sisteminde bir reformu mecbur hale getirmiştir. Yeni Kamu Yönetimi anlayışı, bu reform gereksinimine verilen olumlu cevabın ifadesidir.

Yönetim alanındaki yeni anlayış, yönetici ile yönetilen arasındaki insancıl davranışların varlığı, yönetime aktif iştirakinin sağlanması, hedef kitlenin istekleri yönünde kamusal mal üretilmesi gibi hususlar üzerinde odaklaşmaktadır. Bu durum kamu yönetiminde, hızlı hareket etme, hızlı karar alma, yönetime daha aktif ve esnek bir yapı

kazandırma, farklılaşan ve gelişen şartların meydana getirdiği sosyal taleplerin karşılanması hedefine yönelik bir yapı meydana getirme gibi süreçleri gündeme getirmiştir (Aykaç, 2001: 1).

Kamu sektöründeki farklılaşım, eğitim standartlarının yükselmesi neticesinde meydana gelen farklılaşımı ve teknolojik gelişim neticesinde idari yapıda ve eylemlerde oluşan farklılaşımı da kapsamaktadır. Çevre şartları devamlı farklılaştığından, örgütteki değişim rüzgarı devamlılık özelliği taşımaktadır (Tutum, 1994: 5).

2.4. Türk Kamu Yönetimi ve Bürokrasi

Çağdaş toplumun özellikle sosyal devlet uygulamaları kapsamında aşırı derecede bürokratikleşmesi, bürokrasi çevresindeki tartışmaları ve farklı arayışları gündeme getirmiştir. Bu bağlamda en çok odaklanılan durum, bürokrasi ile demokrasi arasındaki ilişki olmuştur. Demokrasi ile bürokrasi arasında, doğalarından kaynaklanan bazı temel farklılıklar ve gerilimler olduğu ifade edilmektedir. İdeal olarak incelendiğinde yönetsel bir sistem olan bürokrasi ile siyasal bir sistem olan demokrasinin karşılaştırılmaz olduğu öne sürülse de işleyişte bürokrasinin hâkimiyeti, istikrarı ile demokratik iradenin önüne geçtiği ifade edilebilmektedir.

Bürokratik yönetim uygulamalarının öncelikli olarak uygulandığı alan, kamu yönetimidir. Bürokrasi ve kamu yönetimi birbiri ile iç içe geçmiş kavramlar özelliğindedir. Zamanla kamu yönetimi içindeki negatif durumları niteler bir kavram olarak değerlendirilmeye başlanmış olsa da bürokrasi, yönetim sistemleri içinde uzmanlaşma, hiyerarşik yapılanma ve yasallık gibi başlıca nitelikleri sebebiyle iyi tarafları da bünyesinde tutmaktadır. Bürokrasi, Türk kamu yönetiminde de olumsuzlukları kapsayan bir kavram olarak değerlendirilmektedir.

Bürokrasi, ünlü Alman sosyolog ve düşünür Max Weber'le özdeşleşen ve kamu yönetiminde devrim olarak ifade edilebilecek prensiplerin ve felsefenin tamamını açıklayan bir kavramdır. Bürokratik yönetim, sorumluluğun net bir şekilde ifade edildiği; görevler ve yapılacak işlerin planlandığı; kontrol ve teftişe dayanan; örgütteki her eylem ve işlemin yazılı olduğu ve saklandığı ve hiyerarşiyi öngören bir yapıya sahiptir (Aktan, 2009: 3).

Bürokrasi herkesin bildiği şekliyle olumsuz anlamı olan bir kavramdır. Bürokrasi kavramıyla beraber, hizmetlerde yavaşlık, formalite çokluğu ve esneklik yeteneği olmayan bir yönetsel sistem/örgüt akla gelmektedir (Wolfgang ve Dose, 1996: 76).

Bu çağrışımlardan hareketle, bürokrasinin değişik kişiler için değişik anlamları olduğu da benimsenmektedir. Örnek olarak, bir özel girişimci için herhangi bir yatırım sebebiyle doldurması gereken evraklar oldukça fazla ve yıldırıcı gelebilmektedir. Yine, ehliyet alan bir kişi için çok sayıda belgenin istenmesi oldukça sıkıntılı bir süreç olarak görülebilmektedir. Esasında bürokrasiden anlaşılan, aşırı bir belge düzenleme ve formalite sistemi olduğudur.

Teoride kurulan bürokrasi ve siyaset ilişkisinde aktörlerin söz konusu ideal işleyiş prensiplerinden çok daha değişik hareket ettikleri ifade edilebilmektedir. Bürokrasi ve siyaset arasındaki sorunların kökenleri öncelikle sahip oldukları değişik güç kaynakları ile yakinen ilişkilidir. Siyasi iktidar tarafından belirlenen politikaları ve alınan kararları yerine getirmekle mükellef olan bürokratin konumu başlangıçta edilgen bir görünüme sahip olsa da bu durum bürokrati esasen devlet yönetiminin kendisinin ve işleyişinin getirisi olan çok sayıda olanağın sahibi yapmaktadır. Öte yandan halkın inisiyatifi ile halkı yönetme iradesi gibi büyük bir güce sahip olan siyasetçiler, görünenin tersine bürokratlara göre daha edilgen bir konumda olabilmektedirler (Aktan ve Çelik, 2011: 8).

Yeni Kamu Yönetimi, özel sektörün geleneksel üretim yöntemlerini terk ederek gerçekleştirdiği, iş süreçlerinin kalitesini ve üretkenliğini çoğaltma gayretlerini, desantralize örgütsel yapıyı, sorumluluk aktarımının basitleştirilmesini, iş süreçlerinin azaltılmasını, ekip çalışmasının yeni formlarını ve müşteri memnuniyetini kendine model alarak ve kamu yönetimi felsefesine uygun hale getirerek kamu yönetimini tekrar yapılandırmayı hedef edinmektedir (Bogumil ve Kissler, 1995: 12).

Hem özel sektör yönetim tekniklerinin yeniden yapılanmada değerlendirilmesi ve özelleştirme uygulamaları, hem de yeniden yapılanmada müşteri/yurttaş ihtiyaçlarının yönetsel düzenlemelerde temel kaynak/referans olarak değerlendirilmesi yerel yönetimin bürokratik örgütten hizmet işletmesine doğru içerik ve görüntü farklılaşmasına sebep olmakta ve yerel yönetimler literatüründe değişik kavramsallaştırmaların değerlendirilmesi yaygınlık kazanmaktadır (Steinberg, 1996: 32).

2.5. Türk Kamu Yönetiminde Reform

Reform sözcüğünün sözlük anlamı hataları yok etme, düzeltme ve mevcut durumu iyileştirmedir. Bu bağlamda, kamu yönetiminde reform, özetle idari teşkilatın iyileştirilmesi manasına gelmektedir. İdari teşkilatın bütün kurumlarıyla farklılaşım içerisine girmesidir. İdari reform, kamu yönetiminin hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik olarak verimli, ekonomik ve kaliteli hizmet görmesini sağlayacak bir sisteme kavuşturulması ve böylelikle sistem içerisinde iş görmesi hedefiyle yapılan çabaların hepsidir. İdari reform, kamu yönetimindeki aksaklık, eksiklik ve sınırsızlıkların belirlenerek bunların yok edilmesi için gereken tedbirlerin alınması olarak ifade edilebilmektedir.

Genel olarak idari reform, idari yapıda gerçekleştirilen esaslı ve kapsamlı yeniden yapılandırma etkinliklerinden, yöntemlere ilişkin olarak gerçekleştirilen küçük çaplı ve tali nitelikteki farklılık ve gelişmeleri içerecek düzenlemelere kadar tüm çabaları ifade etmek için değerlendirilmektedir. İdari reformun amacı belli hedeflere erişmek için girişilen planlı ve bilinçli etkinliklerin oluşturduğu farklılıklardır. Sürgit, idari reformu; "idarenin, ulusal amaçların gerçekleştirilmesine destek olacak, hızlı, tasarruf sağlayıcı, verimli ve kaliteli hizmet görülmesini sağlayacak bir sisteme kavuşturulmasını böyle bir sistem içerisinde iş görmesini sağlayacak çabaların tümü" olarak ifade etmektedir.

Pollitt ve Bouckaert'e göre de, kamu yönetimi reformu; kamu sektörü örgütlerinin daha iyi çalışmalarını sağlamak amacıyla yapılarında ve süreçlerinde bilinçli olarak gerçekleştirilen farklılıklardır. Reform bağlamında gerçekleştirilen yapısal farklılık, kamu örgütlerinin bir araya getirilmesi veya ayrılmasını kapsayabilmektedir. Süreçlerdeki farklılık ise, mesela ehliyet, izin belgesi ve pasaport başvurularının değerlendirme şeklini yeniden yapılandırmak, sağlık ve eğitim hizmetlerinin kalite standartlarının tekrar düzenlenmesi şeklinde olabilmektedir. Ayrıca yönetim reformu genellikle personel yönetimi ile ilgili konuları da kapsamaktadır.

Yönetimde reform ise yönetimin sahip olduğu kaynakların, yönetimin gerçekleştirmek istediği hedefler doğrultusunda sistemli ve akılcı bir şekilde değerlendirilme yollarını inceleyerek modern fikirlere paralel yeni bir anlayış geliştirme çabalarının tümüdür. Mevcut sistemin günün koşullarına göre düzenlenmesi ve gerekli değişikliklerin gerçekleştirilmesinden öte organizasyonların amaç ve programlarını en az emek, yer,

malzeme ve mevzuatla ilgili bütün iyileştirme ve geliştirme çabalarına da yönetimde reform adı verilebilmektedir. Yönetimde reformdan amaç, çağdaş teşkilat ve yönetim ilkelerini, iş görmede modern düzen, yöntem ve teknolojisinin değerlendirilmesini sağlamak, varılmak istenen hedefe en az kaynak kullanmak suretiyle hizmet ve üretimin en kısa sürede en ucuz maliyetle ve gerekli görülen kalitede elde edebilmektir (DPT, 1973: 383).

Yönetimde yeniden yapılanmanın temelinde statükoya veya yetersizlikleri olan yönetsel sisteme her zaman daha iyi bir alternatif bulunmaktadır varsayımı yatmaktadır. Yönetsel sistemin yetersizliği, politikacıların veya bürokratların yetersizliği nasıl algıladığı veya sağlıklı bir yönetsel sistemin ne olduğuna ilişkin değerlendirmesine göre farklılık göstermektedir. Bu doğrultuda yönetsel reformun hedefi yönetim sisteminde aksayan, fonksiyonunu yerine getirmeyen unsurları çıkarıp atmak ve hatalı işlemleri önleyecek, etkililiği artıracak yeni metotlar ve sistemler yönetsel sisteme dâhil etmektir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde yönetsel reformun subjektif bir yönü de bulunmaktadır. Çünkü sistemin reformu gerçekleştirecekler tarafından nasıl algılandığı, hangi unsur ve süreçlerin hatalı, hangilerinin sağlıklı olarak değerlendirildiği reformun niteliğini ve yönünü belirleyecektir. Bu tür değerlendirmeler reformu gerçekleştirecek olanların eğitim seviyesi, değer düzenleri ve dünya görüşleri doğrultusunda değişik olacağından yönetsel reform subjektif bir olgudur. Bundan dolayı idari reform, var olan devleti algılama şekline bağlıdır. Erişilmek istenen hedeflerin yol göstericiliği olmadan, reform çabaları bütünsellikten mahrum kalmaktadır.

Reform çabalarına yol gösterecek ve biçimlendirecek olan devleti algılama şekilleri, devletten devlete değişiklik göstermektedir. Bu değişiklik tarihsel geleneklerden kaynaklanabileceği gibi, çok daha değişik pratik problemlerden de kaynaklanabilmektedir. Bunların yanı sıra, kısmen reformcular, yazarlar ve araştırmacıların gelecek ile ilgili tasavvurları da idari reformda tesirli olmaktadır.

2.5.1. Kamu Yönetiminde Reformun Nedenleri

Kamu yönetiminde reform, gerçekleşen ekonomik, sosyal, siyasal, teknolojik gelişmelerin bir neticesidir. Sistem yaklaşımı bağlamında değerlendirildiğinde kamu yönetimi, büyük bir toplumsal düzen olan çevresinde yaşanan gelişmelerden bağımsız davranmasının mümkün olmadığı anlaşılmaktadır. Kamu yönetimi çevresiyle gelişen ve ilerleyen bir süreçtir. Bundan dolayı, ülkelerin kamu yönetimlerinin hızlı bir şekilde

farklılaşan şartlara ayak uydurabilmeleri, yükselen toplumsal talep ve beklentileri karşılayabilmeleri için tekrar gözden geçirilmeleri ve yapılandırılmaları gerekmektedir. Tersî durumda ülkelerin gelişim yönünden geri kalması kaçınılmaz bir hal almaktadır.

Günümüzde kamu yönetimine tesir eden eğilim ve öğelerin sayısı ve çeşitliliğinde de bir yükselme durumu söz konusudur. İnsan gereksinimlerindeki çoğalma ve teknolojik gelişmeler çok sayıda alanda tekrar yapılanmayı birlikteliğinde getirmektedir. 1970’li yıllarda yaşanan ekonomik kriz ve durgunlukların ardından, ekonomide Keynezyen yaklaşım ve refah devleti anlayışı terk edilmeye başlanmış ve bunun yerine liberal yaklaşım kabul görür hale gelmiştir. Bu durum, devletin ekonomik ve sosyal hayattaki rolünün tartışılmasını da birlikteliğinde getirmiştir. Böylece, her şeyi bizzat üstlenen ve yapan devlet anlayışından, her şeyi kontrol eden ve yapılmasının önündeki engelleri kaldıran devlet anlayışına doğru hareket eden bir sürece başlanmıştır. Doğal olarak bu süreç, “devletin ne yapması ya da ne yapmaması gerektiği” hususundaki tartışmaları beraberinde getirmiştir. Kamu yönetimlerini reforma zorlayan bir başka sebep, çok hızlı bir biçimde gerçekleşen değişim ve dönüşüm karşısında, rasyonalite ve yasallık üzerine temellenen Weberiyen bürokrasi modeli bağlamında biçimlenen geleneksel bürokratik paradigmanın verimsiz ve etkisiz kalmasıdır. Günümüzde kamu yönetiminin içerisinde yer aldığı durum, kamu yönetimi sistemini bugüne kadar taşıyan metot ve araçların bundan böyle işe yaramadığını göstermiştir. Bu durum kamu yönetiminde hızlı çalışmaların yapılmasını zorunlu hale getirmiştir. Artık katı, hiyerarşik, bürokratik, kapalı, kural yoğun ve prosedür ağırlıklı yönetim anlayışından; sonuç odaklı, katılımcı ve daha esnek yönetim anlayışına doğru bir geçiş durumu söz konusudur. Bu yeni yönetim anlayışında kişisel inisiyatifin, şeffaflığın, katılımcılığın, hesap verebilirliğin, çok aktörlülüğün, vatandaş odaklılığın, sürekli gelişmenin, stratejik bakışın, aktiflik ve verimliliğin altı kalın çizgilerle çizilmektedir. Bundan dolayı yalnızca devletin ”ne yapması” gerektiği değil; “nasıl yapması” gerektiği de sorgulanmış, bu arayışlar kamu yönetiminde reform inancını güçlendirmiş ve girişimlerini teşvik etmiştir (Parlak ve Sobacı, 2005: 315).

Personel yönetiminde yozlaşmanın olması ve nitelikli çalışana duyulan gereksinim diğer bir reform sebebidir. Kamu örgütlerinde personel yönetimi hem çağın gereklerine ayak uyduramadığı hem de yozlaştığı için artık gereksinimleri karşılayamamaktadır. Aynı zamanda, kamuda kayırmacılığın hâkim olması, becerikli ve nitelikli personel istihdam edilmemesi işlerin gerektiği gibi yapılmasını engellemekte ve problemlere neden olmaktadır. Benzer biçimde; memurluk mesleğinin aşırı güvenceli olması, performans

değerlendirme sisteminin meydana getirilememesi, alt kademe personelin görüşlerinin önemsenmemesi sebebiyle, kamu kesimi kendisinden beklenen verimlilik ve etkinliği gösterememektedir. Bu sebeple personel yönetiminde yeni bir anlayışa, bir iyileştirmeye ihtiyaç duyulmaktadır.

Vatandaşı müşteri olarak değerlendirerek, onların gereksinim ve talepleri doğrultusunda davranan bir kamu yönetiminden çok, ‘ben yaptım oldu’ biçimindeki geleneksel bürokratik yapı içerisinde hizmet üretmeye çalışan bir kamu yönetimi örgütlenmesi, Türkiye’de yakınılan konulardan bir tanesidir. Dolayısıyla da Türkiye’de kamu yönetiminin hedefinin, kendi varlığını sürdürmek olarak algılanmasına sebep olmaktadır. Bu durum ise, gereksinimlerin yerli yerinde tespit edilememesine, gerçek gereksinimlerin ötesinde veya beklenen kalitenin altında bir üretime sebep olmaktadır. Türkiye’de, halk katılımıyla ilgili ise, yasal bir düzenleme hazırlanmamış, halkın direkt olarak yönetime katılım yolları gösterilmemiştir. Aynı zamanda halkın katılımında önemli bir rol oynayan, halkın devamlı olarak bilgilendirilmesini sağlayacak düzenlemeler söz konusu edilmemiştir. Bundan dolayı Türkiye’de yerel seviyede, halk katılımı hususunda önemli bir yetersizlik söz konusudur. Bu konuda da kamu yönetimi alanında çalışmaların hızlı bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aksi durumda demokrasi yalnızca bir simge halini alacaktır (Saran, 1996: 22-23).

Halk katılımı ve birlikteliğinde meydana gelen halk denetiminin, gündeme gelebilmesinin temel koşulunu oluşturan yönetimde açıklık prensibi bakımından incelendiğinde, Türk kamu yönetiminde gizlilik ve sır prensibinin daha geçerli olduğu ifade edilmektedir. Genel olarak kamu yönetiminde, resmi sır adı altında, bilgi ve belgelerin kamuoyundan gizlendiği bilinen genel problemlerden bir tanesidir. Pek çok defa belge almanın ötesinde, kısmi bir bilgiye erişmek bile zorlaşabilmektedir. Yönetimde açıklık prensibinin temelinde, bilgi ve belgelere vatandaşların rahatlıkla erişebilmesi yatmaktadır. Bu aksak yönü yok etmek için kamu yönetiminde reforma gereksinim duyulmaktadır.

Başka bir reform sebebi de geleneksel kamu yönetimi anlayışının karşılaşılan problemleri çözmede yetersiz kalmasıdır. Globalleşme ile beraber toplumsal, ekonomik ve siyasal alanlarda meydana gelen değişim ve gelişmeleri yakalamada geleneksel yönetim anlayışı yetersiz kalmaktadır. Bu yetersizliğe bir de weberyen bürokratik yapının “aşkın

devlet anlayışı” ile merkeziyetçi bürokratik yapının taşıdığı problemlerin ve önemli oranlardaki kamusal bütçe açıklarının ve borçların ilave edilmesi, kamu yönetiminin karşılaştığı problemleri aşmasını ve beklenen hizmet kalitesine erişmesini önlemektedir. Kamu yönetiminin karşılaştığı problemleri çözebilmesi ve farklılaşan şartlara ayak uydurabilmesi için reforma tabi tutulması gerekmektedir. Bu aşamada geleneksel yönetim yapısında bir zihniyet değişikliğine gidilmesi ve devletin rolünün tekrar tanımlanması yönündeki gereklilik ifade edilmektedir.

Türkiye’de, kamuda insan kaynakları yönetimi, yeni yeni gündeme gelen ve bilim çevreleri tarafından yoğun bir şekilde vurgulanan bir konu durumuna gelmiştir. Geleneksel kamu bürokrasisinin meydana getirdiği bürokratism, uzun süredir yakınılan konular arasında bulunmuştur. Yine kamu yönetiminin etkinliğinin sağlanmasında kamu bürokrasisi, verimsizliğin sebeplerinden birisi olarak değerlendirilmektedir. Kamuda çalışanların temel problemleri arasında; düşük verim, hizmete girişte ve yükselmede uygulanan liyakat sistemindeki eksiklikler, nitelikli personel istihdamında zorluklar, insan gücü planlamasının yapılmaması sayılabilmektedir. Sayılan tüm bu olumsuzluklar Türkiye’de kamu yönetiminde eksikliklere ve hatalara sebep olmakta, ülkenin gelişimini negatif yönde etkilemektedir. Yapılacak reformlarla birlikte personel sistemindeki aksaklıklara çözüm önerisi getirilmelidir. Çünkü her anlamda doyum sağlamış çalışan daha başarılı, daha arzulu ve verimli karar alan kişiler olarak Türk kamu yönetiminin ilerlemesine olanak sağlamaktadır. Aynı zamanda, kamu yönetiminde insan gücü planlamasının yapılmıyor olması, personel sisteminin temel eksiğini meydana getirmektedir. Oysa kurumlarda insan gücü planlaması kurumun şu andaki durumunun tespit edilerek geleceğe yönelik insan gücü amaç ve politikalarının tespit edilmesi bakımından oldukça önem taşımaktadır.

2.5.2. Kamu Yönetiminde Reformun Özellikleri

Kamu yönetimi alanında yönetimin kendisinden beklenenleri karşılaması için reformun gerekli olduğuna dair ortak bir düşünce hâkimken; reformdan ne anlaşıldığı, reformun nasıl yapılacağı, hangi alanları içereceği, reformla hangi somut amaçlara varılmak istendiği gibi konular üzerinde görüş ayrılıkları söz konusudur. Oysaki reformun başarılı olmasının ön şartlarından biri reform hakkında görüş birliğinin olması ve reformun herkes tarafından kabullenmesidir.

İdari Reform ve Reorganizasyon Hakkında Ön Rapor'da reformun içereceği alanlar tespit edilirken konuya organik, fonksiyonel ve karma açıdan yaklaşmanın mümkün olduğu ifade edilmiştir:

Organik yaklaşım bakımından incelendiğinde; reform alanı organik bakımdan iki farklı biçimde tespit edilebilmektedir. İlk olarak devlet teşkilatı bir bütün olarak incelenip reforma tabi tutulabilir. Merkezi idare, katma bütçeli daireler, iktisadi devlet teşekkülleri ve bunların iştirakleri iktisadi teşebbüsler ile mahalli idareler bu bütünün içinde yer almaktadır. İkincisi ise, devlet teşkilatını meydana getiren bu sahalar arasından tercih yapılabilir ve seçilenlere reform uygulanabilmektedir.

Fonksiyonel açıdan yaklaşıldığında, çok sayıda teşkilatın ortak problemi olan personel, bütçe, mali kontrol, evrak ve dosyalama gibi problemler genel olarak incelenip iyileştirmeye tabi tutulabilmektedir.

Organik ve fonksiyonel yaklaşımların beraber uygulanması durumunda ise, reformun konusu olarak hem teşkilat birimleri hem de teşkilatların ortak problemleri beraber değerlendirilebilmektedir.

- Kamu yönetiminde reform, kamu yönetiminin çevresinde gerçekleşen ekonomik, toplumsal, siyasal ve teknolojik gelişmelerin bir neticesidir.
- Kamu yönetiminde reformun hedefi, en genel anlamda kamusal hizmetlerin daha süratli, kaliteli ve ekonomik bir biçimde sunumunun sağlanmasıdır ve kamu yönetimini daha aktif hale getirmektir.
- Kamu yönetiminde reform tartışmalıdır. Reformun içeriği, yöntemi ya da boyutları bireyden bireye, iktidardan muhalefete ya da siyasetçiden bürokrata göre farklılık gösterebilmektedir.
- Kamu yönetiminde reform zaman alıcıdır. Reformların gerçekleşmesi uzun yıllar almaktadır. Çünkü reform örgütsel, fonksiyonel, zihinsel ve beşeri değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişimleri gerçekleştirmek ve olası dirençleri kırmak zaman ihtiyacını doğurmaktadır.

- Personelin işine son verilmesi kamu yönetiminde reformun doğrudan bir amacı olamamaktadır. Fakat gerekli görülürse muhtemel bir neticesi olabilir.
- Kamu yönetiminde reform, sadece düzenleme yapmaktan ibaret değildir. Bu düzenlemeler faaliyete geçirilmeden bir değer göstermemektedir. Bundan dolayı, pratik belirleyicidir ve bu düzenlemelerin uygulanması güçlü bir siyasi iradeyi ve bunu benimsemiş yönetici sınıfını gerektirmektedir. Yani kamu yönetiminde reformların gerçekleşmesi için çok sayıda aşama kat edilmesi gerekmektedir.
- Kamu yönetiminde reform insan onuruna yaraşır kamusal hizmetlerin halka sunulabilmesi amacıyla hizmet edecek bir araçtır. Reformun kendisi asla amaç olamaz, olmamalıdır.
- Kamu yönetimindeki eksikliklerin belirlenerek giderilmesi, aslında yönetimin kendisinin bir vazifesidir ve ayrıca bir öge, eğilim ya da faktörün baskısına gerek kalmamalıdır (Parlak ve Sobacı, 2005: 317).

2.5.3. Türk Kamu Yönetiminde Reform Çalışmaları

2.5.3.1 Planlı Dönem Öncesi Reform Çalışmaları

III. Selim zamanında başlayan, Tanzimat ve Meşrutiyet dönemlerinde daha da hızlanan reform çalışmaları, II. Dünya Savaşı ile beraber yeni bir ivme kazanmıştır. Bu ivmede devletlerin savaşla beraber zarar gören ülkelerini imar etme ve darbe alan ekonomilerini düzeltme hedeflerinin büyük rolü bulunmaktadır. Başta Amerika Birleşik Devletleri ve tüm Batı Avrupa ülkeleri olmak üzere, bu ülkeleri takip eden diğer ülkelerde reform çalışmalarına büyük önem verilmiş ve yönetim alanında reform yaparak toplumsal, ekonomik ve kültürel bakımdan kalkınmayı gerçekleştirmek amaçlanmıştır. Türkiye’de de hem reforma duyulan gereksinimden hem de reform çalışmaları gerçekleştiren ülkelerle etkileşimden reform girişimlerinde bulunulmuştur. (Sürgit, 1980: 43) Fakat bu dönemde ülkemizde bilgi birikiminin ve uzman sayısının yetersizliği sebebiyle daha çok araştırma raporları şeklinde meydana gelen reform çalışmaları yabancı uzmanlar tarafından gerçekleştirilmiştir. Söz konusu çalışmaların eksikliği ise, Türk kamu yönetimi sisteminin tamamıyla ve düzenli bir biçimde incelenmesi neticesinde meydana getirilmemesi ve kısıtlı bir araştırmanın neticesi olmasıdır. (Karaer, 1987: 27)

2.5.3.1.1 Neumark Raporu

İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi eski Profesörü ve daha sonra Frankfurt Üniversitesi'nin Rektörü olan Neumark, başbakanlığın isteği üzerine 1949 senesinde sunduğu "Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor" isimli çalışma, gerçekleştirilen çalışmalar arasında önemli bir yere sahiptir. Raporunda yönetimde reformu gerektiren sebepler üzerinde durulmakta; bu sebepler arasında memurların dengesiz dağılımı, örgütlenme eksiklikleri, yönetmeliklerdeki bozukluklar ve denetim yöntemlerinin bozukluğundan bahsedilmektedir. Aynı zamanda yönetsel işlem ve usullerin kolaylaştırılması, devletin ekonomik, mali işlerine açıklık getirilmesi ve memur sayısının fazlalığı üzerinde durulmakta; problemler ile ilgili çeşitli tavsiyelerde bulunmaktadır (Neumark, 1949: 61).

Dr. F. Neumark raporunu sunuş bölümünde şu ifadeleri kullanmaktadır. "*Tetkik mevzuunun genişliği sebebiyle, nihayet ancak iki aya inhisar eden araştırmaların' neticeleri esas itibariyle az ve umumi bir karakter taşımakta ve teferruatlarından ziyade müşterek bir takım reorganizasyon meselelerine taalluk etmektedir*". Neumark Raporunun birinci kısmında; idarenin tekrar düzenlenmesini gerektiren nedenler değerlendirilmekte, bu nedenler içinde, özellikle memur sayısının dağılışındaki dengesizlik ve memurların özelliklerinin yetersiz oluşu üzerinde durulmakta, bundan başka teşkilatlanma hususunda meydana gelen eksiklikler mevzuattaki karmaşa ve bozukluklar ile hantal ve ağır işleyen bürokrasinin sebep olduğu aşırı kırtasiyecilik ve teftiş metotlarındaki hatalardan bahsedilmektedir. Bu kısımda sonuç olarak söz konusu bütün negatif durumların idari reorganizasyonu gerekli ve zorunlu kıldığı ortaya konmaktadır.

Raporun ikinci kısmında; idari reorganizasyon için mutlaka yeni bir teşkilat kurulması gerektiği belirtilmektedir. Teklif olarak bütün bakanlıklar bünyesinde rasyonalizasyon komisyonlarının kurulması ve Maliye Bakanlığı'na bu hususta özel yetkiler verilmesi düşünülmektedir.

Dr. F. Neumark, hazırladığı raporun üçüncü kısmında Türk İdare Tarihinde merkezi birim konusunda atılan ilk adım olarak değerlendirilebilecek bir teoriyle sorunların belirlenmesi ve bunların çözümü için alınacak önlemlerin halka açılmasını gerçekleştirmek üzere, Başbakanlığa bağlı bir enformasyon bürosu kurulmasını öngörmektedir.

Raporun dördüncü kısmında; kamudaki toplam memur sayısı ile personelin özellikleri ve kalitesi, yönetimde dikkate alınacak prensip ve ilkeler, tasfiye edilmesi teklif edilen memur ve ücretler hakkında yapılacak işlem ve önlemler üzerinde durulmaktadır. Bu kısımda memur fazlalığının yok edilebilmesinin gerçekleştirecek bir çözüm olarak bazı bakanlık ve genel müdürlüklerin birleştirilmesi ve bazı görevlerin bakanlıklar arası kuruluşlar marifetiyle yerine getirilmesi düşünülmektedir. Aynı zamanda dünya çapında süregelen teknolojik gelişime ve farklılaşımara uyum sağlanarak büro makinelerinin yoğun bir şekilde değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmektedir. Bölüm, memurların kalite ve niteliklerini yükseltmeyi gerçekleştirmek amacıyla memurların yetiştirilmesinin ne kadar önemli olduğundan ve konuyla ilgili gerekli önlemlerin hızlı bir şekilde alınmasını öngören tekliflerle tamamlanmaktadır.

Beşinci bölümde II. Dünya Savaşının bitimi döneminde uygulanan enflasyonist politikaların neden olduğu ücret rejimindeki tahribat incelenmekte, barem sisteminde yapılacak bir değişiklikle yatay ve dikey ilerleme sistemine geçilmesi talep edilmektedir.

Raporun altıncı bölümünde de kamu bürokrasisinde memur sayısının düşürülmesinin gerekliliği üzerinde durulmakta, işten çıkarılacak memurlar hakkında yapılacak işlem ve alınacak önlemlerle ilgili teklifler sunulmaktadır.

Raporun yedinci bölümünde ise, rasyonel çalışmayı sağlayacak çeşitli önlemler değerlendirilmektedir. Bu son bölümde TBMM çalışmalarının ıslah edilmesi, denetim sisteminin iyileştirilmesi, kamu iktisadi teşebbüslerinin ve ödeme yöntemlerinin düzeltilmesi konularında bazı öneriler getirilmektedir. Aynı zamanda kanunların kodifike edilmesi, idari işlem ve usullerin basitleştirilmesi, devletin ekonomik-mali işlevinde açıklık sağlanması konuları üzerinde durulmaktadır (Araştırma Raporları II, 1994: 29-30).

2.5.3.1.2 Barker Raporu

Uluslararası İmar ve Kalkınma Bankası ve Türk Hükümetinin beraber finanse ettiği, 13 kişilik bir kurul tarafından düzenlenen ve kurul başkanı James M. Barker'ın adına atfen Barker Raporu ismi verilen çalışma, 1951 senesinde Türk Hükümetine sunulmuştur (DPT, 2000: 7).

Komisyonun hazırladığı rapor, Türk kamu yönetiminin geliştirilmesi için şu öneri ve tespitleri kapsamaktadır:

- a.** Tüm kamu yönetimini gözden geçirecek, inceleyecek bir komisyon oluşturulmalı,
- b.** Yönetimde yetki devri sağlanmalı ve yetki ve sorumluluklar tekrar dağıtılmalı,
- c.** Şehirlere ve yerel yönetimlere daha fazla yetki ve sorumluluk verilmeli,
- d.** Mevcut memur sistemi tümüyle güncellenerek kariyer esasına dayanan bir sistem oluşturulmalı,
- e.** Devlet dairelerindeki bütün çalışan politikalarını belirlemek ve bu konudaki uygulamaları tek elden devam ettirmek için merkezi bir personel idaresi oluşturulmalı,
- f.** Teknik hizmetlerden daha fazla faydalanılmalı,
- g.** Kamu yönetimi ve işletme alanlarında uzman kişilerin yetiştirilmesi için hem üniversitelerde hem de kamu kuruluşlarında eğitim programları hazırlanmalıdır.

2.5.3.1.3 Martin ve Cush Raporu

James W. Martin ve Frank C. E. Cush tarafından düzenlenen rapor, 1951 senesinde Maliye Bakanlığı'na sunulmuştur. Rapor, temel olarak Maliye Bakanlığı'nın örgütlenme, çalışma metotları ve personel problemlerini incelemekle beraber; çeşitli bölümlerinde genel nitelikte problemlere de değinmiş ve önerilerde bulunmuştur. Rapor, özetle şu önerilerde bulunmuştur:

- a. Devlet dairelerinde bir yeniden yapılanmaya gidilmeli ve çalışma yöntemleri geliştirilmeli,
- b. Üst düzey yöneticiler sıradan işlerden kurtarılmalı, kendi yönetimindeki birimlerin çalışmalarının planlamasıyla ilgilenmeleri sağlanmalı,
- c. Bakanlıkları, kamu bütçeli kuruluşları, yerel yönetimleri ve kamu iktisadi teşebbüslerindeki personeli içerecek biçimde bir devlet personel dairesi kurulmalı,
- d. Hizmetler ve personel sınıflandırılmalı, yetenekli personeller kamu kesimine çekilmeli, işe alma yöntemleri geliştirilmeli, emeklilik ve hizmetten ayırma usulleri düzenlenmeli, memurlar yetiştirilmeli, personel hizmetleri örgütlenmelidir.

2.5.3.1.4 Leimgruber Raporu

1951 senesinde İsviçreli Profesör Leimgruber, hükümetin isteği üzerine örgüt ve personel hususunda inceleme yapmış ve raporunu 25.12.1952'de hükümete sunmuştur. Raporda personelin hukuksal konumları, ücret rejimi, çalışma saatleri, personel kadrolarındaki şişkinlik, personelin sınıflandırılması v.b. konulardan bahsedilmiştir (Kantarcıoğlu, 1977: 64).

Planlı döneme geçilmeden önce yönetimde reform bakımından atılan önemli adımlardan birisi de Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü'nün (TODAİE) kurulmasıdır. 08.09.1952'de Birleşmiş Milletler ile hükümet arasında imzalanan ve 6319 Sayılı Kanun'la onaylanan Teknik Yardım Ek Antlaşması'na göre genelde kamu yönetiminin geliştirilmesi, özelde Türkiye ve Ortadoğu ülkeleri için ileri eğitim imkânları sunmak üzere TODAİE'nin kurulması öngörülmüştür. Bu antlaşma gereğince oluşturulan uluslararası 'Etüd Grubu'nun 06.09.1952 tarihli hazırladığı 'Etüd Grubu Raporu'nda belirlenen esaslara göre kurulan enstitü, 24.03.1953'te faaliyete geçmiştir. TODAİE'nin kurulması, Türkiye'de yönetim biliminin gelişmesi yolunda atılmış en önemli ve somut adım olarak bilinmektedir. Enstitü kurulduğundan beri araştırma faaliyetlerine başlamıştır. Bunlardan en önemlisi 1958'de "Türkiye'de Devlet Personeli Hakkında Bir Araştırma" başlıklı üç ciltlik bir raporla neticelenen araştırmadır. Bu araştırmada Cumhuriyet'in ilk senelerinden beri devlet memuriyetindeki farklılaşmalar,

memur ve hizmetlilerin sosyal konumları ile psiko-sosyal yönleri değerlendirilmiştir. Gerçekleştirilen araştırmaların neticesinde devlet memuriyetinde reform yapılmasının zorunlu olduğu ifade edilmiştir. TODAİE, kuruluşundan günümüze kadar hiçbir dönemde ENA'nın Fransa'da 'yönetimsel elit yetiştirmede' sahip olduğu güçlü konuma gelememiştir. Çeşitli platformlarda TODAİE'nin rolünün daha da etkinleştirilerek TODAİE programlarından mezun olmanın kamu yöneticisi olabilmek için bir ön şart haline getirilmesi istekleri gündeme getirilmişse de giderek liberasyon politikalarının öne çıkması karşısında böylesine seçkin bir anlayışın yaşama geçirilme imkanı zamanla ortadan kalkmaktadır (Leblebici, 2004: 14).

Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünün kuruluşu Türkiye'de organizasyon ve metod hizmetinin kuruluş ve gelişmesine temel oluşturmuştur. 1953 senesinden 1957 senesi sonuna kadar olan dönemin ağır basan özelliği; O ve M faaliyetlerinin geliştirilmesi için bir hazırlık ve eğitim dönemi olmasıdır. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, kuruluşunu izleyen ilk kamu yönetimi programına O ve M konusunu "Organizasyon ve İdare" adı altında ilave etmiş ve bu konu, bunu takip eden tüm programlarda, gittikçe çoğalan bir önem verilerek korunmuştur (Araştırma Raporları II, 1994: 37).

Cumhuriyet'in kuruluşundan 1960 yılına kadar olan süreçte yönetimde reform çalışmalarının başarılı olamamasında aşağıda açıklanan etkenlerin tesirli olduğu ifade edilmektedir (TODAİE, 1972: 19):

- Yönetimde reform görevinin niteliğini, içeriğini ve bu görevi yapmak üzere kurulacak örgütleri meydana getirecek ciddi bir araştırma yapılmamıştır.
- Kurum için en önemli öğe olan hizmete uygun becerikli personel sağlanması problemi üzerinde hiç durulmamıştır.
- Yönetimde reform çalışmalarının başarıya ulaşmasında aktif olan çevre öğesi dikkate alınmamış, kamuoyu desteği göz ardı edilmiştir.

2.5.3.2 Planlı Dönem Öncesi Reform Çalışmaları

2.5.3.2.1 MEHTAP Raporu

Türk kamu yönetiminin yeniden yapılandırılması ile ilgili en geniş içerikli ve ilk ciddi çalışma, 24 Nisan 1963 tarihinde Hükümete sunulan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP)'tır. MEHTAP, planlı dönemde yapılan ve kamu yönetiminin tümünü içeren, kamu yönetimini geliştirecek prensiplerin belirlenmesine temel oluşturan dört önemli araştırmadan (merkezi hükümet teşkilatı, merkezin taşra teşkilatı, yerel yönetimler ve iktisadi devlet teşekkülleri) bir tanesidir.

- a. MEHTAP, DPT ve TODAİE yetkilileri arasında gerçekleştirilen ortak çalışmalar neticesinde hazırlanarak Bakanlar Kurulu'na sunulmuştur. Bakanlar Kurulu, 13.2.1962 gün ve 6/209 sayılı kararında (TODAİE, 1966: 8);
- b. Türkiye Merkezi Hükümet Teşkilatına dâhil bakanlık, daire ve müesseseler arasında (Türkiye Büyük Millet Meclisi, Cumhurbaşkanlığı, Genelkurmay Başkanlığı, Milli Savunma Bakanlığı, Milli Emniyet, Üniversiteler ve İktisadi Devlet Teşebbüsleri dışında) merkezi hükümet vazifelerinin dağılışı tarzını belirlemek ve bu dağılışın amme hizmetlerinin, en verimli tarzda ifasına olanak sağlanıp sağlanmadığını inceleyerek bu hususta teklif ve tavsiyelerde bulunmak üzere Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, Devlet Personel Dairesi, ilgili fakülteler ile bakanlık ve dairelerin işbirliği yapması suretiyle bir araştırma yapılması ve bu araştırmayı sevk ve idare edecek Proje ve İdare Kurulunun başbakanca seçilmesi,
- c. Devlet Personel Dairesinin, en kısa zamanda personel rejimi ile ilgili raporun hazırlanışı ve bunun için gerektiği şekilde takviye edilmesini kararlaştırmıştır.

Bakanlar Kurulunun söz konusu kararı üzerine kurulan Proje Yönetim Kurulu, MEHTAP çalışmalarına 24 Nisan 1962 tarihinde başlamış ve hazırladığı raporu 24 Nisan 1963 tarihinde Başbakanlığa sunarak çalışmalarını noktalamıştır. Rapor, merkezi hükümet teşkilatındaki görev dağılımı üzerine yapılan geniş kapsamlı bir araştırmanın sonucunda hazırlanmıştır. Rapor hazırlanırken, mevcut durum dikkatle değerlendirilip ortaya koyulmuş, bu durumdan kaynaklanan sorunlar sıralanmış ve bunlara çağdaş yöneticilik bilgi ve tecrübelerinden faydalanılarak çözümler önerilmiştir. (Sürgit, 1972: 86)

Bakanlar Kurulu kararı gereğince, askeri daire ve kurumlar, Milli Emniyet, Üniversiteler ve İktisadi Devlet Teşebbüsleri raporun kapsamı dışında bırakılmıştır. Aynı zamanda araştırma konusu olan bakanlık, daire ve kurumların içyapıları da araştırma içeriği dışında tutulmuş, esas olarak, görev ikilemeleri, görev boşlukları, tekrarlar ve eksik yapılan hizmetler çalışma ve araştırma konusunu oluşturmuştur.

MEHTAP Raporunda, merkezi hükümet görevlerinin en uygun biçimde dağıtılmasını sağlayarak daha rasyonel teşkilat ve yöntemler, daha düzenli bir planlama ve koordinasyon, daha aktif bir mali kontrol ve daha iyi işleyen bir personel sisteminin meydana getirilmesine zemin hazırlamak, bakanlık daire ve kurumlarının iç teşkilat ve usullerine yönelik düzenleme çalışmalarına yön vermek ve idareyi geliştirme hakkında tavsiyelerde bulunmak hedeflenmiştir (Sürgit, 1968: 7).

Raporda merkezi hükümet görevlerinin yerine getirilmesi ve yürütülmesi açısından dikkat çeken temel eksiklikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:

1. Mali olanakların yetersizliği,
2. Personel eksiklikleri,
3. Yön gösterme ve gözetim yokluğu,
4. Teşkilat bozuklukları,
5. Kırtasiyecilik,
6. İyi düzenlenmemiş merkeziyetçilik,
7. Aksaklıkları düzeltmeyi ve eksiklikleri gidermeyi yönetimin kendi vazifeleri arasında görmemesi.

MEHTAP Raporu'nda idarenin geliştirilmesine yönelik merkezi bir birime olan ihtiyacından bahsedilmiş, başbakanlık bünyesinde bir merkezi birim kurulması öngörülmüştür. Bu birimin yönetimi geliştirme hususunda planlama ve eşgüdümü sağlayıp gelişmeleri takip ederek gerekli önlemleri alması, Merkezi Hükümet örgütünün yanında yerel yönetimler ve kamu iktisadi teşebbüslerinin de merkezi birimin kapsamında olması kararlaştırılmıştır. Fakat öngörülen birimin kurulması yerine 1964 yılı Programı ile DPT bu işle görevlendirilmiştir. Bunun üzerine DPT içinde "İdareyi ve İdari Metotları Yeniden Düzenleme Komisyonu" meydana getirilmiş ve Komisyon Mehtap Raporu üzerinde tamamlayıcı çalışmalar yapmıştır.

Raporun yayınlanmasından on sene sonra “MEHTAP önerilerinin ne derece ve nasıl uygulandığını, uygulanmayan önerileri, uygulanmama sebeplerini incelemek, idarenin önerileri karşısında tepkisini sunmak ve idari reformun nerede bulunduğunu açık olarak belirlemek” amacıyla bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma neticesinde reformun, başsız, dağınık ve düzensiz bir biçimde geliştiği, reforma sistem yaklaşımıyla değil, kişisel açıdan bakıldığı, uygulamada eşgüdümün sağlanmadığı, raporda bulunan önerilere olumlu bakıldığı, ancak uygulama seviyesinin oldukça az olduğu neticesine ulaşılmıştır.

2.5.3.2.2. KAYA Raporu

Literatürde ve kamuoyunda “*KAYA Projesi*” olarak bilinen çalışma, tam adı “*Kamu Yönetimi Araştırma Projesi*” olan çalışmanın kısaltılmış halidir. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilen Proje 1988 senesinde başlamış, 1991 senesinde tamamlanmıştır. Proje, 1991 senesinin Haziran ayında Kamu Yönetimi Araştırması Genel Raporu adıyla kamuoyuna açıklanmış ve yine bu isimle Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından aynı sene yayınlanmıştır.

Kamu Yönetimi Araştırma Projesinin amacı, merkezi idarenin merkez ve taşra teşkilatı ile yerel yönetimleri aktif, hızlı, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görececek bir sisteme kavuşturmak; kamu yönetiminin gelişen modern koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının hedeflerinde, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde, teşkilat yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların değerlendiriliş şekillerinde, metotlarında, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde bulunan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri belirlemek ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve teklif etmektir. 1983 senesinde yeniden demokratik sisteme geçişin ardından işbaşına gelen hükümet, kamu yönetimine yönelik yaklaşımının bir gereği olarak; hizmetlerin daha sistemli, süratli, aktif ve ekonomik şekilde yerine getirilmesini sağlamak fikriyle, benzer nitelikli hizmetlerin tek bir bakanlık çatısı altında yürütülmesini kararlaştırarak, bu alanda köklü düzenlemelere gitmiştir. Hem bu yapılanmanın, sistemin işleyişi üzerindeki etkilerini değerlendirme, hem de son senelerde yaşanan hızlı sosyal değişmelere sistemin ne

ölçüde uyum sağlayabildiğini tespit etme gereği, kamu yönetimi düzeninin tekrar incelenmesi zorunluluğunu meydana getirmiştir.

Devlet Planlama teşkilatı bu amaçla 1988 senesinde Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsünden; altıncı BYKP ve yıllık program uygulamalarına ışık tutacak şekilde, kamu yönetimini geliştirmek ve tekrar düzenlemek üzere o güne kadar gerçekleştirilmiş olan çalışmaların uygulamaya ne ölçüde yansıdığını araştırmak; gerçekleştirilen çalışmaların ve uygulamaların eksik yönlerini, aksaklıklarını, darboğazlarını ve problemlerini tespit etmek ve bunlarla ilgili alınması gereken tedbirleri açıklığa kavuşturmak; Avrupa Topluluklarına katılma kararı almış olan Türkiye'nin, Topluluklara idari uyum alanında yapması gerekli hazırlıkları belirlemek üzere, bir yönetim araştırması yapmasını istemiştir. Kamu Yönetimi araştırması baştan sona, Proje Yönetim Kurulunun genel sorumluluk ve gözetiminde başbakanlık, Bakanlıklar, başbakanlığın ve Bakanlıkların bağlı kuruluşları, yerel yönetimler ve üniversiteler ile işbirliği içerisinde yürütülerek, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü tarafından gerçekleştirilmiştir. Projenin sonunda hazırlanan rapor Kamu Yönetimi araştırması Genel Rapor ismiyle düzenlenmiş ve 1991 senesinin Haziran ayında kamuoyuna sunulmuştur.

Rapor, Bakanlar Kurulu ve Başbakanlık (Bakanlar Kurulu, başbakanlık, Devlet Bakanlıkları), ortak görevler (araştırma, planlama, eşgüdüm, denetleme, halkla ilişkiler ve enformasyon), ana hizmet grupları (ekonomi ve maliye, sanayi, enerji ve madencilik, tarım, eğitim, kültür, sağlık, çevre ve doğa koruma, turizm, bayındırlık ve iskân, ulaştırma, çalışma hayatı, sosyal güvenlik, din işleri, vakıf işleri), Avrupa Topluluklarına İdari Uyum, taşra ve yurtdışı kuruluşları (il yönetimi, ilçe yönetimi, bölgesel kuruluşlar, yurtdışı kuruluşları), yerel yönetimler, personel rejimi, bürokratik yöntem ve işlemler olmak üzere 8 ana başlık ve bunların içinde bulunan 27 alt başlıktan meydana gelmektedir.

Bu ana ve alt başlıklarda tespit edilen tüm konularda önce mevcut durumun tespiti gerçekleştirilmiş, ardından çözüm yolları ve öneriler sunulmuştur. Raporda merkezi hükümet ve taşra teşkilatına ilişkin olarak iddia edilen önerilerin bazıları şu şekildedir (Aslaner, 2009:60-63):

- Başbakanlık merkez teşkilatı, başbakan ile bakanlar arasında işbirliği sağlayabilecek ve genel hükümet siyasetinin yürütülmesini gözetebilecek bir anlayışla tekrar yapılandırılmalıdır. Devlet bakanları arasından atanan başbakan yardımcılarının görevi, hükümet politikalarının uygulanmasında başbakana destek sağlamak ve bakanlıklar arası işbirliğini sağlamak göreviyle kısıtlanmalıdır.
- Merkezi hükümete ait hizmetler, esas itibarıyla, bakanlıklar tarafından ve şu bakanlıklarca yerine getirilmelidir: Adalet, Milli Savunma, İçişleri, Dışişleri, Maliye ve Gümrük, Milli Eğitim, Bayındırlık ve İskân, Sağlık, ulaştırma, Tarım, çalışma ve Sosyal Güvenlik, Sanayi, Ticaret, Enerji ve Madencilik, Hazine, Deniz İşleri, Bilim ve Teknoloji, Kültür, Turizm, Çevre ve Doğa Koruma ve Gençlik ve Spor Bakanlıkları.
- Buna göre Haziran 1991 tarihinde 15 olan mevcut Bakanlıklardan Tarım Orman ve Köy İşleri, Sanayi ve Ticaret ve Enerji ve Tabii Kaynaklar olmak üzere üçü kaldırılırken, Tarım, Çevre ve Doğa Koruma, Sanayi, Ticaret, Hazine, Deniz İşleri, Enerji ve Madencilik, Bilim ve Teknoloji ve Gençlik ve Spor olmak üzere 9 yeni bakanlığın kurulması önerilmektedir. Böylelikle bakanlıkların sayısı 15'den 21'e yükseltilmektedir.
- Merkezi idarenin görevleri ana hatlarıyla ülke genelinde amaç ve politika üretmek, plan, program, proje ve bütçe hazırlamak, kaynak sağlamak, genel örgütlenmeyi yapmak, norm kadro düzenini sağlamak, uygulamaları takip etmek, değerlendirmek, kontrol etmek, üst seviyede eşgüdüm sağlamak ve şartların gerektirdiği değişiklikleri ve yeni düzenlemeleri yapmak olarak ifade edilmektedir.
- İdare sistemi Bakanlıkların ve öteki kamu kurum ve kuruluşlarının meydana getirdikleri merkez yönetimi, ilde valinin başkanlığında ve yerinden yönetim prensibine göre çalışan il yönetimi ve kaymakamlık ve ilçe örgütlerinin meydana getirdiği ilçe yönetimi olmak üzere üç kademeli bir yapıda olmalıdır. Fakat 1982 Anayasasının 126. Maddesinde belirtilen kamu hizmetlerinin

görülmesinde verim ve uyum sağlamak amacıyla birden çok ili kapsayan merkezi idare teşkilatı olarak bölge kuruluşlarının varlığı da benimsenmektedir.

- Merkezin taşra kuruluşlarında kamu hizmetlerinin yürütülmesi, plan, program ve projelerin gerçekleştirilmesi görevi, her yönüyle kuvvetlendirilmiş ilçelere bırakılmalı, temel hizmet birimi olarak ilçe kabul edilmelidir.
- İl merkezlerinin bulunduğu ve merkez ilçe olarak isimlendirilen coğrafi alanlarda da bir mülki idare birimi olarak ilçe örgütü kurulmalıdır.
- Başta 5442 sayılı İl İdaresi Kanunu olmak üzere, ilçe yönetimini ilgilendiren yasalar ve öteki mevzuat, günün şartlarına uygun duruma getirilmeli ve bunlar arasındaki çelişkiler giderilmelidir.

KAYA Projesi başta MEHTAP Raporu olmak üzere, Türkiye'nin idari sistemini geliştirmek üzere hazırlanmış olan bütün çalışmaları ve bu çalışmaların uygulanma durumlarını içermesi, kamu yönetimi sistemi ve bürokrasisinde bulunan problemleri belirlemesi ve yapılması gerekli yeni düzenlemeleri ortaya düzenli bir şekilde koyması açısından çok önemli bir çalışma olarak önemini korumuştur.

2.6. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Anlayışı

Teknolojik gelişmeler, sanayileşme, kentleşme, hızlı nüfus artışı gibi sebeplerle 1970'li yıllardan başlamak üzere kamu yönetiminde önemli farklılıklar başlamıştır. Keynezyen ekonomi teorisi ve klasik refah devleti anlayışı önemli farklılıklara uğramıştır. Aslında bu dönemde kamu yönetimlerini farklılaşmaya zorlayan en önemli etken gerçekleşen mali krizler ve bütçe açıkları olmuştur. Kamu yönetimlerinin içerisinde buldukları problemleri çözebilmeleri için çeşitli çözüm önerileri getirilmiştir. Bu önerilerden biri de özel sektörde değerlendirilen yönetim tekniklerinin kamu yönetimlerinde değerlendirilmesidir. Kamu yönetimlerinde değerlendirilen özel sektör yönetim tekniklerinin en önemlilerinden biri de stratejik yönetimdir.

Kamu yönetiminin mevcut yapısından kaynaklanan problemler ve farklılaşan çevre, kamu yönetiminde değişimi mecbur hale getirmiştir. Bu yeni yapılanmada sosyal refah devleti anlayışından kalan kamusal mülkiyet ve geniş kamu hizmeti anlayışına son

verilmiştir. Bunun belirgin görünümü, ulusal endüstrilerin özelleştirilmesi ve özel sektör tarafından üretilmeye ve sunulmaya uygun kamu hizmetlerinin piyasa şartlarına bırakılmasıdır.

Bir kamu hizmeti mutlaka devlet tarafından yürütülecek özellikteyse, bu hizmetin kamu yönetimlerince yürütülmesini sürdürmekle beraber bu defa, değerlendirilen kamu kaynaklarının verimli, tutumlu, vatandaşa dönük ve aktif kullanılması önerilmiştir. Bunun da sadece işletmecilik (management) prensip ve kurallarının kamu yönetiminde uygulanmasıyla olabileceği ifade edilmiştir. Görevler alanındaki farklılaşımından sonra kamu hizmetlerinin görülmesiyle ilgili bu düşüncenin gelişmesiyle beraber kamuda, işletmecilikten gelen stratejik yönetim, toplam kalite, performans denetimi ve performansa dayalı bütçeleme uygulamaları yaygınlaşmaya başlamıştır (Güner, 2005: 61-78).

Türkiye’de uygulanan kalkınma planları incelendiğinde, ilk dört plan oldukça hızlı ekonomik büyümeyi ve bu amaçla yurt içi tasarrufları arttırmayı amaçlamıştır. Farklı bir açıdan değerlendirilecek olunursa, hem büyüme ve hem de tasarruf stratejilerinin aynı anda uygulandığı bir karma strateji planı tasarlanmıştır. 1980 sonrası planlardan ise genel olarak kamu sektörünün yeniden yapılmasına dair çalışmaların ön plana çıktığı görülmektedir. Özellikle Avrupa Birliği (AB)'ye uyum sürecinde tespit edilen amaçlara uyum sağlanması için kamu yönetimine yeni bir yapı kazandırılması hedeflenmiştir. Özellikle kalkınma, büyüme gibi stratejilerden daha çok kamu yönetiminin temel işlevlerini yerine getirmede etkinliğin artırılması, amaçlanmaya başlanmış, tasarruf politikalarında istihdamı azaltarak küçülme stratejisini izleme düşünülmüştür.

2.6.1. Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Gerekliliği

Kamu kurumlarının önünde duran önemli problemlerden bazıları şunlardır:

- Hızla süren günlük yaşantı içerisinde birbiriyle çatışan taleplere gerekli önemi gösterme,
- Günlük kararların baskısı altında kalma,
- Yönlendirme,
- Girişimler ve önceliklerin temel kaynağı olarak önemli ve duyarlı bir stratejik pozisyon üzerine odaklanma.

Sosyal gereksinimlerde, politik eğilimlerde, hükümetler arası ilişkilerde mali şartlarda ve vatandaş beklentilerindeki farklılaşmalar, yerel yönetimlerin karşı karşıya kaldığı sorumlulukların ve kaynak gereksinimlerinin biçimini farklılaştırmaktadır. Bu önemli farklılaşmaları öngörme ve onları verimli bir biçimde uyarılama, ileriye dönük bir bakış açısını ve güçlü bir stratejik yönetimin sağlayabileceği aktif birtakım gayretli hareketleri gerektirmektedir.

Kamu örgütleri öncelikle kamu menfaatlerini gözetmek durumundadırlar. Bunun yanında hizmet sunulan toplumun büyüklüğü ve çeşitliliği sebebiyle kaynaklarını daha etkili değerlendirmek ve durum analizi yaparak gelecekte nasıl bir rol üstlenmesi gerektiğini tespit etmek zorundadırlar. Bu durumda, uzun ve orta vadeli amaçları gözden kaçırmaksızın, aktif ve uygulanabilir stratejilerin geliştirilmesine ilişkin etkinlikler ve karar verme süreçleri olan stratejik planlama, gelişme, farklılaşma, iyileşme ve yenilikleri izleme bakımından kaçınılmaz olmaktadır (Bircan, 2002: 45-46).

Kamu hizmetlerinin vatandaşlar tarafından daha aktif bir biçimde yapılmasının istenmesi, teknolojik gelişmelerin devlete farklı görevler yüklemesi, gereksinimlerin farklılaşması, hizmetlerin başka ülkelerde değişik metotlarla görülmesinin takip edilmesi gibi nedenlerden dolayı, kamu hizmeti anlayışı da değişime uğramıştır. Bunun yanında kamu hizmetlerinde dönüşüme sebep olan bazı nedenler arasında hizmet sunumunda aracı ya da yarı aracı sayısının artması, performansı kontrol etme sorumluluğu, politik sürecin yönetim sürecinden ayrılması, pazar ya da pazar benzerinin meydana gelmesi, müşterilerin/vatandaşların kamu üzerinde olan baskısının çoğalması, kültür değişimi sayılabilmektedir.

Kamu örgütleri, çoğunlukla vizyon ve misyon belirlemeden uzak, somut amaçları olmayan, vatandaş odaklı yönetim anlayışını benimsememiş, yoğun kurallara sahip, finansal bakımdan yetersiz, kalifiye elemana gereksinimi olan, örgütsel yapısında eksiklikler bulunan örgütlerdir. Bununla birlikte, personellerin kamu sektöründe çalışıyor olmasının verdiği rahatlıkla çoğunlukla hizmet üretmekten uzak olmaları, kurallara uymaya çalışmanın kendilerini daha iyi bir memur haline getireceklerine inanmaları, motivasyon eksikliği yaşamaları, performans değerlendirmesinin yapılmaması, ücret rejiminin başarıyı teşvik edecek biçimde hazırlanmamış olması, vatandaşın yönetime uzak

olması, vatandaşla yönetim arasında iletişimsizlik olması, kamu sektöründe aksaklığa sebep olan diğer nedenlerdir.

2.6.2. Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimine Sağlayabileceği Faydalar

Stratejik yönetim kamu örgütlerine yükledikleri misyonu fark etmelerine ve de vizyon kazanmalarına destek olmaktadır. Çoğu kamu örgütü misyondan ve vizyondan yoksundur, var olanlar ise duvara asılmış olmaktan öteye gidememişlerdir. Stratejik yönetim kamu örgütlerine yön gösterecek bir vizyon kazandırmaktadır, uzun vadeli bakış açısına sahip olmalarını sağlamaktadır. Vizyona sahip olan kamu örgütleri hedeflerini daha kolay tespit etmekte ve yöneticilere ve personele bir motivasyon sağlanmış olmaktadır. Personel için hedeflere ulaşmada kılavuz görevini görmektedir. Misyonun belirlenmesi ile de kamu örgütlerinin etkinliklerine de uyum sağlanmakta, personel arasında paylaşılan ortak değerler meydana getirilmekte; personelin kurumuna bağlılığı artmaktadır.

Stratejik yönetimin kamu sektöründeki işlevi olan uzun dönemli kalıcılığı güvence altına alma temel işlevinin yanında bir dizi yan işlevi de bulunmaktadır. Bunlar (Durna ve Eren, 2002: 58);

- **Eşgüdüm İşlevi:** Stratejik yönetim çok çeşitli kararların bir modeli olarak etki gösteren hedefleri meydana getirmektedir. Kaynak kullanımı için bu hedefler içerisinden öncelikler belirlenebilmektedir.
- **Değişim İşlevi:** Stratejik hedefler örgütün uzun dönemde başarı değerlendirmesinin esasını meydana getirebilmektedir.
- **Yansımaya ve Açıklama İşlevi:** Stratejik yönetim, muhtemel hedefleri ve bunları takip eden neticeleri araştırmayı teşvik etmektedir.

Stratejik planlama bir fizibilite eleği olarak düşünülebilmektedir. Bir başka deyişle stratejik planlama, sorunların gerektiği gibi değerlendirilmesini sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama çoğunlukla daha uzak geleceğe yönelik olmanın bir aracı olarak ifade edilmektedir. Oysa pek çok yönetici, stratejik planlama ile geleceğin fırsatlarından çok bugünün sorunları ile ilgilendiklerini itiraf etmektedir. Planlar ise bugünü ileriye doğru

yönelmenin ötesinde bir şey yapamamaktadırlar. Bundan dolayı stratejik planlamanın gereği gibi uygulanabilmesi için, bir başka ifadeyle geleceği bugüne yansıtabilmek için, öncelikle stratejik bilincin yerleşmesi gerekmektedir (Pralhad, 1996: 191).

2.6.3. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanma Güçlükleri

Kamu kesimi karar verirken siyasal baskılara maruz kalabilmekte, yöneticiler verecekleri kararlarda siyasetçilerin etkisi altında kalabilmektedirler. Örnek olarak; personel alımlarımda siyasetçiler yöneticileri etkileyebilmektedir. Özel sektör ise daha çok siyasetten etkilenen değil bir baskı grubu olarak siyaseti etkileyen pozisyonundadır. Özel sektör personel alımı gibi konularda siyasi davranmak yerine verimliliği ve marjinal yararı temel almaktadır (Çevik, 2004: 41).

Özel sektörde stratejik kararların alınmasını engelleyen bir bürokrasi olmamasına rağmen kamu kesiminde katı bir bürokrasi bulunmaktadır. Kamu kesiminde kararlar alınırken belli bir hiyerarşiye göre alınmakta ve çoğunlukla kararların alınması için uzun bir zamana gereksinim duyulmaktadır. Özel sektörde ise stratejik kararlar üst yönetim tarafından çok kısa sürede alınabilmektedir.

Özel sektörle kamu sektörü arasında önemli bir farklılık da rekabet ortamının olup olmamasıdır. Özel sektörde hem kurum içerisinde çalışanlar arasında çok ciddi bir rekabet ortamı bulunmaktadır hem de özel sektör firmasının içinde bulunduğu piyasa içinde rekabet bulunmaktadır. Kamu sektöründe rekabet özel sektördeki kadar ciddi ve yoğun değildir (Çevik, 2004: 41).

2.7. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetime Geçiş

1980'lerden sonra dünyada ve Türkiye'de geleneksel kamu yönetimi araçlarının yeterli olup olmadığına ilişkin tartışmalar, boy gösteren bazı sorunlara paralel olarak çoğalmıştır. Türkiye'de de kamu kesiminde hizmet kalitesinin arzu edilen seviyede artırılmaması, verimliliğin sağlanamaması, ulusal zenginliğin istikrarlı bir şekilde yükseltilememesi, işsizliğin yok edilememesi, talebin dalgalanması, enflasyonun düşürülememesi gibi hususlarla mücadelede yetersiz kaldığı sıklıkla gündeme getirilen konular olmuştur. Bu

arayışlar Türk kamu yönetiminde yeni yönetim tekniklerinin kullanılmasını gündeme getirmiştir (Balcı ve Barca, 2006: 38).

Kamu kuruluşlarında, geleceğe yönelik düşünme, politika yaratma kapasitesinin kuvvetlendirilmesi, orta vadeli ve somut amaçlara dayalı planlama anlayışının geliştirilmesi, amaçta ve algıda birlik, performansın öne çıkarılması, sonuçlara odaklanma gereksinimleri stratejik yönetimin gelişmesine sebep olmuştur (Yılmaz, 2008: 19).

Kanunda, Bakan ve diğer üst yöneticilerin stratejik yönetimden sorumlu tutulacağına dair ibareler bulunmaktadır. Yasaya göre; üst yöneticiler, idarelerin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların aktif, ekonomik ve verimli biçimde elde edilmesi ve kullanımı sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden mali yönetim ve kontrol sistemin işleyişinin gözetilmesi, takip edilmesi ve bu kanunda belirtilen vazife ve sorumlulukların yerine getirilmesinden bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumludurlar (MYKK, 2003: 11).

Stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin belirlenmesi ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların tespit edilmesi amacıyla Stratejik Planlama Yönetmeliği düzenlenmiştir.

5018 sayılı Kanunla beraber, Türk bütçe sistemi performans esaslı bütçe sistemine dönüştürülmüştür. Kanunun bütçe hazırlıkları ile ilgili maddesinin 2005 yılında, bütçe uygulamasına ilişkin hükümleri ise 2006 senesinde yürürlüğe girmiştir. Bununla beraber, bütçe sisteminin tümüyle farklılaşması bu süreler içinde mümkün olmamıştır (Erkan, 2008:75).

III. BÖLÜM

ŞANLIURFA KAMU KURULUŞLARINDA GÖREV YAPAN YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞLARINI ÖLÇMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Metodoloji

Bu bölümde; sırası ile araştırmanın türü, araştırmanın yapıldığı yer ve zaman, araştırmanın evren ve örnekleme, veri toplama araçları, verilerin analizi, araştırmanın sınırlılıkları ve araştırma sorularına yer verilmiştir.

3.1.1. Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel yöntem modeline göre modellenmiştir. Deneklerin var olan özelliklerine hiçbir değişiklik yapılmaksızın veri toplanarak, var olan durum hakkında deneklerin görüşleri alınmaya çalışılmıştır. Betimleme yöntemi geçmişe ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, kendi şartları içinde ve olduğu gibi tanımlamaya çalışılır. Olayı değiştirme ve etkileme çabası gösterilmez. Önemli olan bilmek istenen şeyi gözleyip belirleyebilmektir(Karasar, 2009: 176).

Betimsel veriler genellikle anket, karşılıklı görüşme ya da gözlem yoluyla toplanmakta olup, bu araştırmada veriler anket yolu ile toplanmıştır.

Yazışma, yazılı iletişim yoluyla veri toplama tekniğidir. Mektup, anket, yazılı testler vb.'leri, bu tür veri toplamada kullanılan araçlar olarak karşımıza çıkar. Araştırmacı ile kaynak kişiler arasındaki iletişimin, yalnızca yazışma ile yapılması, bu tekniğin en belirleyici özelliğidir. Anket gibi yazışma araçlarının, kaynak kişilerle, görüşülerek doldurulmasının çok yapılanmış bir görüşme tekniği olarak nitelendirilmesinin daha doğru olacağı belirtilmektedir.

Anket, belli bir amaç ve plana göre düzenlenmiş soru listesidir. Ankette çok ya da az soru olabilir. Bunlar genellikle geniş kitlelere uygulanırlar ve sonuçlar üzerinde istatistik değerlendirmeler yapılır (Karasar, adı geçen eser).

Bu araştırmada anket tekniği kullanılmıştır. Uygulanması kolay, geniş kitlelerden çok bilgi toplamaya uygunluğu ve ucuz olduğu için bu teknik seçilmiştir. Ayrıca, Konu sınırlandırmanın kapalı uçlu soru ve cevap seçenekleriyle oldukça mümkün olması, cevaplanma kolaylığı sağlaması, değerlendirmesinin kolay oluşu, gizlilik ve güvenilirliğinin yüksek olması vb. nedenlerden dolayı tercih edilmiştir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; kamu yönetiminde stratejik yönetimin öneminin farkına varılmasını sağlamak, stratejik yönetimin kritik unsurlarını tanımlamak, stratejik yönetim sürecini tartışmak, stratejik yönetimle diğer yönetim süreçleri arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak, kamu kurum ve kuruluşlarının güçlerini birleştirme ve sürekli güçlü olma yöntemlerini irdelemeyi ve kamu kuruluşlarında yönetimin iyileştirilmesidir.

Tüm bu amaçlar dâhilinde Şanlıurfa ili kamu kuruluşlarının stratejik yönetim kavramını ne kadar uygulamaya koyabildikleri ve bu neticede yönetim alanında neler uyguladıklarının araştırılması amaçlanmıştır.

3.1.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise Şanlıurfa ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle 21 yöneticiye ulaşılmıştır.

3.1.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma başlamadan önce ve devam ederken ilgili tüm tezler, kitaplar, meslek alanlarında yapılmış önceki araştırmalar ve konuyla ilgili diğer tezlere ulaşılabilecek kütüphaneler ve internet ağı ayrıntılı olarak taranmıştır.

Bu araştırmada, veri toplama amacı ile bir kişisel bilgi formu ve iki ölçek kullanılmıştır.

3.1.4.1. Kişisel Bilgi Formu

Ankete katılan yöneticilerin kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik soruların yer aldığı bölümdür. Yöneticilerin cinsiyetleri, yaşları, eğitim durumları ve mesleki deneyim yılları gibi özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.1.4.2. Yönetimsel Strateji Ölçeği

Yönetimsel strateji ölçeğinde “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 25 önerme bulunmaktadır. Bu 25 önerme, daha önce benzer konuda yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılmış olan ölçekler taranarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değerine hesaplanmıştır.

Güvenilirlik analizinin amacı verilerin rastlantısallığını ölçmektir. Ankete verilen cevaplar rastgele dağılım gösteriyorsa anket sonuçlarının güvenilir olduğuna karar verilir. Güvenilirlik analizi seçilen örneğin güvenilirliğini, tesadüflüğini ve tutarlılığını test etmekte kullanılır. Sonucun güvenilir olup olmadığına Cronbach’s Alpha (α) değerine göre karar verilir (Karasar, 2009: 405).

α değerini,	$0,00 \leq \alpha < 0,40$	ise	Güvenilir değil
	$0,40 \leq \alpha < 0,60$	ise	Düşük güvenilirlikte
	$0,60 \leq \alpha < 0,80$	ise	Oldukça güvenilir
	$0,80 \leq \alpha \leq 1,00$	ise	Yüksek güvenilirdir.

Tablo 3.1. Yönetimsel Strateji Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Yönetimsel Strateji Ölçeği	0,911	25

Tablo 3.1’de Cronbach’s alpha değerinin 0,911 olması ankette kullanılan yönetimsel strateji ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.1.4.3. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeği

Yönetimsel strateji ölçeğinde “kesinlikle katılıyorum”, “katılıyorum”, “kararsızım”, “katılmıyorum” ve “kesinlikle katılmıyorum” olmak üzere beş şıktan birini seçerek belirtmelerine yönelik olarak hazırlanmış beşli likert ölçekte 21 önerme bulunmaktadır. Bu 21 önerme, daha önce benzer konuda yapılmış olan çalışmalar ve bu çalışmalarda kullanılmış olan ölçekler taranarak araştırmacı tarafından hazırlanmıştır.

Ankette kullanılan ölçeğin, elde edilen veriler ile geçerliği ve iç tutarlılığı analiz edilmiştir. Ölçeğin verilen cevaplar doğrultusunda güvenilir sonuçlar verip vermeyeceği bilinmelidir. Bunun için de güvenilirlik analizi yapılarak Cronbach’s Alfa değeri hesaplanmıştır.

Tablo 3. 2. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeği	0,933	21

Tablo 3.2’de Cronbach’s alpha değerinin 0,933 olması ankette kullanılan bireysel yönetim stratejileri ölçeğinin yüksek güvenilir kategorisinde olduğunu göstermektedir. Buna göre ölçekteki önermelere verilen cevapların tutarlı olduğu ve bu verilerin kullanılabilir olduğu belirlenmiştir.

3.1.5. Verilerin Toplanması

Veriler, anket uygulaması yoluyla toplanmıştır. Anket, Şanlıurfa ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarına gitmek suretiyle ulaştırılmıştır. Bu alan araştırmasına katılım gösteren yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mesleki kıdem, yöneticilik süresi, yönetsel stratejiler ve bireysel yönetim stratejilerine ilişkin sorulara yanıt vermeleri ile araştırmanın verileri toplanmıştır.

Anket toplamda 21 kişiye uygulanmıştır. Ölçeğin uygulanması sürecinde örneklem grubuna araştırmanın amacı ve anketin uygulanması ile ilgili gerekli açıklamalar yapılmıştır. Gönüllülük esasına göre anketi yapmak isteyenlere anket uygulanmıştır.

3.1.6. Verilerin Çözümlemesi

Araştırma için gerekli veriler deneklere uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Anket yoluyla elde edilen ham veriler bilgisayara aktarılmıştır. Araştırmanın alt problemlerine cevap bulma sürecinde, uygulanan anketler IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Örnekleme oluşturan yöneticilerin kişisel özelliklerini belirlemek amacıyla frekans dağılımları incelenmiştir.

Kamu kurum ve kuruluşu yöneticilerinin yönetsel strateji ve bireysel yönetim stratejilerini belirlemek için tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır.

Bazı kişisel ve mesleki özelliklere göre yönetsel strateji ve bireysel yönetim stratejilerinin istatistiksel olarak anlamlı farklılaşmalarını incelemek amacı ile Tek Yönlü Varyans Analizi (*One Way ANOVA*) testi kullanılmıştır.

Araştırma boyunca önem düzeyleri 0,05 olarak alınmıştır.

3.1.7. Bulgular ve Değerlendirme

3.1.7.1. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine İlişkin Bulgular

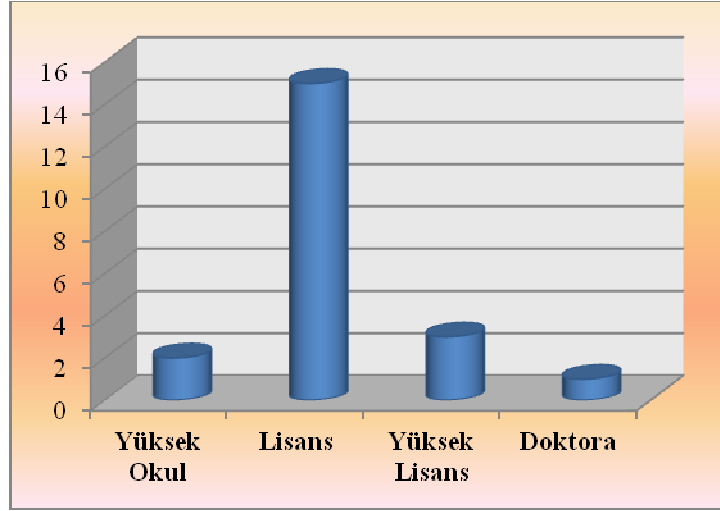
Bu bölümde elde edilen bulgular yorumlanmış ve grafiksel gösterimlerle desteklenmiştir.

Tablo 3. 3. Eğitim Durumuna İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Yüksek Okul	2	9,5
Lisans	15	71,4
Yüksek Lisans	3	14,3
Doktora	1	4,8
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim durumlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 1’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %9,5’inin yüksek okul, %71,4’ünün lisans, %14,3’ünün yüksek lisans ve %4,8’i de doktora mezunu olduğu gözlenmiştir. Eğitim durumu dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmüştür. Eğitim durumu dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.1’de verilmiştir:

Şekil 3. 1. Eğitim Durumu Dağılımlarına İlişkin Grafiksəl Gösterim

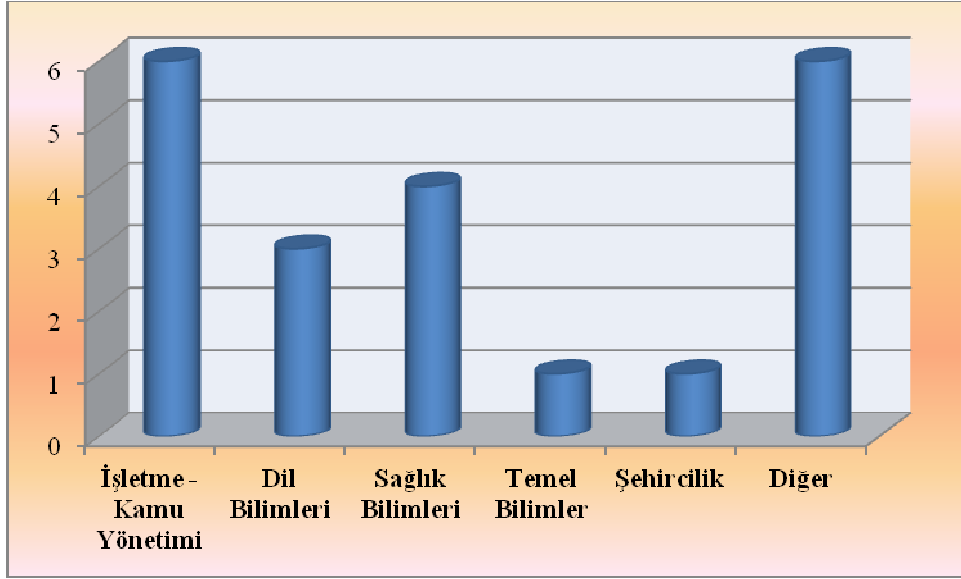


Tablo 3. 4. Eğitim Bilgilerine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Eğitim Bilgisi	Frekans	Yüzde
İşletme - Kamu Yönetimi	6	28,6
Dil Bilimleri	3	14,3
Sağlık Bilimleri	4	19,0
Temel Bilimler	1	4,8
Şehircilik	1	4,8
Diğer	6	28,6
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim bilgilerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.4’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %28,6’sının işletme-kamu yönetimi, %14,3’ünün dil bilimleri, %19’unun sağlık bilimleri, %4,8’inin temel bilimler, %4,8’inin şehircilik ve %28,6’sının da diğer alanlarda eğitim gördüğü gözlenmiştir. Eğitim bilgileri dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun işletme ve kamu yönetimi alanlarında eğitim aldıkları görülmüştür. Eğitim bilgileri dağılımlarına ilişkin grafiksəl gösterim Şekil 3.2’de verilmiştir:

Şekil 3. 2. Eğitim Bilgileri Dağılımlarına İlişkin Grafiksəl Gösterim

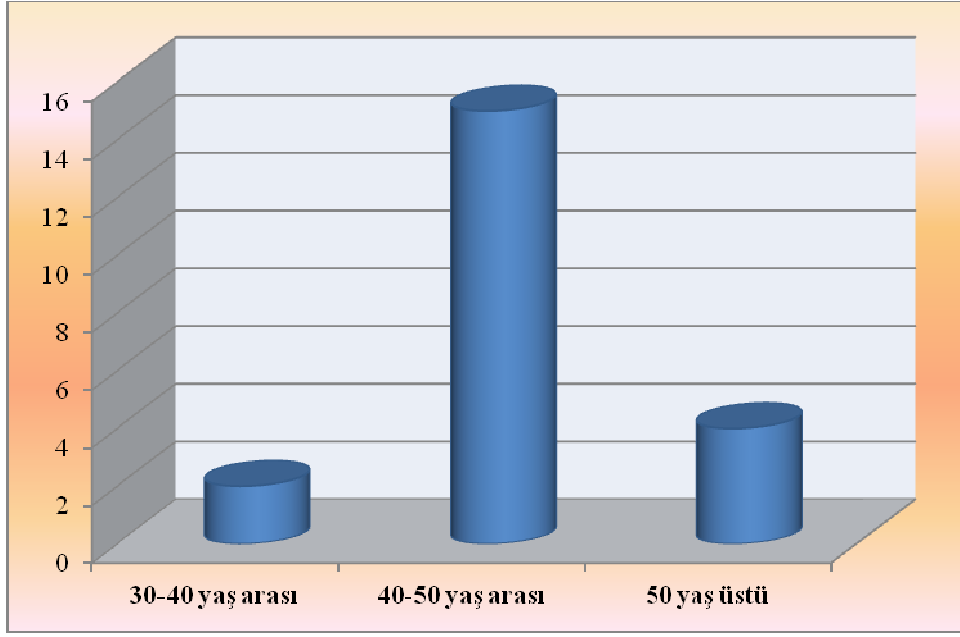


Tablo 3. 5. Yaş Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yaş	Frekans	Yüzde
30-40 yaş arası	2	9,5
40-50 yaş arası	15	71,4
50 yaş üstü	4	19,0
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yaş dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.5’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %9,5’inin 30-40 yaş arasında, %71,4’ünün 40-50 yaş arasında ve %19’unun da 50 yaş ve üzerinde olduğu gözlenmiştir. Yaş dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 40-50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. Yaş dağılımlarına ilişkin grafiksəl gösterim Şekil 3.3’de verilmiştir:

Şekil 3. 3. Yaş Dağılımlarına İlişkin Grafikselle Gösterim

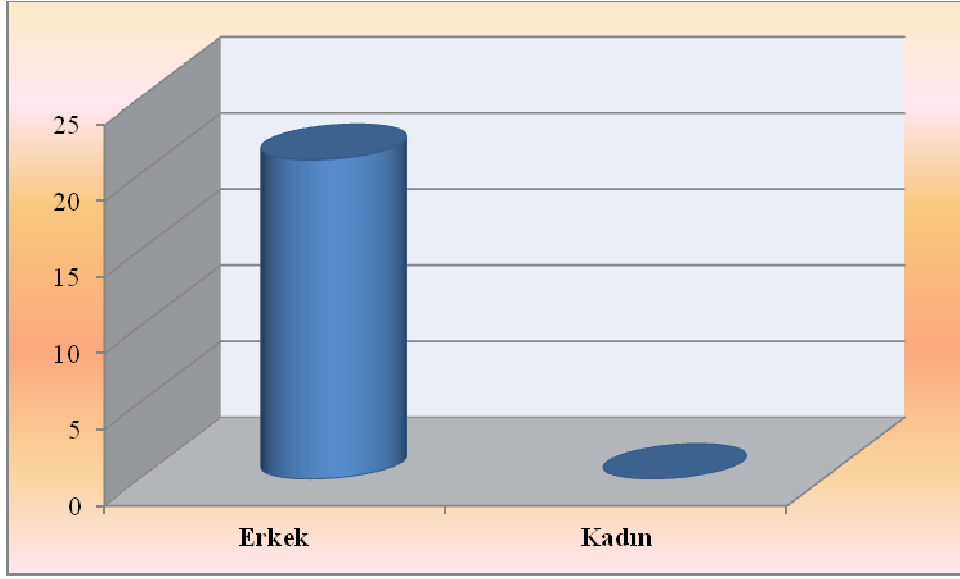


Tablo 3. 6. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Erkek	21	100,0
Kadın	-	-
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin cinsiyet dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.6’da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin % 100’ünün erkek olduğu gözlenmiştir. Cinsiyet dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin tamamının erkek olduğu görülmüştür. Cinsiyet dağılımlarına ilişkin grafikselle gösterim Şekil 3.4’de verilmiştir:

Şekil 3. 4. Cinsiyet Dağılımlarına İlişkin Grafiksəl Gösterim

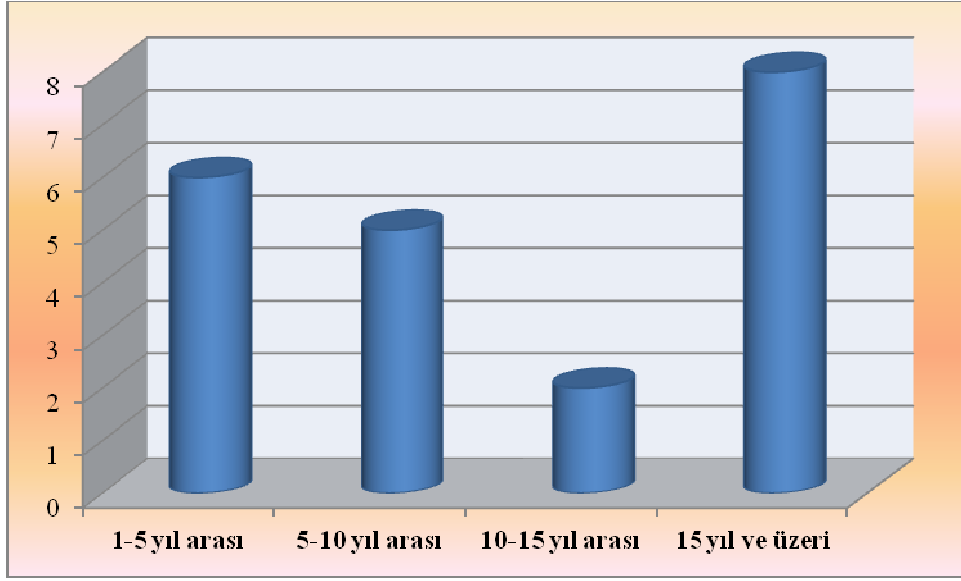


Tablo 3. 7. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Kıdem	Frekans	Yüzde
1-5 yıl arası	6	28,6
5-10 yıl arası	5	23,8
10-15 yıl arası	2	9,5
15 yıl ve üzeri	8	38,1
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin mesleki kıdem dağılımlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.7’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %28,6’sının 1-5 yıl arasında, %23,8’inin 5-10 yıl arasında, %9,5’inin 10-15 yıl arasında ve %38,1’inin de 15 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu gözlenmiştir. Mesleki kıdem dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 15 yıl ve üzerinde mesleki kıdeme sahip olduğu görülmüştür. Mesleki kıdem dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.5’de verilmiştir:

Şekil 3. 5. Mesleki Kıdem Dağılımlarına İlişkin Grafiksəl Gösterim

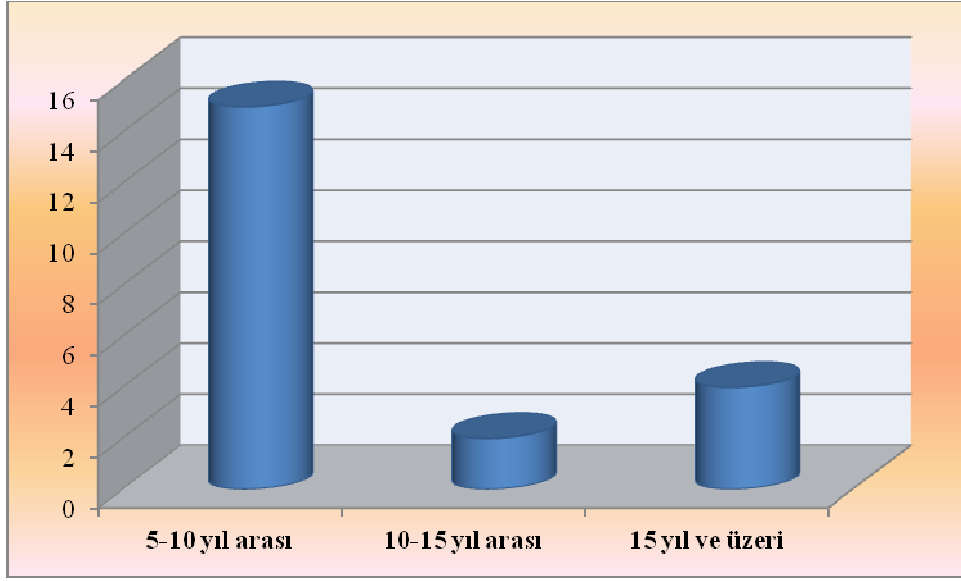


Tablo 3. 8. Yöneticilik Süresi Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yöneticilik Süresi	Frekans	Yüzde
5-10 yıl arası	15	71,4
10-15 yıl arası	2	9,5
15 yıl ve üzeri	4	19,0
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yöneticilik sürelerine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.8.'de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %71,4'ünün 5-10 yıl arasında, %9,5'inin 10-15 yıl arasında ve %19'unun da 15 yıl ve üzerinde yöneticilik yaptığı gözlenmiştir. Yöneticilik süresi dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun 5-10 yıl arasında yöneticilik süresine sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilik süresi dağılımlarına ilişkin grafiksəl gösterim Şekil 3.6'da verilmiştir.

Şekil 3. 6. Yöneticilik Süresi Dağılımlarına İlişkin Grafikselle Gösterim



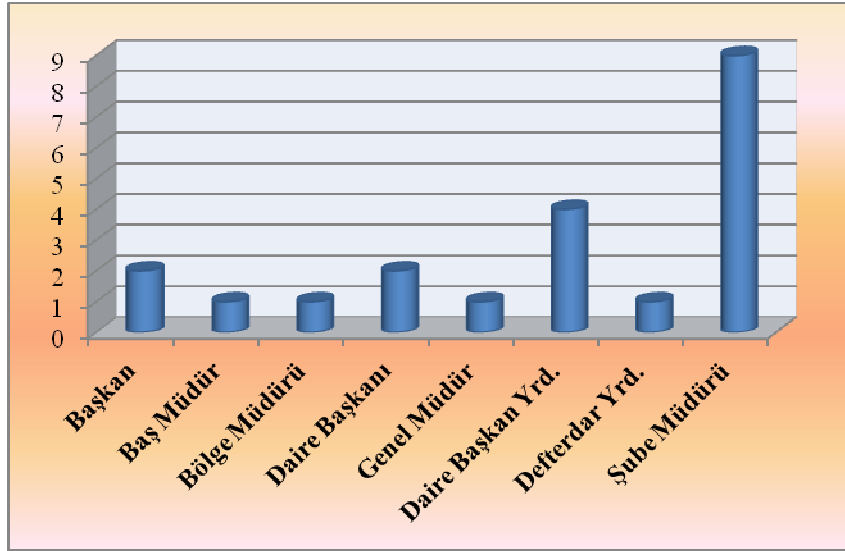
Tablo 3. 9. Yöneticilik Pozisyonu Dağılımlarına İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

Yöneticilik Pozisyonu	Frekans	Yüzde
Başkan	2	9,5
Baş Müdür	1	4,8
Bölge Müdürü	1	4,8
Daire Başkanı	2	9,6
Genel Müdür	1	4,8
Daire Başkan Yrd.	4	19,0
Defterdar Yrd.	1	4,8
Şube Müdürü	9	42,8
Toplam	21	100,0

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yöneticilik pozisyonlarına ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.9’da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin %9,5’inin başkan, %4,8’inin başmüdür, %4,8’inin bölge müdür, %9,6’sının daire başkanı, %4,8’inin genel müdür, %19’unun daire başkan yardımcısı, %4,8’inin defterdar

yardımcısı ve %42,8'inin de şube müdürü olduğu gözlenmiştir. Yöneticilik pozisyonu dağılımları genel olarak incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunun şube müdürü olduğu görülmüştür. Yöneticilik pozisyonu dağılımlarına ilişkin grafiksel gösterim Şekil 3.7'de verilmiştir.

Şekil 3. 7. Yöneticilik Pozisyonu Dağılımlarına İlişkin Grafiksel Gösterim



Tablo 3. 10. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Kesinlikle Katılıyor	Katılıyor	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Hizmet kalitesi son derece önemlidir.	18	-	3	-	-
Teknolojik gelişmeler önemlidir.	14	5	2	-	-
Hizmet kapsamının genişletilmesi önemlidir.	12	7	2	-	-
Verimli kaynak kullanımı önemlidir.	16	5	-	-	-
Yenilikçilik önemlidir.	13	4	3	1	-
Çalışanlar temel sorunları net olarak anlamaktadır.	2	7	8	4	-
Hedeflere ulaşma düzeni ölçümlenmektedir.	6	8	5	2	-

Faaliyetlerden doğan sorunlar derinlemesine incelenmektedir.	5	8	4	4	-
Yurt dışındaki benzer kurumlar sürekli takip edilmektedir.	3	6	8	4	-
Karar vericiler ilişkide olunan farklı kurumlardan görüş alır.	6	11	1	3	-
Strateji çalışmalarına yaygın katılım vardır.	5	7	7	2	-
Stratejik planlama süreci etkin şekilde yürütülmektedir	7	4	9	1	-
İş süreçleri performansı iyileştirilecek şekilde yenilenmektedir.	6	8	6	1	-
Strateji geliştirme birimi'nin rolü açıkça bilinmektedir.	8	5	5	3	-
Kurum amaçları bireyler tarafından benimsenmiştir	4	5	6	5	1
Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	9	7	3	2	-
Kurumsal hedefler bireylerin yapması gereken işlere dönüştürülmüştür.	6	5	6	3	1
Sürekli eğitim çalışmaları yürütülmektedir.	6	8	5	2	-
İşleyiş hiyerarşinin olumsuzluklarından etkilenmemektedir.	5	3	6	5	2
Yöneticiler arasında başarılı bir takım oyunu vardır.	6	6	6	3	
Farklı kurumlarda ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir.	7	7	3	2	2
Birimler arası iş birliği mevcuttur.	7	10	2	2	-
Fiziki ve teknik alt yapı yeterlidir.	6	3	6	3	3
Nitelikli personel sayısı yeterlidir.	1	3	6	9	2
Etkin stratejiler tasarlanır.	2	8	7	4	-

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yönetsel stratejiler ölçeğine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.10'da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin;

- “**Hizmet kalitesi son derece önemlidir.**” ifadesine 18'inin kesinlikle katıldığı, 3'ünün ise kararsız olduğu,
- “**Teknolojik gelişmeler önemlidir.**” ifadesine 14'ünün kesinlikle katıldığı, 5'inin katıldığı ve 2'sinin ise kararsız olduğu,
- “**Hizmet kapsamının genişletilmesi önemlidir.**” ifadesine 12'sinin kesinlikle katıldığı, 7'sinin katıldığı ve 2'sinin ise kararsız olduğu,
- “**Verimli kaynak kullanımı önemlidir.**” ifadesine 16'sının kesinlikle katıldığı, 5'inin katıldığı,
- “**Yenilikçilik önemlidir.**” ifadesine 13'ünün kesinlikle katıldığı, 4'ünün katıldığı, 3'ünün kararsız olduğu ve 1'inin ise katılmadığı,
- “**Çalışanlar temel sorunları net olarak anlamaktadır.**” ifadesine 2'sinin kesinlikle katıldığı, 7'sinin katıldığı, 8'inin kararsız olduğu ve 4'ünün ise katılmadığı,
- “**Hedeflere ulaşma düzeni ölçümlenmektedir.**” ifadesine 6'sının kesinlikle katıldığı, 8'inin katıldığı, 5'inin kararsız olduğu ve 2'sinin ise katılmadığı,
- “**Faaliyetlerden doğan sorunlar derinlemesine incelenmektedir.**” ifadesine 5'inin kesinlikle katıldığı, 8'inin katıldığı, 4'ünün kararsız olduğu ve 4'ünün ise katılmadığı,
- “**Yurt dışındaki benzer kurumlar sürekli takip edilmektedir.**” ifadesine 3'ünün kesinlikle katıldığı, 6'sının katıldığı, 8'inin kararsız olduğu ve 4'ünün ise katılmadığı,

- “**Karar vericiler ilişkide olunan farklı kurumlardan görüş alır.**” ifadesine 6’sının kesinlikle katıldığı, 11’inin katıldığı, 1’inin kararsız olduğu ve 3’ünün ise katılmadığı,
- “**Strateji çalışmalarına yaygın katılım vardır.**” ifadesine 5’inin kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı, 7’sinin kararsız olduğu ve 2’sinin ise katılmadığı,
- “**Stratejik planlama süreci etkin şekilde yürütülmektedir.**” ifadesine 7’sinin kesinlikle katıldığı, 4’ünün katıldığı, 9’unun kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı,
- “**İş süreçleri performansı iyileştirilecek şekilde yenilenmektedir.**” ifadesine 6’sının kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı, 6’sının kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı,
- “**Strateji geliştirme biriminin rolü açıkça bilinmektedir.**” ifadesine 8’inin kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı, 5’inin kararsız olduğu ve 3’ünün ise katılmadığı,
- “**Kurum amaçları bireyler tarafından benimsenmiştir.**” ifadesine 4’ünün kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı, 6’sının kararsız olduğu, 5’inin katılmadığı ve 1’inin ise kesinlikle katılmadığı,
- “**Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır.**” ifadesine 9’unun kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı, 3’ünün kararsız olduğu ve 2’sinin ise katılmadığı,
- “**Kurumsal hedefler bireylerin yapması gereken işlere dönüştürülmüştür.**” ifadesine 6’sının kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı, 6’sının kararsız olduğu, 3’ünün katılmadığı ve 1’inin ise kesinlikle katılmadığı,
- 6’sının “**Sürekli eğitim çalışmaları yürütülmektedir.**” ifadesine kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı, 5’inin kararsız olduğu ve 2’sinin ise katılmadığı,

- “***İşleyiş hiyerarşinin olumsuzluklarından etkilenmemektedir.***” ifadesine 5’inin kesinlikle katıldığı, 3’ünü katıldığı, 6’sının kararsız olduğu, 5’inin katılmadığı ve 2’sinin ise kesinle katılmadığı,
- “***Yöneticiler arasında başarılı bir takım oyunu vardır.***” İfadesine 6’sının kesinlikle katıldığı, 6’sının katıldığı, 6’sının kararsız olduğu ve 3’ünün ise katılmadığı,
- “***Farklı kurumlarda ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir.***” ifadesine 7’sinin kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı, 3’ünün kararsız olduğu, 2’sinin katılmadığı ve 2’sinin ise kesinlikle katılmadığı,
- “***Birimler arası iş birliği mevcuttur.***” ifadesine 7’sinin kesinlikle katıldığı, 10’unun katıldığı, 2’sinin kararsız olduğu ve 2’sinin katılmadığı,
- “***Fiziki ve teknik alt yapı yeterlidir.***” ifadesine 6’sının kesinlikle katıldığı, 3’ünün katıldığı, 6’sının kararsız olduğu, 3’ünün katılmadığı ve 3’ünün ise kesinlikle katılmadığı,
- “***Nitelikli personel sayısı yeterlidir.***” ifadesine 1’inin kesinlikle katıldığı, 3’ünün katıldığı, 6’sının kararsız olduğu, 9’unun katılmadığı ve 2’sinin ise kesinlikle katılmadığı,
- “***Etkin stratejiler tasarlanır.***” ifadesine 2’sinin kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı, 7’sinin kararsız olduğu ve 4’ünün ise katılmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3. 11. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Frekans Analizi Sonuçları

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım	12	6	2	1	-
Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim	10	7	3	1	-
Sorunları sistemli yaklaşarak çözerim	9	10	2		-
İş sonuçlarına göre varsayımlarımı değiştiririm	11	5	4	1	-
Alanımla ilgili son gelişmeleri takip ederim	13	7	1	-	-
Mevcut stratejilerini analiz ederim	11	8	2	-	-
Çalışma arkadaşlarımla sonuçlara odaklanmasını sağlarım	12	8	1	-	-
Beraber çalıştığım kişilerin inisiyatif kullanmalarını teşvik ederim	14	5	1	1	-
Liderlik yaptığım takımların performansını geliştiririm	13	8		-	-
Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim	15	5	1	-	-
Uzun vadeli bakışın önemine inanmaktayım	13	7	1	-	-
İşimde hedeflediğim amaçlara tam zamanında ulaşıyorum	9	9	3	-	-
Kendi sorumluluğumdaki konuları en iyi uygulamalarla karşılaştırırım	10	9	2	-	-
Yaptığım analizlerde bilimsel araştırma yöntemlerini uygularım	11	6	3	1	-
Kurumumun mevcut durumlarıyla ilgili somut verilere dayalı tespitlerde bulunurum	14	6	1	-	-
Kendime yüksek başarı hedefleri belirlerim	13	7	1	-	-

Çalışanlara danışır ve bu fikirleri uygularım	10	10	1	-	-
Paydaşları süreçlere dahil ederim	8	9	4	-	-
Faaliyetlerdeki tüm riskleri belirlerim	8	8	5	-	-
Üst politika belgelerindeki konuları bilirim	5	6	9	1	-

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin frekans analizi sonuçları Tablo 3.11’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin;

- “***Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım.***” ifadesine 12’sinin kesinlikle katıldığı, 6’sının katıldığı, 2’sinin kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı,
- “***Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim.***” ifadesine 10’unun kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı, 3’ünün kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı,
- “***Sorunları sistemli yaklaşarak çözerim.***” ifadesine 9’unun kesinlikle katıldığı, 10’unun katıldığı ve 2’sinin kararsız olduğu,
- “***İş sonuçlarına göre varsayımlarımı değiştiririm.***” ifadesine 11’inin kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı, 4’ünün kararsız olduğu ve 1’inin katılmadığı,
- “***Alanımla ilgili son gelişmeleri takip ederim.***” ifadesine 13’ünün kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,
- “***Mevcut stratejilerini analiz ederim.***” ifadesine 11’inin kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı ve 2’sinin kararsız olduğu,
- “***Çalışma arkadaşlarımla sonuçlara odaklanmasını sağlarım.***” ifadesine 12’sinin kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,

- “*Beraber çalıştığım kişilerin inisiyatif kullanmalarını teşvik ederim.*” ifadesine 14’ünün kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı, 1’inin kararsız olduğu ve 1’inin de katılmadığı,
- “*Liderlik yaptığım takımların performansını geliştiririm.*” ifadesine 13’ünün kesinlikle katıldığı ve 8’inin de katıldığı,
- “*Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim.*” ifadesine 15’inin kesinlikle katıldığı, 5’inin katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,
- “*Uzun vadeli bakışın önemine inanmaktayım.*” ifadesine 13’ünün kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,
- “*İşimde hedeflediğim amaçlara tam zamanında ulaşıyorum.*” ifadesine 9’unun kesinlikle katıldığı, 9’unun katıldığı ve 3’ünün kararsız olduğu,
- “*Kendi sorumluluğumdaki konuları en iyi uygulamalarla karşılaştırırım.*” ifadesine 10’unun kesinlikle katıldığı, 9’unun katıldığı ve 2’sinin kararsız olduğu,
- “*Yaptığım analizlerde bilimsel araştırma yöntemlerini uygularım.*” ifadesine 11’inin kesinlikle katıldığı, 6’sının katıldığı, 3’ünün kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı,
- “*Kurumumun mevcut durumlarıyla ilgili somut verilere dayalı tespitlerde bulunurum.*” ifadesine 14’ünün kesinlikle katıldığı, 6’sının katıldığı ve 1’inin kararsız olduğu,
- “*Kendime yüksek başarı hedefleri belirlerim.*” ifadesine 13’ünün kesinlikle katıldığı, 7’sinin katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,
- “*Çalışanlara danışır ve bu fikirleri uygularım.*” ifadesine 10’unun kesinlikle katıldığı, 10’unun katıldığı ve 1’inin ise kararsız olduğu,

- “*Paydaşları süreçlere dâhil ederim.*” ifadesine 8’inin kesinlikle katıldığı, 9’unun katıldığını ve 4’ünün ise kararsız olduğu,
- “*Faaliyetlerdeki tüm riskleri belirlerim.*” ifadesine 8’inin kesinlikle katıldığı, 8’inin katıldığı ve 5’inin ise kararsız olduğu,
- “*Üst politika belgelerindeki konuları bilirim.*” ifadesine 5’inin kesinlikle katıldığı, 6’sının katıldığı, 9’unun kararsız olduğu ve 1’inin ise katılmadığı gözlenmiştir.

Tablo 3. 12. Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Hizmet kalitesi son derece önemlidir.	4,71	,717
Teknolojik gelişmeler önemlidir.	4,57	,676
Hizmet kapsamının genişletilmesi önemlidir.	4,48	,680
Verimli kaynak kullanımı önemlidir.	4,76	,436
Yenilikçilik önemlidir.	4,38	,921
Çalışanlar temel sorunları net olarak anlamaktadır.	3,33	,913
Hedeflere ulaşma düzeni ölçümlenmektedir.	3,86	,964
Faaliyetlerden doğan sorunlar derinlenmesine incelenmektedir.	3,67	1,065
Yurt dışındaki benzer kurumlar sürekli takip edilmektedir.	3,38	,973
Karar vericiler ilişkide olunan farklı kurumlardan görüş alır.	3,95	,973
Strateji çalışmalarına yaygın katılım vardır.	3,71	,956
Stratejik planlama süreci etkin şekilde yürütülmektedir	3,81	,981
İş süreçleri performansı iyileştirilecek şekilde yenilenmektedir.	3,90	,889

Strateji geliştirme birimi'nin rolü açıkça bilinmektedir.	3,86	1,108
Kurum amaçları bireyler tarafından benimsenmiştir	3,29	1,189
Kaynaklar etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	4,10	,995
Kurumsal hedefler bireylerin yapması gereken işlere dönüştürülmüştür.	3,57	1,207
Sürekli eğitim çalışmaları yürütülmektedir.	3,86	,964
İşleyiş hiyerarşinin olumsuzluklarından etkilenmemektedir.	3,19	1,327
Yöneticiler arasında başarılı bir takım oyunu vardır.	3,71	1,056
Farklı kurumlarda ortak hedefler doğrultusunda hareket edilmektedir.	3,71	1,309
Birimler arası iş birliği mevcuttur.	4,05	,921
Fiziki ve teknik alt yapı yeterlidir.	3,29	1,419
Nitelikli personel sayısı yeterlidir.	2,62	1,024
Etkin stratejiler tasarlanır.	3,38	,921

Yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.12'de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin en olumlu görüş belirttikleri ifadenin, "**Verimli kaynak kullanımı önemlidir.**" ifadesi olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yönetimsel strateji konusunda en önem verdikleri noktanın, verimli kaynak kullanımı olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin en olumsuz görüş belirttikleri ifadenin ise, "**Nitelikli personel sayısı yeterlidir.**" ifadesi olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin, yönetimsel stratejiler konusunda nitelikli personel sayısının yetersiz olduğu görüşünde birleştikleri gözlenmiştir.

Tablo 3. 13. Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

	Ortalama	Standart Sapma
Kararlarda uzun vadeli sonuçları göz önüne alırım	4,38	,865
Hedeflere ulaşmak için çok sayıda seçenek üretirim	4,24	,889
Sorunları sistemli yaklaşarak çözerim	4,33	,658
İş sonuçlarına göre varsayımlarımı değiştiririm	4,24	,944
Alanımla ilgili son gelişmeleri takip ederim	4,57	,598
Mevcut stratejilerini analiz ederim	4,43	,676
Çalışma arkadaşlarımla s onuçlara odaklanmasını sağlarım	4,52	,602
Beraber çalıştığım kişilerin inisiyatif kullanmalarını teşvik ederim	4,52	,814
Liderlik yaptığım takımların performansını geliştiririm	4,62	,498
Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim	4,67	,577
Uzun vadeli bakışın önemine inanmaktayım	4,57	,598
İşimde hedeflediğim amaçlara tam zamanında ulaşıyorum	4,29	,717
Kendi sorumluluğumdaki konuları en iyi uygulamalarla karşılaştırırım	4,38	,669
Yaptığım analizlerde bilimsel araştırma yöntemlerini uygulayırım	4,29	,902
Kurumumun mevcut durumlarıyla ilgili somut verilere dayalı tespitlerde bulunurum	4,62	,590
Kendime yüksek başarı hedefleri belirlerim	4,57	,598
Çalışanlara danışır ve bu fikirleri uygulayırım	4,43	,598
Paydaşları süreçlere dâhil ederim	4,19	,750
Faaliyetlerdeki tüm riskleri belirlerim	4,14	,793
Üst politika belgelerindeki konuları bilirim	3,71	,902

Bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 3.13’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin en olumlu görüş belirttikleri ifadenin, “*Mevcut sorunlarla yüzleşmeyi tercih ederim.*” ifadesi olduğu görülmüştür. Başka bir ifade ile araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin bireysel yönetim stratejileri konusunda en önem verdikleri noktanın, sorunlarla yüzleşmek olduğu gözlenmiştir. Yöneticilerin en olumsuz görüş belirttikleri ifadenin ise, “*Üst politika belgelerindeki konuları bilirim.*” ifadesi olduğu görülmüştür.

3.1.7.2. Yöneticilerin Kişisel Bilgilerine Göre Farklılaşmalara İlişkin Bulgular

Tablo 3. 14. Yaş Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
30-40 yaş arası	2	1,03002	5,65685		
40-50 yaş arası	15	94,6000	14,35668	0,329	0,724
50 yaş üstü	4	93,2500	18,00694		
Toplam	21	95,1429	14,19960		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yaş değişkenine göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.14’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin yaşlarına göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,724>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki kamu kuruluşu yöneticilerinin, yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 15. Yaş Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yaş	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
30-40 yaş arası	2	96,0000	2,82843		
40-50 yaş arası	15	86,3333	9,79553	0,954	0,404
50 yaş üstü	4	88,7500	9,21502		
Toplam	21	87,7143	9,42413		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin yaş değişkenine göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.15’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin yaşlarına göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,404>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı yaş gruplarındaki kamu kuruluşu yöneticilerinin, bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 16. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl arası	6	94,5000	7,73951		
5-10 yıl arası	5	84,2000	9,85901		
10-15 yıl arası	2	92,5000	20,50610	2,192	0,126
15 yıl ve üzeri	8	1,03122	16,03066		
Toplam	21	95,1429	14,19960		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre yönetsel stratejiler ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.16’da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre yönetsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,126>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, yönetsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 17. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Kıdem	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
1-5 yıl arası	6	88,1667	7,62671		
5-10 yıl arası	5	82,8000	10,54514		
10-15 yıl arası	2	86,5000	14,84924	0,714	0,557
15 yıl ve üzeri	8	90,7500	9,42262		
Toplam	21	87,7143	9,42413		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin mesleki kıdem değişkenine göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.17’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin mesleki kıdemlerine göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,557>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı mesleki kıdeme sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 18. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Yüksek Okul	2	89,0000	19,79899		
Lisans	15	95,4000	15,00857		
Yüksek Lisans	3	94,0000	11,53256	0,329	0,805
Doktora	1	1,0700E2	.		
Toplam	21	95,1429	14,19960		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.18’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim durumlarına göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,805>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 19. Eğitim Durumu Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Eğitim Durumu	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
Yüksek Okul	2	87,0000	11,31371		
Lisans	15	88,7333	9,63229		
Yüksek Lisans	3	87,0000	9,84886	0,543	0,659
Doktora	1	76,0000	.		
Toplam	21	87,7143	9,42413		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.19’da verilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim durumlarına göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,659>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 20. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Yönetimsel Stratejiler Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
5-10 yıl arası	15	94,5333	14,33212		
10-15 yıl arası	2	99,5000	17,67767		
15 yıl ve üzeri	4	95,2500	16,33758	0,098	0,907
Toplam	21	95,1429	14,19960		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.20’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim durumlarına göre yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,805>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, yönetimsel stratejiler ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

Tablo 3. 21. Yöneticilik Süresi Değişkenine Göre Bireysel Yönetim Stratejileri Ölçeğine İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

Yöneticilik Süresi	N	Ortalama	Standart Sapma	F Değeri	P Değeri
5-10 yıl arası	15	88,9333	9,63229		
10-15 yıl arası	2	81,0000	7,07107		
15 yıl ve üzeri	4	86,5000	10,14889	0,642	0,538
Toplam	21	87,7143	9,42413		

Araştırmaya katılan kamu kuruluşu yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin varyans analizi sonuçları Tablo 3.21’de verilmiştir. Buna göre yöneticilerin eğitim durumlarına göre bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşlerinin 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermediği gözlenmiştir (Sig.=0,659>0,05). Başka bir ifade ile araştırmaya katılan farklı eğitim durumuna sahip kamu kuruluşu yöneticilerinin, bireysel yönetim stratejileri ölçeğine ilişkin görüşleri benzerdir.

SONUÇ

Günümüz dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler özel sektörde olduğu gibi kamu sektöründe de değişimi zorunlu hale getirmiştir. Özel sektörde uzun yıllardır değerlendirilen ve kurumların geleceğinin belirlenmesinde oldukça önemli bir yere sahip olan stratejik yönetim kamu kesimi için de son yıllarda değerlendirilmeye başlanmıştır. Yeni yapılan reform çalışmaları ile birlikte hız kazana stratejik yönetimin kamu kurumlarında da önemi fark edilmiştir.

Strateji, daha önce de belirtildiği üzere, kökeni asırlar öncesine dayanmakta olan bir kavramdır. İnsanların ya da toplulukların geleceklerini önceden hesaplamaları ve belirlemeye çalışmaları stratejik bir felsefenin benimsenmesiyle mümkün olacaktır. İnsan ve bağlı topluluklar gibi kamu ve özel sektör örgütleri de siyasi ve iktisadi dengelerin farklılaşmasına bağlı olarak kendi ülkesinin menfaatlerini koruması bakımından sergileyeceği tavır ve davranışlarını önceden ayarlaması, çevresindeki fırsat ve tehditleri, kendisinin ve çevresinin zayıf ve güçlü yanlarını tespit edebilmesini mümkün kılmaktadır. Özellikle kamu örgütlerinin vatandaşlara kamu faydası doğrultusunda kamu hizmeti sunma hedefi, var olma sebeplerini göstermekte ve bu var olmayı devamlı hale getirmek için en etkili ve en verimli hizmeti meydana getirmede gerçekleşen bütün farklılıkları izleyebilmeleri gerekmektedir. Bunun için ise örgütün bir strateji kazanması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sistemi de örgütlere bir vizyon kazandırma bakımından öne çıkan bir yönetim sistemidir. Bir örgütün vizyon kazanması öncelikle uzun vadeli ve stratejik düşünmeyi örgüte kazandırmaktadır. Ayrıca örgütün görev bilincinin pekiştirilmesiyle bu görevin bir misyon bağlamında benimsemesini sağlamaktadır. Stratejik yönetim süreci ile örgütün amacı açıklığa kavuşmakta, ulaşacağı hedefler belirlenmekte, bu amaçlara ve hedeflere erişmedeki yöntemler belirlenmiş olmaktadır. Stratejik yönetim bütün ilave olarak, girdiden çok çıktığı göz önüne aldığı için güçlü bir performans değerlendirmesini de beraberinde getirmektedir.

Yapılan çalışmada öncelikli olarak yönetim, strateji ve stratejik yönetim kavramları araştırılmış olup, akabinde Türk kamu yönetiminde stratejik yönetimin rolü ve uygulanabilirliği incelenmiştir. Daha önce de ifade edildiği gibi, bu çalışmada Şanlıurfa ili

kamu kuruluşlarının stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildiklerinin araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma kapsamında Şanlıurfa’da görev yapan 21 kamu kurum ve kuruluş yöneticisi ile anket yöntemi ile görüşülmüş ve yöntem stratejileri konusunda uyguladıkları yöntemler, mevcut durumları ve konu hakkındaki fikirleri alınmıştır.

Elde edilen bulgular frekans analizi, 3 boyutlu grafikler, tanımlayıcı istatistikler, varyans analizi ve korelasyon analizi ile test edilip yorumlanmıştır. Buna göre kamu kuruluşu yöneticilerinin yönetsel strateji konusunda en önem verdikleri noktanın verimli kaynak kullanımı olduğu, bunun yanı sıra en olumsuz görüş belirttikleri noktanın ise nitelikli personel sayısının yetersizliği olduğu gözlenmiştir. Ayrıca kamu kuruluşu yöneticilerinin bireysel yönetim stratejileri konusunda en önem verdikleri noktanın, sorunlarla yüzleşmek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılan yöneticilerin belirttikleri görüşlerin, kişisel özelliklerine göre farklılaşmasının incelendiği varyans analizi sonucunda ise, yöneticilerin yaş, eğitim durumu, eğitim bilgisi, mesleki kıdem ve yöneticilik sürelerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar gözlenmemiştir. Başka bir ifade ile, farklı yaş, eğitim durumu, eğitim bilgisi, mesleki kıdem ve yöneticilik sürelerine sahip kamu kuruluşu yöneticilerin, yönetsel stratejiler ve bireysel yönetim stratejileri konularında benzer görüşlere sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

KAYNAKLAR

Adair, John, “Etkili Stratejik Liderlik”, (Çev:Salih Fatih Güneş), Babıali Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2004.

Ağyel, Şahnur, “Türkiye’de Ombudsmanlık Kurumunun Oluşturulma Gerekçeleri ve Kamu Kurumlarında Halkla İlişkiler Faaliyetleri İle İlişkisi”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2007.

Akgemci, Tahir, “Stratejik Yönetim”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2007.

Aksan, Gamze ve Çelik, Özlem, “Gerilim ve Uzlaşma: Demokrasi Ekseninde Bürokrasi Siyaset İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı:25, 2011.

Aktan, Can, “Değişim Çağında Yönetim”, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Aktan, Coşkun, “Çağdaş Yönetim Anlayışı: Toplam Kalite”, http://www.canaktan.net/canaktan_personal/canaktanarastirmalari/toplam-kalite/aktan-cagdas-yonetim-anlayisi.pdf, 2009.

Aktel, Mehmet, “Küreselleşme ve Türk Kamu Yönetimi”, Asil Yayıncılık, Ankara, 2003.

Alpkan, Lütfihak, “Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler Ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler”, Basılmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.

Altıntaş, F. Ç., 2003, Strateji Geliştirme Süreci İçerisinde Stratejik Başarı Unsurlarının Değerlendirilmesi, *Endüstri İlişkileri Ve İnsan Kaynakları Dergisi* “İş Güç”. 5(2).

Arthu A. Tomphson, Jr and A.J.Strickland 3, Stratejik Manegement: Concept and Cases,6th Edition, Alabama:İrwin, 1992, s.87.

Aslaner, Ahmet, “Kamu İdaresinde Yeniden Yapılanma Çalışmaları”, <http://www.icisleri.gov.tr_icisleriTurkIdareDergisi>, (08.10.2012).

Aydın, Ahmet H., “Türk Kamu Yönetimi”, Seçkin Kitabevi, Ankara, 2007.

Aykaç, Burhan ve Durgun, Şenol, “Türkiye’de Kamu Yönetimi”, Yargı Yayınevi, Ankara, 2003.

Aykaç, Burhan, “Kamu Yönetiminde Kriz ve Kriz Yönetimi”, *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt:3, Sayı:3, Ankara, 2001.

Balcı, Asım, “Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2003.

Barca, Mehmet ve Balcı, Asım, “Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır.”, www.todaie.gov.tr/OZETSY/2358.doc, 28.09.2012.

Barutçugil, İsmet, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi”, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bayraktaroğlu, Serkan, “Stratejik İnsan Kaynakları Yönetim”, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Besler, Senem, “Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi*, Sayı: 19, ss. 75–85, 2003.

Bilgin, Ufuk, “Kamu Yönetiminde Memurların Halkla İlişkileri”, Maliye Bakanlığı Yayınları, Ankara, 1994.

Bircan, İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT Yayınları, Ankara, 2002.

Bruder, Wolfgang und Nicolai Dose, “Bürokratie”, Dieter Nohlen (Hrsg.) Wörterbuch staat und politik, Piper GmbH, München, 2006.

Budak, Gülay, “İşletme Yönetimi”, Barış Yayınları, İzmir, 2004.

Büyüklü, Şinasi, “Türk Kamu Yönetiminde Çözülme Eğilimleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:9, Sayı:3, 1976.

Carpenter, M.A. ve Sanders, George, "Concepts Strategic Management A Dynamic Perspective", Prentice Hall, Newjersey, 2007.

Çetinkaya, Naciye, “Türk Kamu Yönetiminde Yapısal Dönüşüm Ve E-Devlet Uygulamalarının Kamu Hizmetlerine Etkileri”, Yayımlanmamış Yüksek lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi SBE, 2010.

Çevik, Hasan H., “Organizasyonlarda Stratejik Yönetim”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001.

Çevik, Hasan H., “Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2004.

Çoban, Hasan, “Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş”, İnkılap Yayınları, İstanbul, 1977.

Daft, Richard L. Manegement, Fifth Edition, The Dryden Press, 1997.

Dalbay, Özkan, “Kamu Yönetiminde Müşteri Odaklı Misyon Ve Vizyon”, *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Eylül*, TODAİE Yayın No:296, s.95-105, Ankara, 1999.

Dinçer, Ömer ve Fidan, Yahya, “İşletme Yönetimine Giriş”, Beta Yayınları, Ankara, 1996.

Dinçer, Ömer, “İşletme Yönetimine Giriş”, Beta Yayınları, İstanbul, 2006.

Dinçer, Ömer, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.

Dinçer, Ömer, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.

Dinçer, Ömer; “Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2004.

Doğan, Mehmet, “Doğan Büyük Türkçe Sözlük”, Vadi Yayınları, Ankara, 2005.

Doğan, Özlem, “Stratejik Toplam Kalite Yönetimi”. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 2, s. 110–125, 2000.

DPT (Devlet Planlama Teşkilatı), Üçüncü Beş Yıllık Kalkınma Planı, Ankara, 1973.

DPT, “Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu”, Ankara, 2006.

DPT, “Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, Ankara, 2000.

Durna, Ufuk ve Veysel, Eren, “Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim”, *Amme İdaresi Dergisi*, Ankara: Cilt 35, Sayı 1, s.55-75, Aktaran Markus Gmur 166, Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen, Management Forschung und Praxis, No:28, Uni. Konstanz, 1999.

Engelhardt, Edouard P., “Tanzimat ve Türkiye”, (Çev. Ali Reşad), Kaknüs Yayınları, İstanbul, 1999.

Erbay, Yusuf, “Bürokrasi, Bürokratizm Ve Ülkemizde Bürokrat-Siyasetçi İlişkileri”, *Yeni Türkiye*, Yıl:3, Sayı:14, 1997.

Erçetin, Şule,” Lider Sarmalında Vizyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002.

Erdoğan, İlhan, “İşletmelerde Davranış”, İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, İstanbul, 1991.

Eren, Erol, “İşletmelerde stratejik planlama ve yönetim”, İstanbul İşletme Fakültesi Yayını No:234 Gönenli, A. (Akt.) Şirketlerin büyüme yolları, *Muhasebe Enstitüsü Dergisi*, 1990.

Eren, Erol, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınevi, İstanbul, 2002.

Eren, Erol, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Basım Yayıncılık, İstanbul, 2005.

Eren, Erol, “Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası”, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

Erkut, Hakan, “Stratejik Yönetim Felsefesi”, İrfan Yayıncılık, İstanbul, 1997.

Ertürk, Mümin, “Yönetim ve Organizasyon”, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2000.

Eryılmaz, Bilal, “Kamu Yönetimi”, Detay Yayıncılık, İstanbul, 2007.

Gencay, Şeylan, “Kamu Yönetimi Disiplininde Bunalım ve Yeni Açılımlar Üzerine Düşünceler”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:33, Sayı:2, 2000.

Genç, Turan, “Kamu Yönetimi”, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998.

Gözübüyük, Şeref, “Kamu Yönetimi Hukuku”, TODAİE Yayını, No:151, 1976.

Gözübüyük, Şeref, “Yönetim Hukuku”, Turhan Yayınevi, Ankara, 2001.

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, S.61-85, 2003.

Günday, Metin, “İdari Yargı Temel Kanunları”, İmaj Yayınevi, Ankara, 2005.

Güner, Sinan, “Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, Sayı: 446, 2005.

Güney, Salih, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayınları, Ankara 2001.

Hatipoğlu, Zeyyat, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Sedok Yayınları, İstanbul, 1995.

Hurst, David K., “Kriz ve Yenilenme”, (Çeviri: Ela Gürdemir), Alfa Yayınları. İstanbul, 2000.

Kantarcıoğlu, Selçuk, “Devlet Personel Rejimi Nasıldı? Ne oldu? Yeni Düzenleme Nasıl Olmalıdır?”, Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, Ankara, 1977.

Karasu, Koray, “Kamu Yönetimi Disiplinin Kökenine İlişkin Bir Not”, II. Kamu Yönetimi Formu Bildirileri, Hacettepe Üniversitesi, Ankara, 2004.

Keskin, Nuray, “Türkiye’de Kamu Yönelimi Disiplinin Köken Sorunu”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 39, Sayı 2, 2005.

Koçel, Tamer, “İşletme Yöneticiliği”, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2007.

Koçyiğit, Mustafa, “Kamu Yönetiminde Yeni Yaklaşımlar ve Bu Yaklaşımların Polis Teşkilatına Yansımaları”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Anabilim Dalı, 2011.

KOSGEB, “Strateji ve Stratejik Yönetim”, www.kosgeb.gov.tr, 12.09.2012.

Leblebici, Doğan N., “Örgüt-Çevre İlişkisinde Yeni Perspektif Arayışı: Dinamik Örgütsel Çevre ve Örgütsel Doku”, *HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 22, Sayı: 2, Sayfa: 285-307, 2004.

Marşap, Akın, “Yaratıcı Liderlik”, Öncü Kitap, 1999.

Memiş, Mehmet Ünsal, “İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması”, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi SBE, 2006.

Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi, TODAİE, Ankara, 1972.

Müslüm Akıncı, Müslüm, “Bağımsız İdari Otoriteler ve Ombudsman”, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

Naktiyok, Altıhan, “İç Girişimcilik”, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.

Neumark, Gertrude F., “Devlet Daire ve Müesseselerinde Rasyonel Çalışma Esasları Hakkında Rapor”, Başbakanlık Devlet Matbaası, Ankara, 1949.

Nuri Tortop, “Yeni Demokratik Yapılanma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, 1992.

Ohmae, Kenichi, “Sınırların Olmadığı Bir Dünyada Strateji”, MESS Eğitim Vakfı, İstanbul, 1999.

Öktem, M. Kemal, ve Ömürgönülşen, Uğur, “Kamu Yönetimi Gelişimi ve Güncel Sorunları”, İmaj Yayınevi, Ankara, 2009.

Örnek, Acar, “Kamu Yönetimi”, Meram Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Özel, Mehmet, “Liderlik Sanatı”, İz Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Özel, Mehmet, “Örgütlerin Amaçlarına Ulaşmasında Kolaylaştırıcı Ve Zorlaştırıcı Olarak Çift Yönlü Rol Üstlenen Örgüt Kültürüne Bir Bakış”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3, ss.28-40, 2002.

Özkara, Belkis, “Kamu Örgütlerinde Halkla İlişkiler Yoluyla Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:3, 1999.

Öztürk, Namık Kemal, “Kamu ve Özel Yönetim Etiği: Benzerlik ve Farklılıklar”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:32, Sayı:2, Ankara, 1999.

Parlak, Bekir ve Sobacı, Zahid, “Kuram ve Uygulamalarda Kamu Yönetimi (Ulusal ve Global Perspektifler)”, Alfa Aktüel Yayınları, İstanbul, 2005.

Polatoğlu, Aykut, “Kamu Yönetimi Genel İlkeler ve Türkiye Uygulaması”, Metu Press Yayıncılık, Ankara, 2001.

Polatoğlu, Aykut, “Türk Kamu Yönetimi Güncel ve Eleştirel Bir Yaklaşım”, Yakın Doğu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları , Lefkoşa, 2009.

Recep Fedai, “Küreselleşme Sürecinde Kamu Yönetimi: Bürokrasiden Yönetişime Değişim”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Cumhuriyet Üniversitesi SBE, 2011.

Sak, Halil, “Stratejik Yönetim Açısından İnsan Kaynakları Ve Yönetiminin İncelenmesi Ve Bir Örnek Uygulamannın Yapılması”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

Sakal, Mustafa, “Politik Karar Alma Sürecinde Bütçe Maksimizasyonu ve Bürokratik Yozlaşmalar”, *Yeni Türkiye*, Yıl:3, Sayı:13, 1997.

Saran, Ulvi, “Belediye Hizmetlerinde Halkı Bilgilendirme ve Halk Denetiminin Sağlanması”, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, Cilt:5, Sayı: 4, 1996.

Sözen, Cemil, “Sağlık Yönetimi”, Palme Yayıncılık, Ankara, 2003.

Sözen, Süleyman, “Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi”, Seçkin Yayınları, Ankara, 2005.

Sürgit, Kenan, “Merkezî Hükümet Teşkilâtı Araştırma Projesi Mehtap Yönetim Kurulu Raporu ve Uygulanışı”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt No:1, Sayı: 2, 1992.

Sürgit, Kenan, “Türkiye’de İdari Reform”, Sevinç Matbaası, Ankara, 1972.

Şimşek, Mehmet, “Konya’da Faaliyet Gösteren Otomotiv-Yan Sanayi İşletmelerinde Yöneticilerin Bakış Açılılarıyla Stratejik Planlama” *14.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, Erzurum, 2006.

T.C Başbakanlık İdareyi Geliştirme Başkanlığı, Araştırma Raporları II, “21. Yüzyıla Girenken Türkiye’de Kamu Yönetiminin Geliştirilmesi ve Bazı Ülkelerde Uygulamalar”, Ankara, 1994.

Torlak, Ömer ve Uzkurt, Cevahir, “Belediyelerde Hizmet Anlayışı Ve Stratejik Yönetime Geçiş”. *Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi*, TODAİE Yayın No:296, 1999.

Torlak, Ömer, “Pazarlama Ahlakı”, Beta Yayınları, İstanbul, 2002.

Tortop, Nuri, “Yeni Demokratik Yapılanma”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt:25, Sayı:2, 1992.

Turgay, Ergun, “Kamu Yönetimi Kuram/Siyasa/Uygulama”, TODAİE Yayınları, Ankara, 2004.

Uysal, Birkan, “Siyaset Yönetim Halkla İlişkiler”, TODAİE Yayını, Ankara, 1998.

Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadir, “Stratejik Yönetim”, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Ünaldı, Halil, “Stratejik yönetim nedir? Ne değildir?”, [online]. www.danismend.com, 11.10.2012.

Yanık, Serdar, “Türkiye’de Yönetim Reformu Çerçevesinde Merkezden Yönetim ve Yerinden Yönetim ilişkileri”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2010.

Yazgım, Demir, “Türk Kamu Yönetimi Gelişimi Çerçevesinde Bağımsız İdari Otoriteler ve BDDK Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dicle Üniversitesi SBE, 2006.

Yıldız, Zekeriya, “Politika Sözlüğü”, Timaş Yayınları, İstanbul, 2003.

Yılmaz, Abdullah ve Ökmen, Mustafa, “Kamu Yönetimi”, Gazi Kitabevi, Ankara, 2004.

ÖZET

Günümüzde kamu kurum ve kuruluşlarının hizmet gerekliliklerini yerine getirememesinden dolayı Türk Kamu Yönetimi bir takım değişikliklere uğramıştır. Türkiye ve dünyada kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları sürmekte olup, eksikliklerin tamamlanabilmesi, kamu hizmetlerinin daha verimli, kaliteli ve aktif bir biçimde verilebilmesi için özel sektörde uygulanmakta olan ve başarı getiren stratejik yönetim yaklaşımının kamu yönetiminde de uygulanması düşünülmüştür.

Stratejik yönetim yaklaşımı son zamanlarda gerek özel sektör gerekse kamu kesimi tarafından oldukça ilgi görmeye başlamış ve hem özel sektör hem de kamu kurumları, yönetim anlayışlarını bu yaklaşıma göre tekrar değerlendirmişlerdir. Yeni yapılan reform çalışmaları ile birlikte kamu alanında hız kazanan stratejik yönetim, özel sektördeki araştırma ve çalışmalardan da etkilenmiştir.

Yapılan çalışmada Şanlıurfa ili kamu kuruluşlarının stratejik yönetim kavramını ne derece uygulamaya koyabildikleri ve bunun sonucunda yönetim alanında neleri değiştirebildiklerinin araştırılması amaçlanmıştır. Bu bağlamda Şanlıurfa kamu kuruluşlarında görev yapan 21 yöneticiye "yönetimsel stratejiler" ve "bireysel olarak yönetim stratejileri" ölçeklerinden oluşan bir anket uygulanmıştır. Uygulanan anketler IBM SPSS Statistics 20 programı kullanılarak değerlendirilmiş, analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Yapılan çalışma sonucunda; kamu kuruluşu yöneticilerinin yönetimsel strateji konusunda en önem verdikleri noktanın verimli kaynak kullanımını olduğu, bunun yanı sıra en olumsuz görüş belirttikleri noktanın ise nitelikli personel sayısının yetersizliği olduğu gözlenmiştir.

ABSTRACT

Recently, a number of changes have been made in Turkish Public Management due to the fact that public institutions and organizations can not carry out service necessities for which they are responsible. While the studies of restructuring are continuing in Turkey and world, “the strategic management approach”, which is being applied in private sector and bringing success with itself, has been considered to be applied in public management to complete the deficiencies and to serve in a more productive, quality and active way.

The strategic management approach has attracted both private sector’s attention and public’s attention recently and both private sector and public institutions have reconsidered their management approaches. The strategic management, gaining speed in the area of public services with the help of improvements made recently, has been influenced by the researches and studies carried out in private sector.

In the study, it was aimed to find out Şanlıurfa public institution’s degree of applying the strategic management approach and as a result of this what they can change in the area of management. In this sense, a questionnaire composing of matters of “managerial strategies” and “individual management strategies” was applied to 21 manager working in Şanlıurfa public institutions. The questionnaires applied were evaluated, analysed and interpreted by using IBM SPSS Statistics Programme.

As a result of the study; it was observed that the point which the managers of public institutions consider as the most important one related to the managerial strategies is the usage of productive resources and the point about which they have negative thoughts most is the inadequacy of the number of well-qualified staff.