T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK YÖNETİM VE KAMU SEKTÖRÜ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Nuh Mehmet UÇAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Halil İbrahim ÜLKER

Ankara–2010

T.C.
ATILIM ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

STRATEJİK YÖNETİM VE KAMU SEKTÖRÜ UYGULAMALARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Nuh Mehmet UÇAR

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Halil İbrahim ÜLKER

Ankara–2010

T.C.

ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Nuh Mehmet UÇAR tarafından hazırlanan "Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma" başlıklı bu çalışma, 01/09/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. İsmail BİRCAN (Başkan)

Prof. Dr. Halil İbrahim ÜLKER (Danışman)

Doç. Dr. Neşe SONGÜR (Üye)

ÖNSÖZ

Lisansüstü eğitimimde desteğini esirgemeyen sayın Prof. Dr. Halil İbrahim Ülker'e, yüksek lisans derslerime girerek eğitimime katkı sağlayan değerli akademisyenlere ve Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü çalışanlarına teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Maddi ve manevi desteklerini hep yanımda hissettiğim, sabır ve yardımlarını esirgemeyen eşim Menşure ve oğlum Remzi Yiğit'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Ankete katılarak çalışmamı destekleyen tüm katılımcılara, Gazi Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanı Ertan Savaş'a teşekkürlerimi sunuyorum.

Son olarak, tüm eğitim yaşamım boyunca, desteklerini ve sevgilerini esirgemeyen annem Kadın ve babam Remzi Uçar'a en içten teşekkürlerimi ve şükranlarımı bir borç bilirim.

Nuh Mehmet Uçar
Haziran-2010

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ……..…… i
İÇİNDEKİLER……..… ii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ……..…… viii
TABLOLAR DİZİNİ…….……... ix
ŞEKİLLER DİZİNİ...……..….. xiv
GİRİŞ…….…… 1

BİRİNCİ BÖLÜM
PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA

1.1.Plan…….....…….……3
1.1.1.Planlama…….…. 3
1.1.2. Planlama Sürecinin Aşamaları……..….. 4
1.1.3.Planlamanın Yararları…….…….. 5
1.1.4.Planlama Türleri……..… 6
1.1.4.1.Çevreledikleri Alana Göre Planlama Türleri……... 6
1.1.4.1.1.Örgütsel Planlama ……..…6
1.1.4.1.2.Kentsel Planlama……..……6
1.1.4.1.3.Bölgesel Planlama…… 7
1.1.4.1.4.Ulusal Planlama…….…….. 7
1.1.4.1.5.Uluslarüstü Planlama……..…… 7
1.1.4.2.İşlevlerine Göre Planlama Türleri……..… 8
1.1.4.2.1.İnsan Gücü Planlaması…… 8
1.1.4.2.2.Stratejik Planlama……..… 8
1.1.4.3.Sürelerine Göre Planlama Türleri……9
1.1.4.3.1.Uzun Süreli Planlama……..9
1.1.4.3.2.Orta Süreli Planlama…… 9

1.1.4.3.3.Kısa Süreli Planlama……..…..10
1.2.Strateji ve Özellikleri…...……..……10
1.3. Stratejik Plan……..….. 14
1.3.1.Stratejik Planlama……..…14
1.3.2.Stratejik Planlamanın Yararları…….…… 17
1.3.3.Stratejik Planlamanın Kamu Kesimine Faydaları……..18

İKİNCİ BÖLÜM
STRATEJİK YÖNETİM

2.1.Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim İlişkisi…….....….... 20
2.2.Stratejik Düşünme……..…21
2.3.Stratejik Yönetimin Tanımı……... 22
2.4.Stratejik Yönetimin Amacı…… 24
2.5.Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri…….. 25
2.6.Stratejik Yönetimin Yararları…….....27
2.7.Stratejik Yönetimin Bazı Kavramlarla İlişkisi……..29
2.7.1.Amaçlar-Hedefler…… 29
2.7.2.Misyon……...30
2.7.3.Vizyon……... 31
2.7.4.Politika…….. 32
2.7.5.Taktik……... 32
2.7.6.Program ve Bütçe…….. 32
2.7.7.Yöntem……..…33
2.8.Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları……... 33
2.8.1.Stratejik Durum Analizi……..…36
2.8.1.1.Genel/Uzak Çevre Analizi……..….37
2.8.1.2.Yakın Çevre Analizi…… 37
2.8.1.3.İç Çevre Analizi……... 38
2.8.2.Stratejik Örgütsel Yönelimi Belirleme…… 41
2.8.2.1.Yapılan İşin Tanımı……..…41

2.8.2.2.İşletmenin Misyonu…….…….41
2.8.2.3.İşletmenin Vizyonu……...…. 42
2.8.2.4.İşletmenin Amaç ve Hedefleri……..…..… 42
2.8.3.Strateji Oluşturma ve Stratejik Seçim……..….... 44
2.8.3.1.Büyüme ve Gelişme Stratejileri…….… 44
2.8.3.2.Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri……...…..44
2.8.3.3.Tasarruf Stratejileri……..… 45
2.8.3.4.Karma Stratejiler……..… 45
2.8.4.Stratejik Uygulama ……... 45
2.8.5.Stratejik Kontrol…….…. 46
2.9.Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Teknikleri……..... 47
2.9.1.Portföy Analizi…….…47
2.9.2.Kalite Çemberleri……... 48
2.9.3.Delphi Tekniği…….…. 48
2.9.4.Beyin Fırtınası…….…….…48
2.9.5.Nominal Grup Analizi……..…… 49
2.9.6.SWOT/GZFT Analizi…….….49
2.9.7.PEST Tekniği……..… 49

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE UYGULANMASI

3.1.Yönetimde Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi……..…50
3.2.Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimin Gelişimi……..…… 51
3.3.Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Uygulama Güçlüğü……..…53
3.4. Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar ……..…….……54
3.4.1.Merkezi Yapı……..……...…….. 55
3.4.2.Geleneksel Yönetim Anlayışı……. 55
3.4.3.Dışa Kapalılık ve Gizlilik……..……56

3.4.4.Örgütsel Büyüme……..……56
3.4.5.Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma……..…… 57
3.4.6.Siyasal ve Yönetsel Diğer Sorunlar……...……57
3.5.Dünyada Kamu Sektöründe Reform ve Stratejik Yönetim…… 58
3.6.Türk Kamu Sektöründe Reform Çalışmaları……64
3.7.Kamu Mali Yönetiminde Reform Çalışmaları ve Stratejik Yönetimin Hukuki Altyapısı……..… 68
3.8.Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci……73
3.8.1.Stratejik Planda Bulunması Gereken Temel Unsurlar…….. 75
3.8.2.Durum Analizi…….....76
3.8.2.1.Paydaş Analizi……..… 77
3.8.2.2.Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi……79
3.8.2.2.1.Kuruluş İçi Analiz……..… 80
3.8.2.2.2.Çevre Analizi……..……81
3.8.2.2.2.1.Politik Faktörler……..… 82
3.8.2.2.2.2.Ekonomik Faktörler……..… 83
3.8.2.2.2.3.Sosyal-Kültürel Faktörler ……..….. 83
3.8.2.2.2.4.Teknolojik Faktörler…… 83
3.8.3.Geleceğe Bakış……..84
3.8.3.1.Misyon Bildirimi…… 85
3.8.3.2.Vizyon Bildirimi……..… 86
3.8.3.3.Temel Değerler ve İlkeleri Belirleme……..….. 88
3.8.3.4.Stratejik Amaçların Belirlenmesi……..… 89
3.8.3.5.Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi……..…. 91
3.8.3.6.Performans Göstergeleri…… 93
3.8.4.Strateji Belirleme……..……..……..…94
3.8.4.1.Kamu Sektöründe Strateji Seçenekleri…… 97
3.8.4.1.1.Piyasa Stratejisi…… 97
3.8.4.1.2.Yönetsel Strateji……...… 98
3.8.4.1.3.Program Stratejisi……..… 98
3.8.4.1.4.Yavaş ve Aşamalı Değişim Stratejisi……..… 98
3.8.5.Maliyetlendirme, Faaliyet ve Projeler……..… 99

3.8.6.İzleme ve Değerlendirme……..…100
3.9.Stratejilerin Uygulanması……..… 101
3.9.1.Performans Esaslı Bütçeleme……..……... 102
3.9.2.5018 sayılı KMYKK'da Performans Esaslı Bütçeleme Modeli105
3.9.2.1. Stratejik Plan……..... 106
3.9.2.2. Performans Programı…… 106
3.9.2.3. Faaliyet Raporları……..…. 107
3.9.2.4. Performans Ölçümü…….. 109
3.9.2.5. Performans Değerlendirmesi……... 110
3.9.2.6. Performans Denetimi…… 111
3.9.3.İç Kontrol……..…… 112
3.9.3.1.İç Kontrol Sisteminin İç Denetimden Farkı…….. 114
3.9.3.2.İç Kontrolün Birleşenleri…….. 114
3.9.3.3.Türkiye'de İç Kontrol Sistemi…….…… 115
3.9.3.4.İç Kontrolün Amacı…….. 116
3.9.4.5.İç Kontrolün Temel İlkeleri…….. 117
3.9.4.6.İç Kontrol Standartları ve Eylem Planı…….…….117
3.9.4. Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü ……118
3.9.5. Stratejik Yönetim ve Örgüt Yapısı……..... 119
3.9.6. Stratejik Yönetim Liderlik ve Motivasyon……... 120
3.9.7. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları…….. 121
3.9.8.Stratejik Yönetim ve Kaynak Dağıtımı…… 123

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1.Araştırmanın Amacı……..……..…… 124
4.2.Araştırma Problemi……..……..… 125

4.3.Alt Problemler…….……...…. 125
4.4.Araştırma Yöntemi…….….. 125
4.5.Varsayımlar……..…….. 127
4.6.Sınırlılıklar…….……..…... 127
4.7.Verilerin analizi……128
4.8.Güvenirlik…….…..…. 128
4.9.Araştırmanın Bulguları……..…129
4.9.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular…….129
4.9.2. Katılımcıların Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular…….. 131
4.9.3.Katılımcıların Performans Esaslı Bütçeleye İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular…….…. 136
4.9.4.Katılımcıların İç Kontrole İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular…….. 140
4.9.5.Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular……..…….. 144
4.9.6.Katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular…….……... 147
4.9.7.Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Stratejik Yönetime İlişkin Görüşlerinin Değişip Değişmediğine Dair Bulgular……..…… 152

SONUÇ VE ÖNERİLER

SONUÇ VE ÖNERİLER……...176
KAYNAKÇA……185
EKLER……..... 196
ÖZET…….. 200
ABSTRACT…… 201

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AB	**:**	Avrupa Birliği
DPT	**:**	Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	**:**	Güçlü Yönler- Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler
IMF	**:**	Uluslararası Para Fonu
KMYKK	**:**	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
PEB	**:**	Performans Esaslı Bütçeleme
PEST	**:**	Politik, Ekonomik, Sosyo-Kültürel, Teknolojik
SBE	**:**	Sosyal Bilimler Enstitüsü
SWOT	**:**	Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1:Klasik Yönetim ve Stratejik Yönetim Kıyaslaması ……...27
Tablo 2.2:Durum Belirleme Matrisi…….……..40
Tablo 3.1:Stratejik Planlama ve Yönetim…….....73
Tablo 3.2:Paydaş Etki/Önem Matrisi……. ..78
Tablo 3.3:Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar……...81
Tablo 3.4:Amaç-Hedef Karşılaştırılması……...……..…..92
Tablo 3.5:İnsan Kaynakları İle İlgili Riskler…….…122
Tablo 4.1:Katılımcıların Kişisel Özellikleri …….....129
Tablo 4.2:Katılımcıların Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri …….... 131
Tablo 4.3:Katılımcıların Stratejik Planlamanın Hizmetlerin Verimli Yürütülmesine İlişkin Görüşleri…….…….…. 132
Tablo 4.4:Katılımcıların Stratejik Planın Hazırlanmasında Üst Yönetimin Desteğine İlişkin Görüşleri…….….. 132
Tablo 4.5:Katılımcıların İç ve Dış Paydaşların Katkılarının Sağlanmasına İlişkin Görüşleri…….…… 133
Tablo 4.6:Katılımcıların Stratejik Planın İç ve Dış Analiz Sonuçlarına Göre Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri..……..... 134
Tablo 4.7:Katılımcıların Stratejik Planlamanın İşleri Zorlaştıran Yeni Moda Bir Yönetim Aracı Olduğuna İlişkin Görüşleri…..…… 135
Tablo 4.8:Katılımcıların Faaliyetlerin Stratejik Plan ve Performans Programına Uygunluğuna İlişkin Görüşleri…….…. 135
Tablo 4.9:Katılımcıların Performans Esaslı Bütçelemeye İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri……. 136
Tablo 4.10:Katılımcıların Performans Denetimine İlişkin Görüşleri……..… 137
Tablo 4.11:Katılımcıların Performans Programına İlişkin Görüşleri …… 137
Tablo 4.12:Katılımcıların Bütçe-Stratejik Plan-Performans Programı Uyumuna İlişkin Görüşleri……..……... 138
Tablo 4.13:Katılımcıların Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine İlişkin Görüşleri…….…… 139

Tablo 4.14:Katılımcıların Performans Esaslı Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri …….…….. 139
Tablo 4.15:Katılımcıların İç Kontrole İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri …… 140
Tablo 4.16:Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Kapsamasına İlişkin Görüşleri…….. 141
Tablo 4.17:Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Çalışmalarına İlişkin Görüşleri ……..... 141
Tablo 4.18: Katılımcıların Kuruluşların, Amaç ve Hedeflere Ulaşmasını Engelleyecek Risklerin Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri……. 142
Tablo 4.19:Katılımcıların Etkin Süreç Kontrolü ve Güvenilir Ön Mali Kontrol Mekanizması Kurulmasına İlişkin Görüşleri……..…... 143
Tablo 4.20:Katılımcıların Organizasyon, Yöntem ve Süreçlerin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri……..143
Tablo 4.21:Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri…..……..... 144
Tablo 4.22:Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemlerinin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri …….….. 145
Tablo 4.23:Katılımcıların Faaliyet Raporlarının, Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri …….….. 145
Tablo 4.24:Katılımcıların Kuruluşlarda Muhasebe Kayıtlarının Tutulması ve Bütçe Kesin Hesabının Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri…….. 146
Tablo 4.25:Katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri ……...147
Tablo 4.26:Katılımcıların 5018 Sayılı KMYKK'ya İlişkin Görüşleri ……..… 148
Tablo 4.27:Katılımcıların Stratejik Yönetimi Yönlendirici Kuruluşların Süreci Yönetmelerine İlişkin Görüşleri..……...…… 148
Tablo 4.28:Katılımcıların Değişimin Gerekliliği Konusunda Motivasyon Sağlanmasına İlişkin Görüşleri…….…….. 149
Tablo 4.29:Katılımcıların Kuruluşlarda Kapasite Geliştirilerek Stratejik Yönetim Sürecine Uygun Hale Getirilmesine İlişkin Görüşleri……150

Tablo 4.30:Katılımcıların Strateji Geliştirme Birimlerinin İşleyişine Yönelik Görüşleri……...150
Tablo 4.31:Katılımcıların Stratejik Yönetim Anlayışı ile Birlikte Toplam Kalite Yönetiminin İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Görüşleri ……151
Tablo 4.32:Kadın ve Erkek Katılımcıların "Stratejik Planlamaya" İlişkin Görüşleri…… 153
Tablo 4.33:Kadın ve Erkek Katılımcıların "Performans Esaslı Bütçelemeye" İlişkin Görüşleri…….…….. 153
Tablo 4.34:Kadın ve Erkek Katılımcıların "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri….. 154
Tablo 4.35:Kadın ve Erkek Katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri……154
Tablo 4.36:Kadın ve Erkek Katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri…….. 155
Tablo 4.37:Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "Stratejik Planlamaya" İlişkin Görüşleri……..…….. 156
Tablo 4.38:Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "Performans Esaslı Bütçelemeye" İlişkin Görüşleri…… 156
Tablo 4.39:Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri.……157
Tablo 4.40:Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri…….. 157
Tablo 4.41:Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri…… 158
Tablo 4.42:Katılımcıların Yaşlarına Göre "Stratejik Planlamaya" İlişkin Görüşleri.……159
Tablo 4.43:Katılımcıların Yaşlarına Göre "Performans Esaslı Bütçelemeye" İlişkin Görüşleri…….…. 159
Tablo 4.44:Katılımcıların Yaşlarına Göre "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri….. 160
Tablo 4.45:Katılımcıların Yaşlarına Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri…….....160
Tablo 4.46:Katılımcıların Yaşlarına Göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri…….. 161

Tablo 4.47:Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri……..162
Tablo 4.48:Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri…… 162
Tablo 4.49:Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri…… 163
Tablo 4.50:Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri……163
Tablo 4.51:Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri…….. 164
Tablo 4.52:Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri……..……165
Tablo 4.53:Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri……...……166
Tablo 4.54:Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri…… 166
Tablo 4.55:Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri……167
Tablo 4.56:Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri……..…. 167
Tablo 4.57:Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri…….. 168
Tablo 4.58:Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri……... 169
Tablo 4.59:Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri…….. 169
Tablo 4.60:Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri……..170
Tablo 4.61:Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri……..…….…… 170
Tablo 4.62:Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri…….…….. 171

Tablo 4.63:Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan
Katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri…….… 172
Tablo 4.64:Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan
Katılımcıların “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri……..… 172
Tablo 4.65:Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan
Katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri.173
Tablo 4.66:Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan
Katılımcıların “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri…...……173

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1: Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Süreci…….… 35
Şekil 2.2: Stratejik Analiz…….. 36
Şekil 2.3: İşletmenin Amaçları……. 43

GİRİŞ

Günümüzde her alanda olduğu gibi yönetim alanında da gelişmeler yaşanmakta ve yeni yönetim anlayışları ortaya çıkmaktadır. Değişimin ve yenilenmenin kaçınılmaz olduğu gerçekliliği ile değişimi izlemek yerine öngörmek ve de değişimin planlayıcısı olmak gerekmektedir.

Dünyada örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve değişime uyum sağlamak amacıyla yeni yönetim anlayışları benimsemişler ve geliştirmişlerdir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik olması, bilgiye ve analize dayanması, çevrenin, teknolojik gelişmelerin incelenmesi ve takibi, amaçların, hedeflerin ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesi, daha iyi ve hızlı kararlar alınması gibi özellikleri ile öne çıkmaktadır.

Özel sektör, kamu sektörü ile üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm örgütler küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik değişimleri sürdürülebilir hale getirmek amacıyla stratejik düşünmeye, stratejik karar almaya, stratejik planlamaya ve stratejik yönetime daha fazla önem vermektedirler.

Ulusal ve uluslararası alanda yaşanan değişim ve dönüşümler, kamu kurum ve kuruluşlarını da gelişmeye ve yeniden yapılanmaya zorlamaktadır. Kamu hizmetlerinin kalitesin artırılması, kaynakların kullanımında etkililiğin, verimliliğin sağlanması, mali saydamlığın ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesine yönelik kamu mali yönetiminde önemli değişimler yaşanmaktadır.

Ülkemizde yaşanan ekonomik ve mali krizler nedeniyle kamu mali yönetimde yeniden yapılanma ihtiyacı kaçınılmaz olarak ortaya çıkmıştır. Yeniden yapılanma çalışmaları sonucu ve Avrupa Birliği müktesebatına uyum sağlamak amacı ile Türk kamu yönetiminde ve kamu mali yönetiminde reform çalışmaları gündeme gelmiştir. 2003 yılında kanunlaşan ve 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, saydamlık ve hesap verebilirliğin güçlendirilmesi amaç edinilmiştir.

Bu çalışma; dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; planlama, strateji, stratejik planlama kavramları ele alınmaktadır. Planlamanın türleri ve yararları, strateji ve stratejik planlama kavramı, yararları incelenmektedir. İkinci bölümde; stratejik yönetim kavramı, tanımı, amacı, temel özellikleri, yararları, bazı kavramlarla ilişkisi, kullanılan analiz yöntemleri ve ayrıca özel sektörde stratejik yönetimin aşamaları açıklanmaktadır. Üçüncü bölümde; kamu sektöründe stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulanan model incelenmektedir. Dördüncü bölümde; kamu sektöründe stratejik planlama ve yönetim sürecinin değerlendirilmesi amacı ile Ankara'da örneklem olarak belirlenen merkezi yönetim kapsamında olan on kamu kurumunun Strateji Geliştirme Birimlerinde çalışanlara uygulanan anketin bulguları yer almaktadır. Elde edilen bulgular göz önünde bulundurularak araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

PLANLAMA VE STRATEJİK PLANLAMA

1.1. Plan

Plan amaçlara ulaşmak için araçların ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağının saptanmasıdır.[1] Plan kavramı genel olarak strateji, politika ve yöntem kavramlarını kapsamaktadır.

Plan, bugünden gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin ve nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır.[2] Plan kurumların genel amaç ve hedeflerini, bunlara ulaştıracak yolları ve kaynakları içermektedir.

1.1.1. Planlama

Genel olarak planlama ne yapılacağının önceden kararlaştırılması veya neyin, nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağının önceden kararlaştırılması süreci şeklinde ifade edilebilir.[3] Planlama şimdiki durum ile gelecek arasında köprüdür. İlerde yapılacak işleri saptamaktır.[4] Organizasyonun amaç ve beklentilerine ulaşmasını kolaylaştıracak kararların alınması sürecidir.[5]

Planlama bir veya birden fazla amacı saptayarak bunlara ulaşmak için gerekli araç ve yolların önceden tayin ve tespiti olarak tanımlanabilir.[6] En genel tanımıyla planlama, geleceğe yönelik ve belirli bir amaca (hedefe) veya

---

[1] Erol Eren, **Stratejik Yönetim**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2006, s.10.
[2] Ramazan Geylan v.d., **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir, 2005, s.87.
[3] Şerif M. Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay, 2005, s.121.
[4] Zeyyat Hatiboğlu, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Sedok Yayınları,1995, s.93.
[5] Ömer F. Akyüz, **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006, s.101.
[6] Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2002, s.39.

amaçlara (hedeflere) ilişkin olarak gerçekleştirilen rasyonel (akılcı) bir süreçtir. Planlamanın üç önemli niteliği;[7]

- Geleceğe yönelik olması,
- Belirli bir amaca ilişkin olması,
- Rasyonel (akılcı) olması, şeklinde ortaya konabilir.

Tanımlaması nasıl yapılırsa yapılsın planlama içeriğinde üç unsur bulunmaktadır. Bunlar, amaç; ulaşılmak istenen, gerçekleştirilmesi istenen amaç ya da amaçlar vardır ve bu amacın hangi nitelikte olduğunun önemi bulunmamaktadır. Süre; bireysel, örgütsel, toplumsal ya da bir başka düzlemde belirlenen amaç ya da amaçlara önceden belirlenen bir süre içerisinde ulaşmaktır. Yöntem; bu süre içerisinde belirlenen hedeflere ulaşmak için ne yapılması gerektiğinin, hangi yöntemlerin, araçların ve kaynakların kullanılacağının belirlenmesidir.[8]

Yukarıda açıklandığı gibi, planlama amaçların ve bu amaçlara ulaşmak için kaynakların ve en uygun yöntemin belirlendiği bir süreçtir.

1.1.2. Planlama Sürecinin Aşamaları

Planlama birbirini izleyen aşamalardan oluşan süreçtir.[9]

- Amaçların belirlenmesi: Planlama yaparken öncelikli amaçlar açık ve seçik belirlenmesi gerekir.
- Temel varsayımların belirlenmesi: Gelecekte karşılaşılması ve faaliyetleri etkilemesi muhtemel varsayımlar (yeni eleman alımı, verimliliğin artırılması, siyasi ortamdaki değişiklik) tahmin edilmekte ve bunlara ilişkin değerlendirmeler yapılmaktadır.

---

[7] M. Tamer Müftüoğlu, **İşletme İktisadı**, Ankara, Turhan Kitapevi, 2005, s.543.
[8] Seriye Sezen, **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**, Ankara, TODAİE, 1999, s.10.
[9] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003, s.140.

- Alternatiflerin belirlenmesi ve karşılaştırılması: Amaçlara ulaşmayı sağlayacak alternatif imkan, araç ve yollar tespit edilmekte ve bunlar güçlü ve zayıf yönleriyle birbirileriyle karşılaştırılmaktadır.
- En uygun alternatifin seçimi ve planın yapılması: Yönetici ve planlamacı, amaca ulaşmak için imkanlara göre hareket tarzını seçmek ve bu yönde kararlar almaktadır.

Planlama sürecinde amaçların belirlenmesi, geleceğe yönelik öngörülerin yapılması ve amaçlara ulaştıracak en iyi yolların ve faaliyetlerin tespit edilmesi gerekmektedir.

1.1.3. Planlamanın Yararları

Planlamanın örgütlere sağladığı yararlar şunlardır.[10]

- Yöneticinin sistemli bir şekilde geleceği düşünmesine ve dikkatlerin amaçlara yöneltilmesine yol açmaktadır.
- Yöneticiye uzun dönemli düşünme alışkanlığı kazandırmakta ve ileriyi görme yeteneğini geliştirmektedir.
- Kaynakların akılcı kullanılmasına imkan tanıyarak tasarrufa yol açmaktadır.
- Faaliyetler daha iyi koordine edilmektedir.
- Etkin denetim için gerekli olan standartları sağlamaktadır.
- Ani ve hızlı değişiklere karşı hazırlıklı olmayı sağlamaktadır.
- Yetki devrini kolaylaştırmakta ve yöneticilerin karşılıklı olarak sorumluluklarına canlılık kazandırmaktadır.

Planlama kuruluşlarda sistemli ve uzun vadeli düşünmeyi, faaliyetlerin koordinasyonunu, kaynakların etkili ve verimli kullanılmasını sağlamaktadır.

---

[10] Mucuk, **a.g.e**, s.139.

1.1.4. Planlama Türleri

Planlamanın amaçlarına ve hedeflerinin uygulama esnekliklerine göre çeşitleri bulunmaktadır. Planlama çevreledikleri alana, işlevlerine ve sürelerine göre sınıflandırılabilir.

1.1.4.1. Çevreledikleri Alana Göre Planlama Türleri

Çevreledikleri alana göre planlama; örgütsel, kentsel, bölgesel, ulusal ve uluslarüstü olmak üzere beş grupta incelenebilir.

1.1.4.1.1. Örgütsel Planlama

Örgütsel ya da yönetsel planlamanın alanına belli bir örgüt girer ve bu örgütün sahip olduğu insan gücü, sermaye, teknolojik kaynakları etkili ve eşgüdümlü bir şekilde hedefleri gerçekleştirmek amacıyla harekete geçirilmesini anlatır. Örgütsel planlama kendi içinde ikiye ayrılır. Örgütün kendine yönelik uygulayacağı iç planlama ve çevresine yönelik uygulayacağı dış planlamadır. Örgüt içi planlama, örgütsel amaçların planlaması, örgütsel etkinliklerin planlaması, personel eğitimi planlaması, üretim planlaması, bütçe planlaması gibi her örgütün gereksinimlerine göre değişik içerikte hazırlanabilir. Örgüt dışı planlama ise planlamanın nesnesini, örgütün hem etkileyen hem de etkilenen olarak ilişkide bulunduğu dış çevresini oluşturmaktadır.[11]

1.1.4.1.2. Kentsel Planlama

Kentsel planlama, bir kentin fiziksel, coğrafi, ekonomik ve toplumsal özelliklerinin kenti çevreleyen tüm koşulları belirlenerek, bunların gelecekteki

---

[11] Sezen, **a.g.e**, ss.14-15.

yönelimlerine ilişkin tahminde bulunma ve kentsel hizmetleri bu tahminlere göre ayarlama eylemidir. Kentsel planlamanın nihai amacı, kentin büyümesini denetim altına alarak kentsel yaşam kalitesini yükseltmektir.[12]

1.1.4.1.3. Bölgesel Planlama

Sınırlarını coğrafi, ekonomik, yönetsel ya da toplumsal ölçütlerin belirlediği ve birden fazla yerleşim birimini içine alan mekanda, içerdiği hedeflere ulaşmasını ve bunun için gerekli kaynakların harekete geçirilmesini öngören bir planlama türüdür. Bölgesel planlama genelde bir ülkenin diğer bölgelerine oranla daha az gelişmiş bölgelerini kalkındırma amaçlıdır.[13]

1.1.4.1.4. Ulusal Planlama

Öngörülen bir süre içerisinde ulaşılmak üzere ulusal ve uluslararası düzlemde ekonomik, siyasi ya da toplumsal hedefleri belirleme ve ulusal kaynakları bu hedefler doğrultusunda harekete geçirmedir. Ulusal planlama ile bir ülkenin eğitim, sağlık, insan gücü, sosyal güvenlik, kentleşme, spor, kültür gibi toplumsal; çevre, doğal kaynaklar, ulaşım, enerji, teknoloji gibi fiziksel; üretim, tüketim, gelir dağılımı gibi ekonomik alanlarının planlaması yapılır. Ulusal planlamanın türü ve kapsamı, başta siyasi rejimi olmak üzere birçok etken altında, her ülkenin kendi gereksinmesi ve tercihleri doğrultusunda belirlenmektedir.[14]

1.1.4.1.5. Uluslarüstü Planlama

Her örgüt gibi uluslarüstü örgüt de belli bir amacı gerçekleştirmek üzere kurulmakta ve amaçlarına ulaşmak için planlamayı bir araç olarak

---

[12] Sezen, **a.g.e**, s.17.
[13] Sezen, **a.g.e**, s.17.
[14] Sezen, **a.g.e**, ss.20-21.

kullanmaktadır. Uluslarüstü örgütün, yönetsel bir kuruluş olarak, bürokratik mekanizmasının daha verimli çalışmasına yönelik planları dışında, uzun dönemli örgütsel hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını belirleyen planları, hedeflerin gerçekleşmesi, üye ülkelerin ulusal sınırları içinde yapacakları ekonomik, mali, yönetsel ya da hukuksal düzenlemeler gerektirdiğinden uluslarüstü bir nitelik taşımaktadır.[15]

1.1.4.2. İşlevlerine Göre Planlama Türleri

İşlevlerine göre planlama; insan gücü planlaması ve stratejik planlama olarak iki grupta incelenebilir.

1.1.4.2.1. İnsan Gücü Planlaması

İnsan gücü planlaması, herhangi bir örgütün varlık nedenini oluşturan amaçlarının gerçekleştirilmesi için, uygun düzeyde yetenek ve becerilere sahip, uygun sayıda işgücünün, uygun işte, uygun zamanda, uygun hedeflere ulaşmak için uygun etkinliklerde bulunmasını sağlamayı hedefler. İnsan gücü planlaması ile bir ülkenin gereksinim duyduğu yetişmiş işgücü sayısal ve niteliksel olarak belirlenir ve eğitim yatırımlarının bu belirlemeye göre yönlendirilmesi sağlanır.[16]

1.1.4.2.2. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Kuruluş bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına,

---

[15] Sezen, **a.g.e**, ss.22-23.
[16] Sezen, **a.g.e**, s.26.

kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder.[17]

1.1.4.3. Sürelerine Göre Planlama Türleri

Sürelerine göre planlama; orta süreli, kısa süreli ve uzun süreli planlama olmak üzere üç grupta incelenebilir.

1.1.4.3.1. Uzun Süreli Planlama

Beş yılı aşan süreler için yapılan planlardır. Uzun vadeli planlar kurumun faaliyet alanlarında ve amaçlarında temel değişikler yapılmasına açıktır.[18] Amaçları gerçekleştirmek için belirlenen stratejilerin öngördüğü etkenlere bağlı olarak süre uzayabilmektedir.[19] Uzun süreli tahminler yapılması zor olduğu için hazırlanan planlar esnek yapılmakta ve izlenecek politikalar, hedefler, amaçlar ve yöntemler belirlenmektedir.

1.1.4.3.2. Orta Süreli Planlama

Bir ile beş yıl arasında uygulanan planlar orta süreli planlardır. Orta süreli planlar genellikle politika değişiklikleri esnasında ve geçiş dönemlerinde uygulanan planlardır.[20] Orta süreli planlar program ve proje niteliği taşımaktadırlar.

---

[17] Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara, 2006, s.7.
[18] Hasan Çoban, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul, İnkılap Kitabevi,1997, s.82.
[19] Dilaver Tengilimoğlu v.d., **İşletme Yönetimi**, Ankara, Seçkin Yayın, 2008, s.98.
[20] Çoban, **a.g.e**, s.82.

1.1.4.3.3. Kısa Süreli Planlama

Bir yıl veya daha az bir süreyi kapsayan planlardır. Kısa vadeli planlarda kurumun yapısı stratejisi ve nitelikleri sabit olarak değerlendirilir.[21] Orta süreli planlar, uzun ve orta süreli planların uygulanabilmesi için hazırlanmaktadırlar.

Aşağıda strateji, stratejik plan ve stratejik planlama kavramlarının tanımlarına, özelliklerine ve yararlarına değinilmektedir.

1.2. Strateji ve Özellikleri

Strateji, kelime anlamı itibariyle, sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme demektir. Strateji kavramı işletme alanında keşfedilmiş bir kavram olmayıp işletme literatürüne askeri stratejiden geçmiştir.

Askeri strateji, bir savaşta orduların girişecekleri harekat ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır. Askeri stratejide amaç; mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak, zafere ulaşmaktır. Düşman güçlerin durumunu, harp araçlarının miktar ve kalitesini araştırmak, savaş alanının durumu, fırsat ve tehlikeler hakkında bilgi edinmek, kendi birliklerinin durumu, güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek askeri stratejinin temelini oluşturur.[22]

Bir savaş sanatı olarak, rakiplerini yenmek için askeri kuvvetleri en etkili ve verimli kullanma becerisi (sanatı) olarak tanımlanan strateji ile birbirine düşman iki ordudan birisinin zafere ulaşması hedeflenmektedir. Sonuç “ölüm ya da yaşamak” ile ilgilidir. Bugün; modern anlamda savaş yerine kullanılan kavram “Rekabet”, ordular ve düşman yerine kullanılan

---

[21] Çoban, **a.g.e**, s.83.
[22] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze,**İşletmelerde Stratejik Yönetim**,İstanbul,Literatür,2006,s.33.

kavram "İşletme"dir. Hedef ise işletmenin varlığı - başarısı ya da iflası - başarısızlığı olarak ifade edilmektedir.[23]

Strateji geleneksel anlamda savaş sanatı ve savaşta sonuca ulaşmak için askeri harekatın planlanmasını kapsayan bilim dalıdır. Çağdaş anlamda, işletme ve yönetim alanında, işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğünü sağlamak amacıyla örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması, gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci şeklinde tanımlanmaktadır.[24] Belirlenmiş amaç ve hedeflerin başarılması için insan ve insan dışı araçların tümünün kullanılması ile izlenen yol ve yöntemdir.[25]

Strateji kavramının çok eski dönemlerden beri var olduğu ve askeri alanda kullanıldığı bir gerçektir. Ancak yönetim alanında kullanılmaya başlanması yönetim biliminin doğuşundan çok sonraya rastlamaktadır. Yirminci yüzyılın ikinci yarısı başlarından itibaren yönetim, bilim olarak gelişmeye başlamıştır.[26]

Strateji kavramı, işletme ve yönetim alanında 20. yüzyılın ikinci yarısında kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, işletmenin çevresiyle arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır.[27]

Strateji örgüt ve çevre arasındaki gelecek bağlantısını kurabilmek için temel bileşenleri sağlar. Amaçları tanımlar ve amaçlara ulaşabilmek için planların formüle edilmesine yardım eder.[28] Strateji, organizasyonun esas amaçlarını, politika ve faaliyetlerini mantık çerçevesinde bütünleştiren ve çevreden beklenen değişmeler karşısında kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlayarak doğru yere götüren kararlar zinciridir.[29]

---

[23] Asuman Akdoğan, "Değişen Dünyada Stratejik Planlama ve Yönetim" (Erişim) http://Kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi. 15.10.2008
[24] Ömer Dinçer,**Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**,İstanbul,Beta Basım,1998,ss.14-18.
[25] Hasan Hüseyin Çevik, **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara,Seçkin,2007,s.229.
[26] İ.Hakkı Düğer ve Ali Akdemir, **Stratejik Planlama**, Isparta,1994, s.16.
[27] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2004, ss.17-18.
[28] Nurhan Papatya, **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003, s.13.
[29] Akyüz, **a.g.e**, s.110.

Strateji seçilen hedeflere ulaşmak için yönetimin eylem planını belirtir. Örgütün nasıl işletileceği ve çalıştırılacağı; girişim, yarış ve işlev alanına nasıl yaklaşılacağı; örgütü arzu edilen duruma getirmek için hangi eylemlerde bulunulacağını gösterir. Strateji bir anlamda ayrıntılı bir yol haritası ve etkinlikleri yönetirken örgütün izlemeye çalıştığı doğrultudur.[30]

Strateji hedeflere ulaşmaya ilişkin gerekli politikaları ve planları kapsar. Örgütün çevresel değişimlere uyum yeteneklerinin gelişmesi ile yakından ilgilidir. Strateji yeni kurallar araştırma, eylemleri planlama ve yönlendirme, sürekli değişen çevreye uyumu araştıran yönetsel bir araçtır. Çeşitli bilim insanları tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır.[31]

Bir yön olarak strateji; strateji yol, çizgidir. Strateji her şeyden önce bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.

Bir düşünce olarak strateji; strateji bir düşünce sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini kapsar.

Bir eylem olarak strateji; strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan değerleri açıklar. Strateji sonuç yönlü bir davranıştır.

Bir durum olarak strateji; strateji ortam içinde konum belirleme ve değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Strateji sürekli durum arayışı, yeniden konumlandırmadır.

Bir kültür olarak strateji; strateji örgütün çevre içinde belli bir alanda konumlandırılması tercihini açıklar.

Strateji alanında yapılan bazı tanımlar aşağıda sıralanmıştır.[32]

- Strateji, bir değişim yaratmak ve değişime hükmedebilmektir.
- Strateji, ulaşmaya değer bir gelecek için bugünden çalışmaktır.

---

[30] Mualla Bilgin Aksu, **Eğitimde Stratejik Planlama**, Ankara, Anı, 2002, s.4.
[31] Gündüz Pamuk v.d., **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul, İrfan Yayınları, 1997, ss.19–21.
[32] Tahir Akgemci, **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008, s.4.

- Strateji, başkaları tarafından algılanmayan fırsat ve tehditleri algılayabilmektir.
- Strateji, riskleri başkalarından farklı bir şekilde algılayıp hesaplayabilmektir.
- Strateji, amaçlanan geleceğe ulaşabilmek için çevresel fırsat ve tehditleri öngörerek, örgütün üstün ve zayıf yönlerini bir kaldıraç olarak kullanabilmektir.
- Strateji, geleceğin kazançları uğruna bugünün kayıplarını göze alabilmektir.

Yukarıda verildiği üzere, stratejinin birçok tanımı yapılmaktadır. Birbirilerini tamamlayıcı bakış açılarından da aşağıdaki tanımlar yapılabilir.[33]

Plan olarak strateji: Eylemin ve örgütlerin, bilinçli ve amaçlı olarak önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusunda yönetilmesidir.

Hedef olarak strateji: Önceden tanımlanıp ilan edilmiş hedefler doğrultusu yerine, ortamın duyarlılığı içinde örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkmasıdır.

Konum olarak strateji: Beklenti ve işlevlerin tanımlandığı örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen, örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen konum saptamasıdır.

Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin, ortak misyonları nedeni ile paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısıdır.

Kısaca; yönetsel bir kavram olarak stratejinin, önceden saptanmış amaçlarla, onlara erişmeye yardımcı olacak araçların karşılıklı, etki ve tepkilerini içerdiği söylenebilir. Yönetsel stratejinin özellikleri kısaca aşağıda belirtilmiştir.[34]

- Strateji, analiz etme sanatıdır.

---

[33] Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ankara, KOSGEB Yayın, 2004, s.3.
[34] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.3-7.

- Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.
- Strateji, örgütün çevresiyle ilişkilerini düzenler.
- Strateji, örgütün bütün finansal ve beşeri unsurlarını yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur.
- Strateji, karmaşık ve dinamik bir çevrede örgütün faaliyet alanını belirler.
- Çalışanları cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.

Strateji kavramı örgütlerde önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için stratejik düşünmeyi, yön belirlemeyi ve değişen çevre koşulları karşısında kaynakların uygun şekilde kullanılmasını sağlayan kararları içeren yönetsel bir süreçtir.

1.3. Stratejik Plan

Stratejik planlar, çevresel değişiklikler doğrultusunda**,** işletmenin uzun vadeli hedeflerini ve bunlara ulaşma yollarını belirleme çabasıdır. Stratejik planlar örgütün tümünü ilgilendiren, üst yönetim tarafından şekillendirilen, uzun süreli ve genel amaçlı planlardır.[35]

Stratejik planlar işletmeyi uzun sürede bağlayan ve tüm işletmeyi ilgilendiren, işletme için önemli temel politikaların belirlendiği planlardır. Bu nitelikleriyle stratejik planlar uzun vadeli ve bütüncül planlardır.[36] Stratejik planlar uzun dönemli ve geleceğe dönük bakış açısı taşımaktadır.

1.3.1. Stratejik Planlama

Stratejik planlama kavramı bugünkü modern stratejik yönetim anlayışı içerisinde uygulama ve kontrol aşamalarından önce gelen ilk aşamadır. Stratejik planlama klasik planlamadan sürekli yenilenme ve uzun vadeli bakış

---

[35] Geylan v.d., **a.g.e**, s.98.
[36] Müftüoğlu, **a.g.e**, s.543.

açısı özellikleriyle ayrılır.[37] Stratejik planlama kurumun amaç ve hedeflerini ve bunlara ulaşmasını sağlayacak strateji ve politikaların belirlenmesini kapsayan uzun vadeli planlama sürecidir.

Kamu sektöründe stratejik planlama, kamu kuruluşunun mevcut durumunu inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, amaç ve hedefleri belirleme, belirlenen hedeflere ulaşmak için hangi yol ve yöntemlerin izleneceğini içeren strateji geliştirme ve yapılan işlerin sonuçlarını (performans) ölçme aşamalarından oluşan süreçtir.[38]

Stratejik planlama, sistemli bir biçimde geleceğe ilişkin en geniş bilgiyle risk alıcı kararlar verme, bu kararları uygulamak için gereksinim duyulan çabaları sistemli olarak örgütleme ve örgütlü sistemli bir dönüt yoluyla, bu kararların beklentiler karşısındaki sonuçlarını ölçmeye yönelik sürekli bir süreçtir.[39] Stratejik planlama, uzun vadeli olarak bir kurumun ve işletmenin bulunduğu yer ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eden, bu yolda kaynak ve araçları belirleyen, sistematik ve yazılı çalışmalar olarak tarif edilebilir.[40]

Örgütü, bir bütün olarak değerleyerek, sistematik olarak ulaşmayı düşündüğü ana amaçların, yeteneklerin ve hedeflere ulaşmak için kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesine ilişkin değerlendirmelerdir.

Stratejik planlama örgütlerde dinamik ve değişen çevre şartlarında amaçlar doğrultusunda faaliyetleri yönlendirebilmek için amaçlar ve öncelikler belirleme ve gerekli eylemleri uygulayabilme sürecidir.[41] 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 3. maddesinde "Stratejik plan: kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde tanımlanmaktadır.[42]

---

[37] Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür, **Çağdaş Kamu Yönetimi-II**, Ankara, Nobel, 2004, s.210.
[38] Sait Aşgın, **Stratejik Yönetim**, Ankara, İçişleri Bakanlığı, 2008, s.51.
[39] Aksu, **a.g.e**, s.28.
[40] Asuman Akdoğan, **a.g.m**, http://Kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi.
[41] Ercan Öztemel, **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul, Boğaziçi, 2004, s.28.
[42] "5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu", T.C. Resmi Gazete (25326, 24/12/2003)

DPT Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama ve niteliği hakkında aşağıdaki bilgiler verilmiştir.[43]

- Sonuçların planlanmasıdır: Girdilere değil, kamu hizmetleri ile elde edilecek sonuçlara odaklıdır.
- Değişimin planlanmasıdır: Değişimin istenilen yönde olabilmesini sağlamaya gayret eder, değişimi destekler ve geleceği yönlendirir. Düzenli olarak gözden geçirilmesi ve değişen şartlara göre uyarlanması gerekir.
- Gerçekçidir: Arzu edilen ve ulaşılabilir bir geleceği resmeder.
- Kaliteli yönetimin aracıdır: Disiplinli ve sistemli bir şekilde, bir kuruluşun kendisini nasıl tanımladığını, neler yaptığını ve yaptığı şeyleri niçin yaptığını değerlendirmesi, şekillendirmesi ve bunlara rehberlik eden temel kararları ve eylemleri üretmesidir.
- Hesap verme sorumluluğuna temel oluşturur: Sonuçların nasıl ve ne ölçüde gerçekleştirildiğinin izlenmesine, değerlendirilmesine ve denetlenmesine temel oluşturur.
- Katılımcı bir yaklaşımdır: Stratejik planlama sürecinin kuruluşun en üst düzey yetkilisi tarafından tam olarak desteklenmesi şarttır. Bununla beraber, ilgili tarafların, diğer yetkililerin, idarecilerin ve her düzeydeki personelin katkısı, ortak çabası ve desteği olmaksızın, stratejik planlama başarıya ulaşamaz.

Diğer taraftan stratejik planlama;[44]

- Bir yönetim planlaması modelidir.
- Yaygın olarak kullanılan bir karar verme aracıdır.
- Giderek artan hızlı değişime ve gelişmelere uyum sağlamak için her türlü yatırımı yapma ve geleceği tanımlamadır.

---

[43] DPT, **a.g.e**, s.7.
[44] İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, **Planlama Dergisi**, Özel Sayı, DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, 2002, s.14.

- Ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesi konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacına yönelik bir makro planlama aracıdır.
- Kurum veya şirket açısından bir mikro planlama modelidir.
- İşletme, kurum veya kuruluşun yakın gelecekte nerede olmak istediğinin açıkça belirlenme sürecidir.

Yukarıdaki tanımlar çerçevesinde stratejik planlama örgütlerde değişimin ve yenilenmenin gerçekleştirilmesine, ilgili tarafların katılımının ve katkısının sağlanmasına, yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi sonucu nelerin gerçekleştirildiğinin ve gelecekte nelerin yapılması gerektiğinin tespit edilmesine imkan tanımaktadır.

1.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlar şunlardır**.** [45]

Çevreye uyum sağlamak; stratejik planlama kurumun çevredeki değişiklere uyumunun sağlanmasında güçlü bir araçtır.

Bilimsel ve teknolojik gelişmeleri takip etmek; kurumlar, özellikle bilgi teknolojisi ve haberleşmede yaşanan hızlı değişimlere uyum sağlayıp, toplumun ve kamuoyunun ihtiyaçlarına cevap verebildikleri ölçüde ayakta kalabileceklerdir.

Sistematik düşünmek; günübirlik kararlarla kurumun amaç ve faaliyetlerinin gerçekleştirilmek istenmesi, kurumları zor durumda bırakabilmektedir. Stratejik planlama, sistemli düşünülmesinde ve karar alma sürecinde kurumlara büyük ölçüde yarar sağlayacaktır.

Yönetimde etkinlik; çevrenin, teknolojik gelişmelerin incelenmesi ve takibi, amaçların, hedeflerin ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin

---

[45] Çoban, **a.g.e**, ss.119-120.

belirlenmesi, daha iyi ve hızlı kararlar alınması, etkili ve başarılı yönetim için stratejik planlama önem taşımaktadır.

Kurumların stratejik düşünmesi, içinde bulundukları çevreye uyumun sağlanması ve mevcut durumu inceleyerek belirlenen amaç ve hedeflere ulaştırabilecek stratejilerin tespit edilmesi, etkili ve başarılı yönetim için stratejik planlamaya ihtiyaç duyulmaktadır.

1.3.3. Stratejik Planlamanın Kamu Kesimine Faydaları

Stratejik planlamanın kamu kesimine sağlayacağı faydalar şunlardır.[46]

- Plan, program ve bütçe arasında ilişkinin güçlendirilmesine yardımcı olur.
- Kamuda etkin bir yönetim ve harcama sisteminin kurulmasında başlangıç noktasını oluşturur.
- Kuruluşun belirli bir hedefe yönelik olmayan anlık işler yerine, orta vadeli ve somut hedeflere dayanan planlama anlayışına sahip olmalarını sağlar.
- Vizyon değerlendirilmesi ile sürekli gelişme, yeni gelişmelere göre kendini yenileme, hizmet kalitesi, etkinliğin artırılması anlayışını getirir.
- Performans göstergelerinin oluşturulması zorunluluğu nedeniyle kuruluşun her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerini etkinlik, yerindelik, katılımcılık, şeffaflık ve hesap verme sorumluluğu ilkeleri çerçevesinde şekillendirir.
- Düzenli olarak veri toplama ve sonuçları analiz etme alışkanlığı kazandırır.

---

[46] Sait Aşgın v.d., **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara, İçişleri Bakanlığı, 2006, s.11.

- Süreçlere bütünleşmiş, şekilde denetim ve izlemeyi kolaylaştırır.
- Kuruluşlarda katılımcı yönetimi (yönetişim) gelişir.

Stratejik planlama katılımcı bir anlayışla paydaşları da planlama sürecine katarak hazırlık, uygulama, kontrol ve değerlendirme süreçlerinde örgütlerin tüm birimleri arasında eşgüdümü ve işbirliğini sağlayacaktır.

Buraya kadarki bölümde planlama ve türleri ile strateji ve stratejik planlama kavramları açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmanın ikinci bölümünde stratejik planlamadan daha geniş bir kavram olan stratejik yönetim ve aşamaları incelenecektir.

Stratejik yönetim planlamayı, uygulamayı, kontrolü ve denetimi kapsamaktadır. Stratejik planlama ve yönetim sayesinde kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı sağlayacak yöntemlerin belirlenmesi ile organizasyonun çevreyle uyum içinde gelecekteki performansının artırılması ve verimliliğin yükseltilmesi hedeflenmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Stratejik Planlama ile Stratejik Yönetim İlişkisi

Yönetim biliminde özellikle firmaların rakiplerine karşı izleyecekleri stratejiler, öncelikle stratejik planlamanın ve daha sonra ise stratejik yönetim adı verilen disiplinin doğmasına neden olmuştur. Yönetim uzmanlarınca stratejik planlama ile stratejik yönetim aynı anlama gelmemekte stratejik planlama stratejik yönetimde sadece bir aşamayı ifade etmektedir.[47] Ancak, stratejik yönetim kavramı ortaya çıkmadığı dönemlerde stratejik planlama örgütler için son derece önemli ve etkili bir konumdaydı.[48]

Gerçekten de bir organizasyonda amaçların gerçekleştirilmesi için stratejiler oluşturulurken ilk aşamada bu stratejilerin bir planlaması yapılır, daha sonra bu planlanan stratejiler uygulanır ve son aşamada ise uygulama sonuçları gözden geçirilir ve denetlenir.[49]

Stratejik planlama daha durağan ortamda geleceği görmeyi sağlarken, stratejik yönetim sürekli değişen çevreye örgütün uyumunu hedeflemektedir.

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki temel farklar şöyle özetlenebilir.[50]

- Stratejik yönetim sonuçların üretilmesine, stratejik planlama ise en iyi ve en uygun stratejik kararların alınmasına odaklanır.
- Stratejik yönetim, içerisinde değişkenliği barındıran dinamik bir süreçtir. Örgütte stratejik yönetim yaklaşımı mevcut ise, stratejik

---

[47] Coşkun Can Aktan, "Stratejik Yönetim ve Planlama", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin, 2006, ss.168-170.
[48] Ülgen ve Mirze, **a.g.e**, s.36.
[49] Şafak E. Çomaklı, **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, Ankara, A-C Yayınevi, 2007, s.169.
[50] Aşgın, **Stratejik Yönetim**, ss.49-50.

planlama bunun bir parçası ve aracı olarak işleyen “teknik” bir süreçtir.

- Stratejik yönetim bir sistem olarak, stratejik planlama, performans planlama, bütçe planlama ve performans değerlendirme çalışmalarının gerçekleştirilmesini sağlayacak bilgi, süreç, yöntem, donanım ve yazılım unsurlarından oluşan yapıdır.
- Stratejik planlama, organizasyonun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği nokta arasında yolu tarif eden, sonuç odaklı ve uzun vadeli yaklaşım içeren planlama öğesidir.
- Stratejik planlama, stratejik yönetimi yönlendiren ve destekleyen bir omurga niteliğindedir.[51]

Stratejik planlama, stratejik yönetim sürecinde uygulamadan önceki ilk aşamayı ifade eder. Kuruluşlarda çevre analizleri ve geleceğe dönük sistemli öngörüler yapılarak, etkili, ekonomik ve verimli uygulama süreçlerinin geliştirilmesi ve başarılı bir yönetim için zemin hazırlamaktadır.

2.2. Stratejik Düşünme

Bireylerin stratejik düşünmesi, bireylerin kurumun misyon ve vizyonunu kavrayarak, kurumu geliştirecek stratejiler ve hedefler oluşturabilme ve yapılan çalışmaları sürekli izleyip gerekli değerlendirmeler yapabilmeleridir. Organizasyonun stratejik düşünmesi bireylerin stratejik düşünmesi ile mümkündür. Organizasyon birimleri ile çalışanlar arasında iletişim artar ve herkes aynı hedeflerde birleşir. Çalışanların sürekli olarak kurumun vizyonuna katkısı sağlanmış olur.[52]

Stratejik düşünebilme, olgulara, sorunlara, çevresel değişiklere farklı, derin bakmayı ve yanıt vermeyi gerektirir. Karar vericiler çevredeki olayların yapısal ve davranışsal çözümlemelerini yaptıkları zaman stratejik düşünmüş

---

[51] Çoban, **a.g.e**, s.123.
[52] Öztemel, **a.g.e**, ss.15-16.

olacaklardır. Örgüt içerisindeki ve çevresindeki eğilimleri, yapıları göremeyen kurumlar tepkici olacaklar ve günü kurtarmaya çalışacaklardır. Yönetime stratejik yaklaşmanın dört ana gerekçesi vardır.[53]

- Rekabet avantajı yaratmayı hedeflemek,
- Rekabeti süreklileştirmeyi hedeflemek,
- Geleceğe referansla davranmak,
- Kuruma bütüncül yaklaşmaktır.

İlk ikisi kamu sektörü örgütlerinde belki okullar, üniversiteler, hastaneler ve kısmen de belediyeler için geçerli olabilmektedir. Vizyon ve misyon sahibi örgütlerin gelecek yönelişli ve referanslı hareket ettikleri ve yüksek motivasyon sahibi oldukları gözlenmektedir.

2.3. Stratejik Yönetimin Tanımı

Yönetim işlevlerinden biri olan planlama son elli yılda sırası ile uzun dönemli planlama, kurumsal planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim olarak bir değişime uğramıştır.[54] Çağdaş yöneticilerin, günlük yönetim sorumlulukları yanında işletmelerinin geleceklerini de şekillendirmek sorumluluğu taşımaları gerektiğini ve bunun içinde geleceği arzu ettikleri şekilde biçimlendirecek stratejiler geliştirmekle yükümlü olduklarını ileri süren yeni yönetim paradigmaları iş hayatında yer edinmeye başlamıştır.[55] 1980 öncesinde stratejik yönetim özel sektörde bilinir ve uygulanırken günümüzde farklı organizasyonlar tarafından stratejik yönetim kullanılmaktadır.

Stratejik yönetim özel sektör, kamu sektörü ve üçüncü sektörde (kar amacı gütmeyen gönüllü sektörde) faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu hedeflere

---

[53] Mehmet Barca, "Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, edi. İsmail Dalay v.d, İstanbul, Beta Yayınları, 2002, ss.14-21.
[54] Ülgen ve Mirze, **a.g.e**, s.36.
[55] Ülgen ve Mirze, **a.g.e**, ss.36-38.

ulaşılabilmesini sağlamak amacıyla gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkan sağlayan yönetim tekniğidir.[56] Stratejik yönetimin en önemli özelliği organizasyonun kendi durumunu ve çevresinin analizine imkan tanımasıdır. Kendi iç yapısını, sistem ve süreçleri tanıyan bir organizasyonun başarıya ulaşması mümkün olacaktır.

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çalışmalarını planlama, planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyon tedbirlerinin alınarak yürürlüğe konulmasını, stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra, amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.[57]

Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra onun ele almadığı işletme içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmiştir. Stratejik planlamanın unsurları yanı sıra işletmenin yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları ve uygulama ve kontrol işlevleri stratejik yönetimin kapsamı içerisine girmiştir.[58] Stratejik yönetim, örgütsel amaçların başarılmasına yardımcı olacak stratejilerin oluşturulmasına yönelik, karar ve eylemlerin belirlenmesine ilişkin bir süreçtir.

Stratejik yönetim, örgütün geleceğini etkinleştirecek eylemlerde bulunma yeteneğini geliştirmek amacıyla tasarlanır.[59] Stratejik yönetim anlayışı durağanlığı değil, sürekli gelişmeyi ve değişmeyi içermektedir.[60] Stratejik yönetim sürecinde örgütün ihtiyaçlarına yönelik en uygun stratejinin geliştirilmesine çalışılır. Örgütsel stratejiler, personel, araştırma ve geliştirme, finansman, pazarlama ve üretim gibi alanlarda oluşturulur.[61]

---

[56] Aktan, **a.g.e**, s.167.
[57] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.18.
[58] Ülgen ve Mirze, **a.g.e**, s.37.
[59] Aksu, **a.g.e**, s.7.
[60] Didem Duygu Erdoğan, (2008) "Stratejik Yönetimin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, s.1.
[61] Halil Can ve Semra Güney, **Genel İşletme**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007, s. 206.

Bu tanımlar çerçevesinde stratejik yönetim kurumsal performansı artırmak amacıyla vizyon, amaç ve hedefler belirleme, stratejiler oluşturma, uygulama ve kontrol faaliyetlerini kapsayan yönetim yaklaşımıdır.

2.4. Stratejik Yönetimin Amacı

Stratejik yönetim, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü kapsamaktadır.

Stratejik yönetimin varlık sebebi, kurumu amaçlarına ulaştırmak ve varlığını sürdürmektir.[62] Stratejik yönetimin asıl amacı stratejiler oluşturmak, bunları uygulamak ve sonuçları denetlemektir.

Aşağıdaki soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturur.[63]

- Strateji NE'dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır.
- Strateji NE ZAMAN oluşturulmalıdır.
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir.
- Stratejiler NASIL oluşturulur.
- Stratejiler KİM (ler) tarafından oluşturulacaktır.

Stratejik yönetimin amacı, örgüt misyon ve vizyonuna sürekli bir bağlılık oluşturmak, misyon ve vizyonu destekleyen ve tanımlayan bir kültürü beslemek, karar süreçleri ve faaliyetlerini örgütün stratejik işlevi üzerine yoğunlaştırmaktır.[64]

Stratejik yönetim sürekli değişen çevrede örgütlerin uyumunu devamlılığını ve başarısını sağlayan her türlü önlemin alınmasını amaçlamaktır.

---

[62] Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulaması**, İstanbul, Mart Matb., 2007, s.140.
[63] Aktan, **a.g.e**, s.169.
[64] Ufuk Durna ve Veysel Eren, "Kamu Sektöründe Stratejik Planlama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:1, 2002, s. 61.

2.5. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Stratejik yönetimin konusunu iyi anlayabilmek için temel özelliklerinin ortaya konulmasında fayda vardır. [65]

- Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğin yükseltilmesidir. Organizasyonda oluşturulan vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından belirlenmesi ve ortak değer olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetimin başarısı için süreçte yer alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.
- Stratejik yönetim organizasyonun dış ve iç çevresinin değerlendirilmesine imkan veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetimde içyapının güçlü ve zayıf yönleri ile dış çevresindeki fırsatlar ve tehditler tespit ve analiz edilir. Ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunun değerlendirilmesini sağlar.
- Stratejik yönetim organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkan sağlar.
- Stratejik yönetim stratejilerinin oluşturulmasında ve seçiminde farklı analiz tekniklerinden yararlanılır. Bunlar SWOT/GZFT analizi, nominal grup tekniği, beyin fırtınası, delphi tekniği, portföy analizleri v.s. karar verme teknikleridir.
- Stratejik yönetimde ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durulur.
- Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur. Doğru strateji ve taktikler belirlemeye çalışır.
- Stratejik yönetim organizasyonda problemlerin en etkin şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Toplam kalite yönetiminin tekniklerinden geniş ölçüde yararlanılır.

---

[65] Aktan, **a.g.e**, s.170.

Stratejik yönetimin diğer özelikleri şunlardır; [66]

- Stratejik yönetim proaktif bir yönetimdir. Şartları değiştirme çabası içinde olan bir yönetimdir.
- Stratejik yönetim amaçlara yönelik yönetimdir. Kuruluş misyon ve vizyonuna uygun amaçlar saptar. Bu amacı ölçülebilir hedef haline getirir. Tüm faaliyetler bu amaçlara ulaşmaya yönlendirilir.
- Stratejik yönetim plana dayalı yönetimdir. Stratejik yönetim olayları rüzgara bırakmaz ve hedeflere ulaşmak için güçlü planlar yapar.
- Stratejik yönetim katılımlı yönetim tarzıdır. İnsanlar katkıda bulundukları planların uygulanması ve politikaların izlenmesi yönünde çaba harcar. İnsanlar bir dava peşinde koşmaları için çorbada tuzları olmasını isterler. Genellikle insanların kendilerinin yöneteceği işlerle ilgili kararlara katılmalarının doğru olduğu savunulur.
- Stratejik yönetim yetkilendirmeli yönetimdir. Yetkilendirme yetkilerin üst makamlarda toplanmayıp, doğrudan işi yapanlara aktarılması anlamına gelir.
- Stratejik yönetim şevklendirici yönetimdir. Şevkle çalışmak üretkenliği artırır.

Stratejik yönetim çok kapsamlı bir süreçtir. Örgütlerin ulaşmak istedikleri hedefler, bu hedefe ulaşmak için nelerin yapılması gerektiği, kaynakların tahsisi, hangi yolların izlenmesi gerektiği, yetki ve sorumluluk dağıtımı, bilgilerin toplanması ve araştırma süreci, bilgilerin analiz edilmesi, stratejilerin ve planların formüle edilmesi gibi pek çok faaliyeti içinde barındırır.[67] Stratejik yönetim örgütlere dinamiklik ve sürekli gelişme özellikleri kazandırır.

---

[66] Özer Ertuna, **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Okan, 2008, s.35.
[67] Aybike Erdem, (2006) "Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi SBE, s.72.

Yukarıda açıklandığı üzere, stratejik yönetim örgütlerde iç ve dış çevre analizleri sonucu geleceğin planlanmasına, sorunların tespit edilmesine ve çözümüne katkıda bulunarak katılımcı bir anlayışla verimliliğin ve performansın arttırılmasını sağlayacaktır.

Tablo 2.1'de klasik yönetim ile stratejik yönetimin kıyaslaması yapılmaktadır. Stratejik yönetim katılımcı, uzun dönemli, yenilikçi, esnek, gelişme, süreklilik, yeni amaç ve stratejiler gibi özelliklere sahip olması nedeniyle klasik yönetimden ayrılmaktadır.

Tablo 2.1. Klasik Yönetim ve Stratejik Yönetim Kıyaslaması

	Klasik Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak noktası	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
Amaçlar	Geçmiş tecrübelere dayalı bir düşünceye uygun karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamalar	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi kaynağı	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
Veri yapısı	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Organizasyon yapısı	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel, görev yönelimli	Değişimlerden etkilenir, açık
Problem	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikler	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı
Problem çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelere dayanarak	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman, risk	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa, 2007, s.38.

2.6. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetim, yönetici ve çalışanlara stratejik düşünme, analiz etme, karar alma ve uygulama zemini hazırlar. Katılımcıların, sorumluların ve

paydaşların ortak hareket etmesini sağlar.[68] Stratejik yönetim kamu kurumlarına belirli bir istikamet kazandırarak, uzun vadeli bakış açısına sahip olunmasını sağlayacaktır. [69]

Stratejik yönetimin sağlayacağı yararlar şöyle sıralanabilir.[70]

- Stratejik yönetim, örgütlerde değişen durumları önceden sezme gücü verir.
- Stratejik yönetimde organizasyonun sınırları daha esnektir ve geleceğe ilişkin düşüncelerin ortaya çıkmasını sağlar.
- Stratejik yönetim, gerçekleştirilebilir amaçların belirlenmesini sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının sistemize edilmesini olanaklı kılar.
- Stratejik yönetim örgütün temel problemlerinin tespit edilmesini sağlar.
- Organizasyonun performans ve süreç kalitesi üzerine odaklanmasını sağlar.
- Stratejik yönetim iletişimin gelişmesine, kaynakların tahsisine ve bütçenin gelişmesine yardım eder.
- Değişime ve yenilenmeye uyum sağlayacak örgütsel kültürün oluşmasına katkı sağlar.

Diğer taraftan stratejik yönetimin faydaları;[71]

- Çalışanların stratejik düşünme yeteneklerini ortaya çıkarır.
- Çalışanların değişik durumlar altında stratejik analiz yapabilme becerileri artar.
- Alternatif stratejilerin ortaya çıkarılması yeteneğini geliştir.
- Kurumun belirlemiş olduğu stratejilerin uygulanmasını, değerlendirilmesini ve kurum içinde hayata geçirilmesini kolaylaştırır.
- Yöneticilerin yönetebilme becerilerini artırır ve onlara güç verir.

---

[68] Narinoğlu, **a.g.e**, s.142.
[69] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.61.
[70] Nebahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.23, Sayı:2, 2003, s.75.
[71] Öztemel, **a.g.e**, s.11.

- Risklerin belirlenmesi ve önlenmesi için gerekli bilgilerin oluşmasını sağlar.
- Çalışanların ve diğer paydaşların kültürel yapısı, değerleri, sosyal sorumlulukları gibi birçok konuda durumlarını gözler önüne serer.

Stratejik yönetim özetle, kuruluşlarda çalışanların ve örgütün stratejik düşünmesini ve kendisini yenilemesini, zayıf yönlerine göre önlemler almasını, güçlü alanlarda kendini geliştirmesini, çevreyi analiz ve geleceği tahmin etmesini sağlar. Risklerin belirlenmesi ve önlemler alınması konusunda nelerin yapılması gerektiğinin zamanında ve doğru şekilde tespit edilmesine imkan tanır.

2.7. Stratejik Yönetimin Bazı Kavramlarla İlişkisi

Stratejik yönetim ile bazı kavramlar arasındaki ilişki aşağıda açıklanmaktadır.

2.7.1. Amaçlar-Hedefler

Amaçlar, kaynakların gelecekte erişilmesi planlanan durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesi, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder. Amaçlar örgütün erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlardır. Hedefler ise amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumudur. Hedefler açık ve ölçülebilir olmalıdır.

Organizasyon çevresi zaman içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa örgüt kendini yenileyerek amaçlarını, misyonunu ve stratejilerini değiştirerek esnek bir tutum izlemelidir.[72]

---

[72] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.9.

Gerçekçi amaçların oluşturulması için belli başlı ilkeler şunlardır.[73]

- Amaçlar açık ve seçik olmalıdır. Açık seçik amaçlar tam olarak neyin kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar.
- Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır. Amaçlar çalışanlar için kolay erişilebilecek cinsten olmalı, heyecan yaratmalı ve çalışanları güdüleyebilmelidir.
- Amaçlar esnek olmalıdır. Amaçlar, çevresel değişikliklerin ortaya çıkardığı tehdit ve fırsatları değerlendirmek amacıyla gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılmasıdır.
- Amaçlar ölçülebilir olmalıdır. Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilmeli ve ne istendiğinin net olarak anlaşılması gerekir.
- Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir. Amaçlar çalışanlara iyi açıklanmalı ve ayrıca kabul edilmesi sağlanarak cesaret ve arzuları artırılmalıdır.
- Amaçlar motive edici olmalıdır. Amaçlara ulaşmak için çalışanlara sunulacak maddi ve manevi teşvik araçları belirlenmelidir.
- Amaçlar her düzeyde birbiriyle uyumlu olmalıdır. Bölüm ve kısım amaçları dikey ve yatay olarak birbiriyle uyumlu olması kuruluş içinde çatışma ve anlaşmazlıklara engel olur**.**

Yukarıda açıklandığı gibi örgüt amaçları açık, anlaşılır ve ölçülebilir olmalı, çalışanları teşvik edici ve cesaretlendirici özelliklere sahip olmalıdır.

2.7.2. Misyon

Misyon, belli bir amaç için bir araya gelen insanların pozisyonunu ve bizim işimiz nedir? Ne olmalıdır? Sorularına cevap arayan bir süreçtir. Misyon örgütte, stratejilerden ve kaynak tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir

---

[73] Çomaklı, **a.g.e**, s.16., Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.10.

konudur. Böylece örgütün neyi yapacağını, toplumda yaşama ve gelişme imkanı nasıl elde edeceğini açıklamaktadır.[74]

Misyon kuruluşlarda farklılığı vurgulayan, ölçülebilir, motive edici ve herkesin paylaşabileceği nitelikte olmalıdır.

2.7.3. Vizyon

Vizyon evresi stratejik yönetim için çok önemlidir. Vizyon gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler toplamının algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması ve paylaşılması ile ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsar.

Vizyonun nitelikleri şunlardır.[75]

- Gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesi gerekir.
- Vizyon başkaları tarafından anlaşılıp paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon kuruluşun gelecekle ilgili faaliyetlere bakış açısıdır.
- Vizyon yenilikçilik, riski göze alma, katılımcılık, paylaşımcılık ve örgüt kültürü hakkında bilgi verir.
- Vizyon şekillendiricidir. Paylaşılan vizyon geleceğe yönelik paylaşılan resimleri ortaya çıkarma becerisini kapsar.[76]

Açıklandığı gibi vizyon geleceğe yönelik ideallerin ve önceliklerin paylaşılmasını, yürütülecek faaliyetlerin tanımlanmasını sağlar ve geleceği şekillendirir.

---

[74] Çomaklı, **a.g.e**, s.18.
[75] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.12.
[76] Papatya, **a.g.e**, s.194.

2.7.4. Politika

Amaçlara yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili alınması gereken kararlar ve gerçekleşmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren yol olarak tanımlanabilir.[77] Politikalar alınacak kararları, yapılacak işleri ve düşünceleri yönlendiren genel ifadelerdir. Politikalarla tutarlılık sağlanır, günlük sorunlar ve zorunluluklar karşısında kararlar alınması önlenir.[78] Strateji, politikanın üzerinde daha ziyade tasarlama ileriyi görme ve sezme ile ilgili bir kavramdır. Politika daha özel durumlar için meydana getirilmiş ilke, kural ve emirlerden oluşur.

2.7.5. Taktik

Taktikler, bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan faaliyet ve kararlardır.[79] Taktikler, stratejileri uygulamaya koyacak ve gerçekleştirecek araçlar niteliğinde olduğundan programa benzemektedir.[80] Stratejiler, kamu yönetiminin amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu kaynakları tahsis etmesiyle ilgili genel kararları kapsarken, taktik tahsis edilen bu kaynakların harekete geçirilmesi ile ilgilidir.[81]

2.7.6. Program ve Bütçe

Program herhangi bir amacın gerçekleştirilmesi için gerekli plan, aşama ve adımların her birinden sorumlu olan kimseleri ve her birisinin

---

[77] Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul,Arıkan,2007,s.35.
[78] Hatiboğlu, **a.g.e**, s.57.
[79] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.35.
[80] Çoban, **a.g.e**, s.97.
[81] Çomaklı, **a.g.e**, s.20.

süresini gösteren dokümanlar olarak tanımlanabilir. Strateji belirlendikten ve mevcut durum ortaya konduktan sonra programlar yapılır. Programların amacı bulunulan yerden, arzulanan yere ulaşmak için hangi işlerin, kimler tarafından, ne zaman yapılacağını ortaya koyan belgelerdir. Bütçe, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür.[82]

2.7.7. Yöntem

Yöntem, kullanış özelliği açısından politikaya benzeyen bir kavramdır. Politika ve strateji geniş bir alan ya da temel bir sorunu ele almasına karşılık yöntem politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Politika uygulamaları bir takım yöntemlerin birleşmesinden oluşur.[83] Yapılan her iş ve işlem için kullanılan bir yöntem mevcuttur.[84]

Buraya kadarki kısımda, stratejik planlama ve stratejik yönetim ilişkisi, stratejik düşünce, stratejik yönetimin tanımı, amacı, yararları ve temel özellikleri üzerinde durulmuştur. Aşağıda, stratejik yönetim sürecinin aşamaları incelenecektir.

2.8. Stratejik Yönetim Süreci Aşamaları

Yönetim hiyerarşisinin kademelerinde yöneticilerin sorumluluk alanları ve bakış açıları farklıdır. Üst kademelerde yöneticilerin sorumluluk alanları genişlemekte ve planlamaya yönelik çalışmalar daha da önem kazanmaktadır. Alt kademelerde ise stratejilerin uygulanması daha ön plana

---

[82] Çomaklı, **a.g.e**, s.20.
[83] Akgemci, **a.g.e**, s.6.
[84] Çoban, **a.g.e**, s.98.

çıkmaktadır. Her yönetim kademesinde birbirinden farklı çaba gerektirmektedir.[85]

Stratejik yönetim süreci bir defaya mahsus uygulanan bir süreç değildir. Stratejik planlama süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme, uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirmeyi kapsayan süreçtir.[86]

Stratejik yönetim süreci karar alma sürecinde olduğu gibi genel olarak, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Öncelikle, tespit edilen amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirilir, sonra da bu stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir.[87]

Stratejik yönetim süreci aşamaları aşağıdaki gibi belirlenebilmektedir.[88]

1. Çevrenin analizi: Çevre analizinin amacı, işletmelerin temel amaç ve misyonlarının belirlenmesi ve bunlara ulaşmak için neler yapılabileceğinin araştırılmasına başlangıçtır.

2. Amaçların belirlenmesi: İşletmelerin işi yapmaya başlamadan önce hangi işi yapacakları ve hangi yönde gideceklerinin saptanması ancak bazı amaçların belirlenmesiyle mümkün olacaktır. Ancak bu taktirde, halen var olan ve ileride beklenen çevreye uymak mümkün olacaktır.

3. Stratejik seçeneklerin analizi: Çevre ve amaçlar belirlendikten sonraki aşama ne gibi strateji seçeneklerinin var olduğunun araştırılmasıdır. Belirlenen amaçlara ulaşılacak genel yollara, araçlara, haritaya strateji denilmektedir. Var olabilen her çeşit stratejinin teker teker araştırılması bu aşamada yapılacaktır.

4. Stratejik seçenekler arasında seçim yapılması: Stratejik olanakların ne olduğu bir kere belirlenince, bunlar arasından bazıları seçilecektir.

---

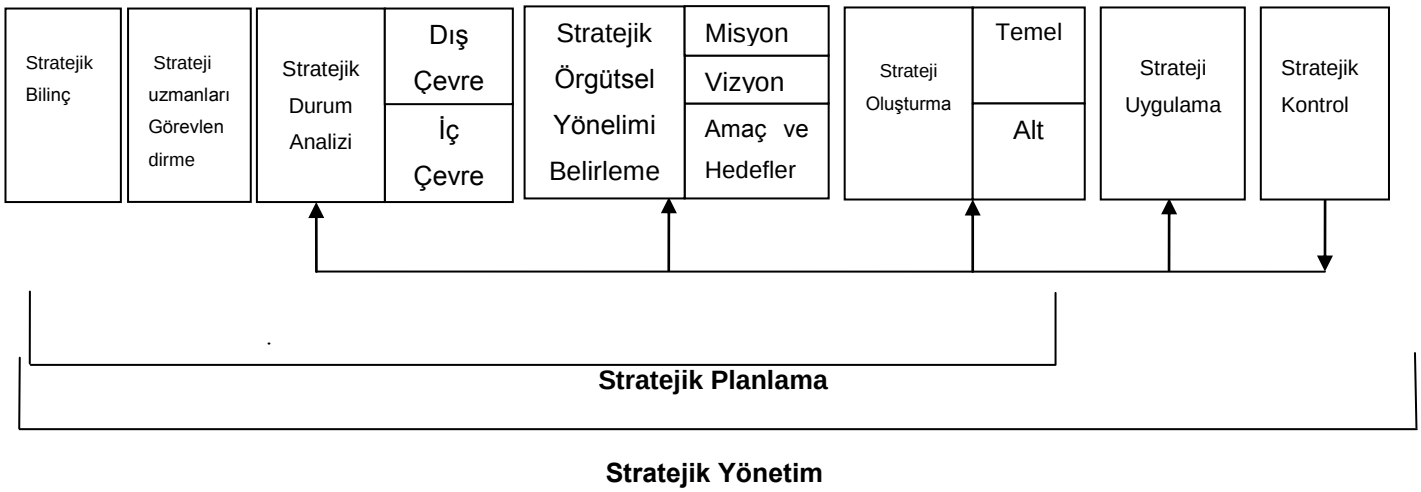
[85] Cengiz Üzün, **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Eylül Yayınları, 2000, ss.12-13.
[86] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.24.
[87] Dinçer, 2004: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.18-21.
[88] Hatiboğlu, **a.g.e**, s.53.

Seçimin yapılması çeşitli şartların ve olanakların katılımla düşünülmesi sonucunda belirlenebilir.

5. Stratejilerin uygulanması: Seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirilmesidir. İşletmenin birçok beşeri sorunları olacağı açıktır. Nitekim organizasyonlar, insanlardan oluşur. İnsan kaynağına eğitimler verilmesi ve işleri benimsetip istekle çalıştırmak stratejilerin uygulanmasının en önemli yönüdür.

6. Kontrol ve değerleme: Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesi gerekmektedir. Uygulanan stratejilerle istenen sonuçlar alınabilmiş midir? Alınmamış ise bunların nedenleri araştırılacaktır. Bu amaçla yapılan işlerin neler olduğu ve beklenenden farklılığı konusunda haberleşme ve raporlama sistemleri belirlenecektir.

Aşağıda yer alan Şekil 2.1'de stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecinin aşamaları gösterilmektedir. Stratejik durum analizinde, iç ve dış çevrenin analiz edilmesi, stratejik örgütsel yönelimin belirlenmesinde misyon, vizyon, amaç ve hedeflerin tespiti ile stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve kontrolü temel aşamalardır.

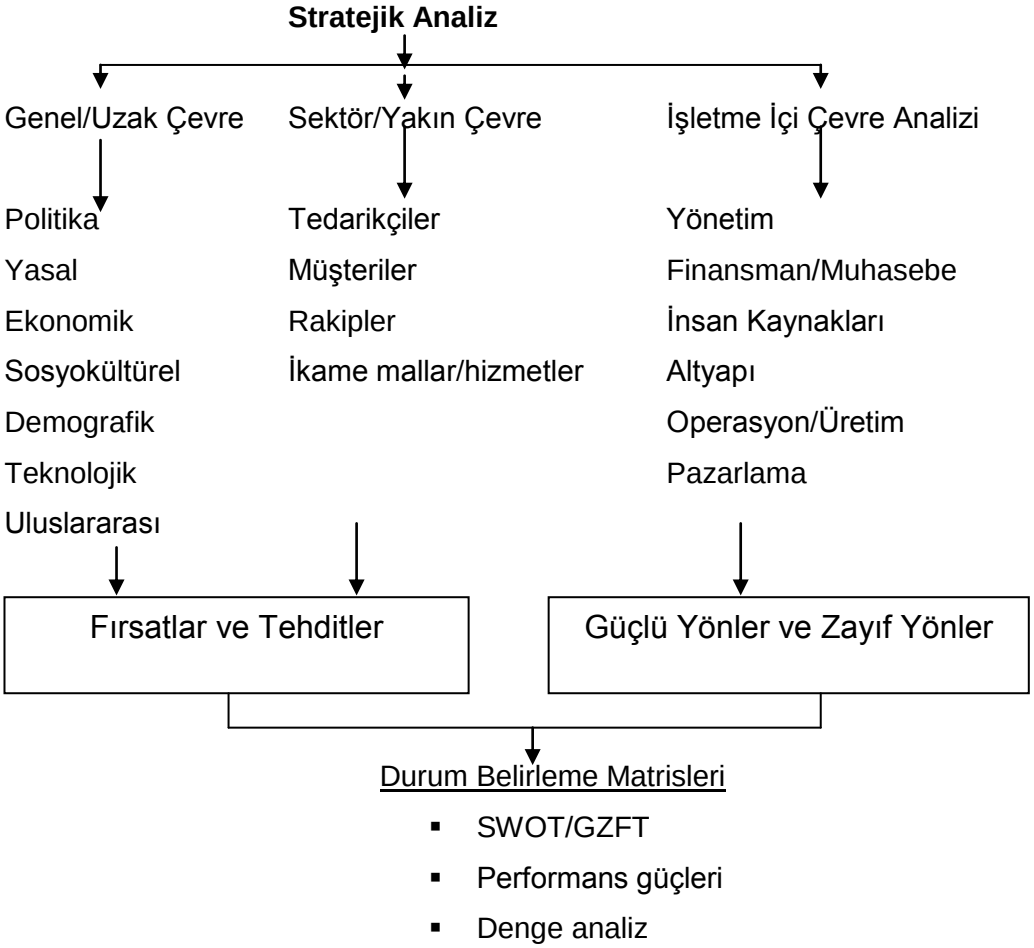


Şekil 2.1: Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2006. s.57.

2.8.1. Stratejik Durum Analizi

Etkili bir çevre analizi yapabilmek için, örgütsel çevrenin nasıl yapılanmış olduğu iyi anlaşılmalıdır. Analizler kapsamında örgütün iç ve dış çevresi, üstünlükleri ve eksiklikleri, değerleri, amaçları, ilkeleri ve hedeflerin tanımlanması yapılır. Şekil 2.2'de görüleceği üzere uzak çevre ve yakın çevre analizleri sonucu fırsatlar ve tehditler belirlenmekte ve iç çevre analizleri sonucu örgütün güçlü ve zayıf yönleri tespit edilmektedir.



Şekil 2.2: Stratejik Analiz

Kaynak: Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2006, s.64.

Stratejik durum analizleri kapsamında genel/uzak çevre, sektör/yakın çevre ve iç çevre analizleri aşağıda açıklanmaktadır.

2.8.1.1. Genel/Uzak Çevre Analizi

Sistem yaklaşımında işletmelerin sadece kendine dönük çalışmalar yaparak başarıya ulaşmalarının mümkün olamayacağı, başarının çevresiyle uyumlu ve içinde faaliyette bulundukları dış çevreyi ve kendi iç çevrelerini anlamakla mümkün olabileceği ileri sürülmektedir. Bu çevrede siyasi, yasal, iktisadi, sosyo-kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası gibi çevre faktörleri işletmenin faaliyetlerini etkilemektedir.[89]

Çevrenin sadece mevcut yapısının analiz edilmesi yeterli değildir. Geleceğin tahmin edilerek, uluslararası ve ülke içinde meydana gelecek değişikliklerin önceden belirlenmesi, stratejik yönetim için oldukça önemlidir.[90]

Ekonomik unsurlar, kaynakların çevre içerisinde nasıl dağıtılıp kullanıldığını gösterir. (ücretler, enflasyon v.s) Örgütün içinde yaşadığı toplumun özellikleri sosyo-kültürel unsurları oluşturur. Yasal unsur toplum üyelerinin uyması zorunlu mevzuat ve yasalardan oluşur. Mal ve hizmetlerin üretiminde yeni yaklaşımlar teknolojik unsurların içerisinde yer alır. İktidarların çeşitli endüstrilere ilişkin tutumu, çıkar gruplarının lobicilik faaliyetleri, kanunların çıkarılmasındaki işleyiş, politik unsurlara ilişkin örneklerdir.[91]

2.8.1.2. Yakın Çevre Analizi

İşletmenin faaliyette bulunduğu sektörde yer alan tedarikçilerin kararları, müşterilerin davranış değişikleri, rakiplerin yeni stratejileri, üretim

---

[89] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.65.
[90] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.171.
[91] Can ve Güney, **a.g.e**, s.212.

konusu mal ve hizmetin ikamesi olacak yeni ürünlerin piyasaya girmesi v.s işletmeyi etkilemektedir.[92]

Rekabetçi ortamda analizin amacı, rakiplerin güçlü ve zayıf yönlerini, yeteneklerini, mevcut ve potansiyel stratejilerini anlamaktır.[93] Ayrıca, işletme rakiplerinden kendisini üstün kılan yeteneklerini fark eder ve pazarda bu yeteneklerini en iyi şekilde kullanabilirse avantaja sahip olacaktır.[94]

2.8.1.3. İç Çevre Analizi

İşletmenin iç çevresi, onu oluşturan parçalardan (alt sistemlerden) oluşur. Kurumsal kültür, genel yönetim, finansman, insan kaynakları, üretim, hizmet ve pazarlama alanındaki faaliyetlerinin rakiplerinden daha iyi ve etkili olması işletmeye üstünlük sağlar. Aksi durumda, rakiplere göre daha zayıf duruma düşer.[95] Mevcut faaliyetlerin düzeltilmesi ve yeni faaliyetlerdeki başarının değerlendirilmesi örgütün güçlü ve zayıf yönlerinin araştırılmasını gerektirmektedir.[96]

İşletmenin analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir firmanın hammadde, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. Bu süreç, işletmenin neler yapmaya yetenekli olduğu ve hangi kaynaklara sahip bulunduğu konusunda bilgi verir.[97]

İç çevre analizi ile işletmenin güçlü ve zayıf yönleri tespit edilir. Güçlü olma, işletmenin bir faaliyeti o sektördeki mevcut ve potansiyel rakiplerine göre daha iyi yapabilecek kuvvette olmasıdır. Zayıf olma ise işletmenin bir şeyi mevcut ve potansiyel rakiplerinden daha yetersiz biçimde yapabilme niteliğinde bulunmasıdır. İşletmenin rakiplerine oranla güçlü ve zayıf yönlerinin açıkça bilinmesi yöneticilerin stratejik seçimlerini kolaylaştıracaktır.

---

[92] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.65.
[93] Can ve Güney, **a.g.e**, s.212.
[94] Michael E. Porter, **Rekabet Stratejisi**, çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul, Sistem, 2001, s.59.
[95] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.65.
[96] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.174.
[97] Dinçer, 2004: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.17-18.

SWOT/GZFT analizi, organizasyonun hem kendi iç durum değerlendirmesine, hem de organizasyon dışındaki pazar yapısının, rakiplerinin durumunun analiz edilmesine imkan sağlar.[98] Organizasyonun başarı için analiz aşamasında örgüt yapısı ve sistemin, işgörenlerin, çevre ve çalışma ortamının, teknolojinin, örgüt kültürünün, performans göstergelerinin tüm unsurların dikkate alınması gerekir.

Fırsatlar, dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyo-kültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame mallar arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler olumlu fırsatlar oluşturabilmektedir. Ancak, işletmenin bu fırsat ve olanaklardan yararlanabilmek için bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gerekir.[99]

Tehditler, fırsatların aksine ve işletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğünü kaybetmesine neden olabilecek uzak ve yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, arzu edilmeyen oluşumlardır.

Güçlü yönler, işletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplere karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerdir. İşletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına güçlü yönlerini, üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır.

Zayıf yönler, işletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplere oranla güçsüz ve düşük kaldığı durumları belirtmektedir. İşletmelerde stratejiler zayıflıklar üzerine kurulamaz. Belirlenen zayıflıkların mutlaka giderilmesi gerekir.

---

[98] Tengilimoğlu v.d., **a.g.e**, s.103.
[99] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.160.

Uzak ve yakın çevrenin oluşturduğu fırsatlara, işletme sahip olduğu güçlü yönlerle cevap verebiliyorsa bu durumda işletmenin rekabet üstünlüğünü sağlama veya daha önce sağladığı rekabet üstünlüğünü sürdürme konusunda başarı olasılığı yüksektir.

Dış çevrenin, tehditler oluşturması ve işletmenin güçlü yönlere, üstünlüklere sahip olması durumunda, işletme yaşamını sürdürmek için güçlü yönlerini oluşan tehditleri yok etmek ve durumunu korumak için kullanacaktır. Tehditlerin bulunduğu bir ortamda işletme zayıf yönlere sahipse, işletme belirli bir süre içinde faaliyetini terk edebilecektir.

Tablo 2.2'de görüleceği üzere örgütlerde iç çevre analizleri sonucu güçlü ve zayıf yönler ile dış çevre analizleri sonucu fırsatlar ve tehditler belirlenerek durum belirleme matrisi oluşturulmaktadır.

Tablo 2.2: Durum Belirleme Matrisi

FIRSATLAR	**TEHDİTLER**
1-Yeni yatırım teşvikleri 2-Hedef kitledeki nüfusun artışı 3-Piyasadaki talep artışı ve büyüme 4-KDV oranın azalması 5-Yeni teknolojilerin maliyetleri azaltması 6-İşgören verimliliğinin yüksek olması 7-Kaliteli hizmet sunumu	1-Pazardaki talebin azalması 2-İç piyasadaki rekabetin artması 3-Maliyetleri düşük yabancı rakiplerin pazara girişi 4-Müşteri ihtiyaç ve zevklerindeki değişim 5-İkame malların satışlarının artması
GÜÇLÜ YÖNLER	**ZAYIF YÖNLER**
1-Etkinliği kanıtlanmış bir yönetim 2-Uzman stratejik planlama bölümü 3-Güçlü bir teknolojiye sahip olunması 4-Finansal kaynakların güçlü olması 5-Hedef kitlenin ve toplumun beğenisini kazanan yeni ürünler 6-AR-GE avantajı 7-Kalifiye işgücü	1-Eskimiş araç ve gereçler 2-Yönetimin yetersizliği 3-Belirli bir stratejik üstünlüğünün olmaması 4-Ar-Ge yetersizliği 5- Bölümler ve kişiler arası çatışma 6-İnsan kaynaklarındaki yetersizlik 7-İletişim eksikliği

Kaynak: Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2006. s.166.

2.8.2. Stratejik Örgütsel Yönelimi Belirleme

Stratejik yönetim sürecinin önemli evrelerinden biri de işletmenin yaptığı işin, misyonun, vizyonun ve amaçlarının belirlenmesidir.

2.8.2.1. Yapılan İşin Tanımı

Öncelikle işletmenin yaptığı işin tanımıyla başlamak gerekmektedir. Durum analizi yaptıktan sonra hangi mal veya hizmet üretilecek, kullanılacak üretim teknolojisi ve üretim sürecine ayrıca ürün ve hizmetin hangi pazarlarda değerlendirileceğine karar vermek gerekir. Mevcut işin nasıl geliştirileceği, farklı işler düşünülmekteyse yapılacak işin tanımlanması önem taşımaktadır.[100]

2.8.2.2. İşletmenin Misyonu

İşletmenin misyonu varoluş nedeni olarak açıklanmaktadır. İşletmenin misyonu kuruluş ve varlık nedeni yanı sıra, hangi ürünleri nerede ve nasıl üreteceği, iş felsefesinin ne olacağı, hangi değerlere sahip olacağı, diğer işletmelerden farklılıklarının neler olduğu tanımlanmış olur.

Misyon, stratejik yönetim sürecinde, stratejik analiz sürecinden önce tanımlanması gereken ve yapılacak analize ışık tutacak bir başlangıç noktası olabileceği gibi aynı zamanda bir sonuç da olabilir.[101] Misyonun en belirgin özelliği kısa bir ifade olmasına karşılık, örgütün ne yaptığı, kimin için ve neden yaptığı konusunda çok şey ifade etmesidir.[102]

---

[100] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, ss.67-68.
[101] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.68.
[102] Cemal Toptancı, **Belediye İl Genel Meclisi Mevzuatı ve Stratejik Planlama**, İstanbul, Yerel Yönetimler Yayınları ve Hizmetleri-5, 2006, s.313.

2.8.2.3. İşletmenin Vizyonu

Vizyon işletmenin gelecekte olması arzulanan durumunun ifadesidir. Vizyon gelecek için bir tutum ve işletmenin görünüşünün gelecekte nasıl olacağı ile ilgili somut fikirlerdir.[103]

İşletmenin vizyonu, misyondan farklı bir kavram olarak, gelecekte olmak istedikleri durumun ifadesidir. Vizyonun gelecekte arzu edilen bir durumu ifade ettiği ve işletme stratejileri için pusula niteliğinde olduğu, misyonun ise işletmenin varoluş nedeni olup mevcut durumu belirten bir mesaj olduğu söylenebilir.

Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletme için referans ve dönüm noktasıdır. Güçlü bir vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve rehber görevi görür. Vizyon bir kez oluşturulduğunda stratejik yönetim süreci ve tüm yönetsel kararların uygulanması, belirlenen bu vizyona göre geliştirilecektir. Vizyon geliştirmenin ve uygulanmanın en ideal yöntemi, çalışanlarla oluşturulmasıdır.[104]

Vizyon arzu edilen geleceğe dair odaklanma ve ivmelenme ifadesidir. Vizyon nihai bir amacın, yönün, çalışanların motivasyonunun ve kurum genelindeki faaliyetlerin bir göstergesidir. Vizyon, değişime yönelik planların ve stratejilerin ilk adımıdır ve dinamik, mantıksal ve kolektif kurumsal süreçlerin ortak ürünüdür.[105]

2.8.2.4. İşletmenin Amaç ve Hedefleri

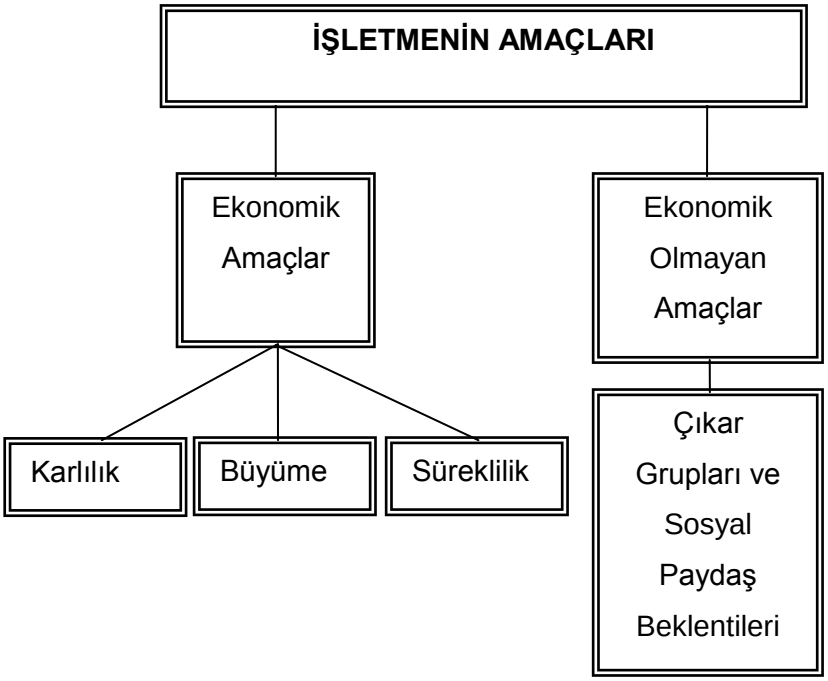
İşletmenin misyon ve vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle ilgili stratejilerine yol gösterecek, bunların ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerinde belirlenmesi gerekir. Amaçlar

---

[103] Akgemci, **a.g.e**, s. 21.
[104] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.69.
[105] Muhsin Halis v.d., **Stratejik Liderlik**, İstanbul, Alfa Basım, 2007, ss.204-206.

ve hedeflerin kesin, ölçülebilir, belirgin, gerçekçi ve belirli bir zaman diliminde sonuçları etkileyecek önemli hususları kapsaması gerekecektir. İşletmenin amaçları ile sosyal paydaşların (hakim ortaklar, yönetim kurulu, ortaklar, üst yönetim, uzman yöneticiler, çalışanlar, kaynak sağlayanlar, müşteriler ve toplum) amaçları arasında bir uyum sağlanması ve tüm tarafların tatmini yönünde çalışılmalıdır.[106]

Şekil 2.3'de görüleceği üzere işletmenin amaçları, ekonomik amaçlar (karlılık, büyüme ve süreklilik) ve ayrıca ekonomik olmayan amaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır.



Şekil 2.3: İşletmenin Amaçları

Kaynak: Hayri Ülgen ve S.Kadri Mirze, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2006, s.187.

---

[106] Ülgen ve Mirze, 2006: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.69-70.

2.8.3. Strateji Oluşturma ve Stratejik Seçim

Analiz yapıldıktan ve amaçlar belirlendikten sonra duruma uygun stratejinin seçilmesi gerekmektedir. Stratejiler iki ana kategoride "temel stratejiler" ve "alt stratejiler" olarak sınıflandırılabilmektedir. Temel stratejiler büyüme, küçülme, durum sürdürme ve karma stratejilerdir. Yönetim düzeylerine göre stratejiler ise;[107]

Üst düzey yöneticiler, genellikle işletmenin bugün ve gelecekteki işleriyle ilgili stratejilerle ilgilenirler. Hangi işlerin yapılması hangi işlerden çekinilmesi gerektiği konuları önem taşımaktadır.

Orta düzey yöneticiler işletmenin faaliyete bulunduğu sektörde, mevcut iş ile ilgili rekabet stratejileri ve yönetim stratejileri ile ilgilenirler.

Alt düzey stratejiler bölüm ve işlevler düzeyinde hazırlanan ve uygulanan stratejiler olup orta ve alt stratejilerle uyumlu olmalıdır.

2.8.3.1. Büyüme ve Gelişme Stratejileri

Büyümeye dayalı stratejiler, işletme içi büyüme ve işletme dışı büyüme olmak üzere iki ayrı grupta ele alınabilir. İşletme içi büyüme stratejileri, işletmenin sahip olduğu kaynak ve yeteneklerden faydalanırken, işletme dışı büyüme stratejileri, başka işletmelerle birleşerek ya da ortak hareket ederek faaliyetlerini genişletmeye çalışır.

2.8.3.2. Durgun Büyüme (Değişmeme) Stratejileri

Durgun büyüme stratejisi işletmenin faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski arttırmaktan kaçınması anlamına gelmektedir. Bu tür işletmeler kaynaklarını halihazırdaki

---

[107] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.71.

faaliyetlerine tahsis eder, mal ve hizmetlerin üretim ve pazarlanmasında sadece gerekli değişiklikleri yaparlar.

Örgütler çevresine aynı veya benzer ürün ve hizmetler sunmaya devam etmekte ve herhangi bir değişiklik yapılmamaktadır. Ana stratejik kararları, fonksiyonel yavaş büyümeyi sürdürme konusunda yoğunlaşmıştır.[108]

2.8.3.3. Tasarruf Stratejileri

Mevcut çevresel baskılar ve koşullar altında işletme faaliyetlerinin verimliliğini sağlayacak çabalar üzerine yoğunlaşmaktadır. Tüm ekonomide veya işletmenin faaliyette bulunduğu endüstride gerileme, talepte azalmalar veya durgunluk olduğu zaman işletme, tasarruf stratejileri arasından önce etrafına bakma stratejisini izler.[109]

2.8.3.4. Karma Stratejiler

Karma stratejiler, bir işletmenin aynı anda değişik seçenekleri uygulamasını ifade eder. Herhangi bir işletme, belirlenen stratejilerden sadece bir tanesini takip edebileceği gibi, iki veya daha fazlasını birlikte uygulamaya koyabilir.

2.8.4. Stratejik Uygulama

Uygulama süreci, seçilen stratejilere uygun olarak hazırlanan planların gerçekleştirilmesi için yönetimin yürüteceği her türlü faaliyetlerden oluşmaktadır.[110] Bu süreç, örgütleme, güdüleme, yönlendirme ve kontrol gibi bütün yönetim işlevlerini kapsamaktadır.

---

[108] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.233.
[109] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası,** s.238.
[110] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.309.

Stratejik seçim kararı verildikten sonra amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin uygulanma süreci başlar. Stratejilerin uygulanmasına destek olacak ve uygulamayı gerçekleştirecek kaynakların harekete geçirilmesi gerekmektedir. Strateji uygulama sürecinde işletmeler aşağıdaki konulara odaklanırlar:[111]

- Radikal değişiklerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek nitelikte yönetim biçimlerinin, uygun liderlik veya liderlerinin tayini ve uygun örgüt ikliminin sağlanması gerekmektedir.

Stratejik planlar oluşturulduktan sonra seçilen stratejilerin uygulanması safhasına geçilmektedir. Stratejilere uygun örgüt yapısının geliştirilmesi, çalışanların eğitilmesi, örgüt kültürüne göre yönetim biçiminin seçilmesi ve her türlü kaynağın ihtiyaca uygun harekete geçirilmesi gerekmektedir.

2.8.5. Stratejik Kontrol

Stratejik yönetim sürecinin son evresi seçilen stratejinin değerlendirilmesi bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. Stratejilerin uygulanması için planlar, programlar ve bütçeler hazırlanır. Uygulama faaliyetlerine geçilmesi ile birlikte sürecin devamlı takibi ve kontrolü gerekmektedir.[112]

---

[111] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.72.
[112] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.459.

Stratejik değerlendirme ve kontrol aşamaları, başarı standartlarının belirlenmesi, uygulama sonuçları ve başarının ölçülmesi, standartlarla gerçekleşen sonuçların karşılaştırılması ve düzeltici tedbirlerin alınmasından oluşmaktadır.[113] Stratejik kontrol, stratejik yönetim süreçlerinin düzgün olarak çalıştığını izlemek için oluşturulan özel bir kontrol şeklidir.

Stratejik yönetim bir süreç olduğu ve dinamik iş yaşamında bu sürecin hiçbir zaman bitmeyeceği bir gerçektir. İşletmelerin bir sistem içinde varlıklarını sürdürmekte ve içinde bulundukları üst sistem ve kendine bağlı alt sistemlerle karşılıklı etkileşim içinde bulunmaktadır. Bu nedenle, stratejik kontrol sürecinde elde edilen sonuçlardan sağlanan geribildirimle sürecin her evresinde gerekli düzeltmelerin yapılması yaşamsal öneme sahiptir.[114] Unutulmaması gerekli nokta sürecin stratejik kontrol ile birlikte sona ermeyeceğidir. Stratejik yönetim süreci, sürekli kendini tekrar eder niteliktedir.[115]

Analizlerin doğru yapılıp yapılmadığı, strateji seçimlerinin doğru belirlenip belirlenmediği, örgütsel yapı ve diğer stratejik uygulamaların doğruluğu ile ilgili kontrollerin her safhada yapılması gerekmektedir.

2.9. Stratejik Yönetim Sürecinde Analiz Teknikleri

Stratejik yönetim sürecinde iç ve dış durum analizlerinde kullanılan teknikler aşağıda açıklanmaktadır.

2.9.1. Portföy Analizi

Organizasyonda strateji tespitinde kullanılan analizlerdir. Portföy analizi genellikle matrislerle yapılır. Stratejik yönetimde en yaygın bilinen

---

[113] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.363-365.
[114] Ülgen ve Mirze, 2007: **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, s.73.
[115] Can ve Güney, **a.g.e**, s.221.

matris analizleri şunlardır. McKinsey matrisi, Pazar rekabet matrisi, Porter rekabet analizi v.s.[116]

2.9.2. Kalite Çemberleri

Toplam kalite yönetiminde çok yaygın kullanılan bir yöntemdir. Organizasyonda kalite planlaması, geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışır ve ortak akıl oluşturmaya çalışırlar.

2.9.3. Delphi Tekniği

Geleceğe yönelik tahminler yapmak amacıyla kullanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan konu hakkında karar vermelerini ve uzlaşmalarını sağlayan bir yöntemdir.

Konunun uzmanı kişilere sorunlara bakış açıları ve çözüm önerileri hakkında yazılı soru formları gönderilir. Formlar uzman kişiler tarafından doldurulduktan sonra geri gönderilir. Tüm grup üyelerinin ve uzmanların görüş ve önerileri sınıflandırılır ve tekrar yazılı olarak kendilerine geri verilir.[117] Böylece işlem uzlaşma sağlanılana ve karar alınana kadar devam eder.

2.9.4. Beyin Fırtınası

Altı veya oniki kişinin bir araya gelerek her birinin, verilen zaman sınırı içerisinde eleştiri yapılmaksızın mantıklı veya mantıksız, düşüncelerini daha sonra tartışmak üzere ifade ettiği toplantıdır.[118]

---

[116] Aktan, **a.g.e**, s.171.
[117] Aktan, **a.g.e**, s.173.
[118] Çoban, **a.g.e**, s.117.

2.9.5. Nominal Grup Analizi

Grup üyelerinin bir konu hakkında fikirleri öncelikle yazılı olarak istenir. Bu fikirler üzerinde tartışmaya gidilmeden oylama yapılır. Nominal grup tekniğinde grup üyeleri bir araya gelerek ve oylama yaparak çözüme ulaşmaya çalışırlar.

2.9.6. SWOT/GZFT Analizi

Stratejik yönetimde en önemli aşamalardan biri SWOT/GZFT analizinin yapılmasıdır. Bu aşamada örgütün iç ve dış durum analizleri yapılmaktadır. İç durum analizi ile örgütün güçlü ve zayıf yanları, dış durum analizi yapılarak örgütün çevresinde yer alan fırsatlar ve tehditler belirlenmektedir.

2.9.7. PEST Tekniği

PEST tekniği SWOT/GZFT analizinin içermediği konuları da ele almakta ve organizasyonun büyük resmi görebilmesi amacıyla dış çevrede politik, ekonomik, sosyo-kültürel ve teknolojik faktörleri görmeyi sağlayıcı bir unsur olarak stratejik yönetim sürecinde kullanılan önemli bir araçtır.[119]

Buraya kadarki bölümlerde planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim ve süreçleri incelenmiştir. Bundan sonraki bölümde kamu yönetiminde temel sorunlar, reform çalışmaları, stratejik yönetimin altyapısı, DPT stratejik planlama modeli, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol konularına yer verilecektir.

---

[119] Baver Alyakut, (2007), "Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, ss.74-76.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM VE UYGULANMASI

3.1. Yönetimde Stratejik Yönetim Anlayışının Gelişimi

Stratejik yönetim düşüncesi zaman içerisinde sosyal, iktisadi ve siyasi şartlara göre değişim ve dönüşüm geçirmiştir. Bilimsel yönetimin geçmişine bakıldığında, sürecin II. Dünya savaşından sonra önem kazandığı görülmektedir. Bilimsel ölçütlere göre yapılan planlamaların ilk dönemlerinde geçmişte meydan gelen olaylardan hareketle işletmelerin çevresinde meydana gelebilecek değişimler önceden öngörülerek, işletmenin yeni durumlara hazırlıklı olması amaçlanmaktadır.[120]

1950–1965 dönemi kısa vadeli, uzun vadeli ve toplu planların yapıldığı dönemdir. Bu dönemde işletmelerdeki planlama faaliyetlerinin stratejik planlamaya yöneldiği aşamadır.

1970 yıllar stratejik planlama faaliyetlerinin önem kazandığı dönemdir. Geleceği tahmin etmenin hedeflere ulaşmada yeterli olmadığı görülmüş ve ulaşılabilecek hedefler belirlemek yerine izlenecek yol çizmenin daha önemli olduğu kabul edilmiştir.[121]

1980'ler rekabet ve sektör analizlerinin başladığı dönemdir. İşletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmek için oluşturacakları stratejileri belirleme, işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiği vurgulanmıştır.

1990'lı yıllarda stratejik yönetimin ötesine geçildiği, stratejik görüş dönemi olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde strateji üstün değerlerin oluşmasına ve üstün örgütsel performansın açıklanmasına yönelik kaynak temelli teorilerin geliştirildiği ve işletmelerin temel yeteneklerine vurgu yapılan dönemdir.

---

[120] Akgemci, **a.g.e**, s.13.
[121] Akgemci, **a.g.e**, s.13.

1995–2000 yıllarda örgütün geleceği öngöremediği, çevrenin belirsizlikle dolu olduğu görüşünün yaygınlaştığı ve örgüt kültürü ile stratejik değerlerin ön plana çıktığı, değişim mühendisliği uygulamalarının yaygınlaştığı dönemdir.[122]

Değişen yaşam koşulları, gelişen teknoloji ve iletişim, toplumun beklentilerini ön görme ve ona göre mal ve hizmet üretme planları yapmaya yöneltmiştir.[123] Planların uygulanmasına yönelik teknikler geliştirilmesi stratejik yönetimin gelişmesine yol açmıştır.

3.2. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimin Gelişimi

1980'li yıllarda özel sektörde uygulama alanı bulan stratejik yönetim, 1990'ların başından itibaren kamu yönetiminde kullanılmaya başlamıştır. Günümüz dünyasında örgütlerde temel amaç, topluma en iyi, kaliteli mal ve hizmeti, en verimli, etkin sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece özel sektörde yaşamını sürdürme, iyi gelir elde etme kamu sektöründe ise amaç ve hedeflerin başarılmasıdır.[124]

Hızla değişen dünyaya ayak uydurabilmesi için özel şirketler ve kamu örgütleri uzun dönemli görüş mesafesine, vizyona ve stratejik yönetim anlayışına sahip olmalıdırlar.

Teknolojik değişmeler, hizmet sunumunda özel sektörün artan payı, personel yönetiminden insan kaynakları yönetimine geçiş, bürokratik yapıya ve yönetime yöneltilen eleştiriler, bilgi işleme ve derlemede yenilikler, sürekli değişimin yaşandığı çevrede özel sektör yönetim ve örgüt modellerinin kamu örgütlerine adaptasyonuna yol açmaktadır. Bu gelişmeler sonucunda kamu sektöründe sorunları daha sağlıklı çözmek, çevre koşullarını göz önüne almak, hizmetleri hem halkın taleplerine ve kamu yararına daha uygun hem de etkili ve kaliteli sunmak, belirsizliği ve riskleri azaltmak için özel sektörden

---

[122] Akgemci, **a.g.e**, s.15.
[123] Çevik, **a.g.e,** s.231.
[124] Çevik, **a.g.e,** s.227.

esinlenen yeni yönetim ve organizasyon anlayışlarını adapte etme çabası vardır.[125] Stratejik yönetim de özel sektörden kamuya adapte edilmeye çalışılan yönetim modelidir.

Stratejik yönetim öncelikle özel sektörde uygulama alanı bulmuş ve sağladığı yarar ve katkılar nedeniyle kamu örgütlerinde uygulama çalışmaları başlanmıştır. Kamu yönetiminde artan değişim ve dönüşüm ihtiyacının belirginleştiği 1990'lı ve 2000'li yıllarda kamu yönetiminde yeniden yapılanma konusunda yeni arayışlar da artmıştır. Bu arayışlar neticesinde kamu kaynaklarının daha etkili, ekonomik ve verimli kullanılması, performans, saydamlık, hesap verebilirlik ve yeni kamu yönetimi yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Stratejik planlama ve yönetim, kamu sektöründe yıllardır süre gelen sorunların çözümünde kamu mali yönetimi ve kamu yönetimi reformunun bir parçası olarak ortaya konulmaktadır. Kamu yönetiminde etkinliğin, verimliliğin ve hizmetlerin kalitesinin arttırılması amacıyla yasal düzenlemeler yapılmış ve böylece stratejik düşünmenin, stratejik kararlar almanın, stratejik planlamanın ve stratejik yönetim süreçlerinin altyapısının oluşturulması hedeflenmektedir.

Özel sektör işletmelerinin manevra alanlarının geniş ve esnek olması yeni yönetim anlayışlarının daha kolay uygulanmasına imkan sağlamaktadır. Öte yandan kamu yönetiminin yapısından kaynaklanan sorunlar nedeniyle yeni yönetim anlayışlarının uygulanmasında zorluklarla karşılaşılabilmektedir.[126]

---

[125] Acar ve Özgür, **a.g.e**, s.207.
[126] Çevik, **a.g.e**, s.228.

3.3. Kamu Sektöründe Stratejik Yönetimi Uygulama Güçlüğü

Özel sektör kaynaklı stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasında aşağıda açıklanan nedenlerden dolayı zorluklarla karşılaşılabilecektir.[127]

- Özel sektörün nihai amacı kar elde etmektir. Stratejik plan uygulanması karlarını artırıyorsa bu yönetimin başarısı olarak değerlendirilir. Kamu sektörü hizmet için vardır ve başarı hizmetin yerine getirilme derecesine göre ölçülür. Başarının, verimliliğin ve etkinliğin kamu yönetiminde ölçülmesi güçtür.
- Özel girişimde sunulan mal ve hizmetin maliyetini müşteriler karşılar. Kamusal hizmetten yararlananlar her zaman maliyetine katlananlar olmayabilir. Değişik kanallardan toplanan vergiler, gerekli alanlara sarf edilmektedir.
- Kamu kesimi siyasal baskılara maruz kalabilmekte ve yöneticiler verecekleri kararlarda siyasetçilerden etkilenmektedir. Özel sektör ise daha çok siyasetten etkilenen değil bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır.
- Özel sektörde kararların alınmasını ve uygulanmasını engelleyecek bir bürokrasinin olmamasına rağmen, kamuda alınan kararlar hiyerarşik basamaklara takılarak esnekliğini ve uygulanabilirliğini yitirmektedir. Kamu bürokrasisi sonuç almak yerine kurallara, prosedürlere uymayı tercih etmektedir.
- Kamu sektörü ile özel sektör arasındaki temel farklardan biri de rekabet ortamının olup olmamasıdır. Özel sektörde işletmeler pastadan daha fazla pay almak ister ve bunun içinde piyasadaki rakiplerinin paylarını azaltmanın yollarını ararlar. Kamu örgütlerinde rekabet ortamı yoktur. Ancak başka ülkelerle istatistik olarak ölçülebilmektedir. Bir önceki

---

[127] Çevik, **a.g.e**, ss.236-238.

yıllardan daha iyisini yapabilmek için plan ve projeler geliştirmekte ve bir anlamda kendi kendilerinin rakibi olmaktadırlar.

Diğer taraftan, uygulama sürecinde karşılaşılabilecek engeller şunlardır.[128]

- Kamu sektöründe günü birlik karar alma anlayışı,
- Kamu kuruluşlarının klasik (dikey) örgütlenme modeli,
- Kuruluşların insan gücü altyapısının, nitelikli eleman sayısının ve stratejik planlanma bilincinin yetersizliği,
- Bürokratik, siyasal ve toplumsal düzeyde katılımcılık kültürünün gelişmemiş olması,
- Kamu kurumlarında değişim konusunda motivasyon eksikliği,
- Kişisel ve kurumsal performansın ödüllendirilmesi önündeki engeller,
- Stratejik planlama konusunda sahiplenme ve katılım sağlanamama riski,
- Kuruluşlarda değişime karşı isteksizlik / direnç olasılığı,

olarak sıralanabilir.

3.4. Kamu Yönetiminde Temel Sorunlar

Kamu yönetiminde başarıyı olumsuz yönde etkileyen unsurlar siyasal, idari ve ekonomiktir. Özelikle güçlü merkeziyetçi yapının toplum taleplerine duyarsız kalması, siyasal istikrarsızlıklar, seçilmiş ve atanmışlar arasında uyuşmazlık, merkeziyetçi yapı, partilerin yapısı ve politikaları, devlet personel rejiminden kaynaklanan sorunlar ve ekonomik sorunlar kamu sektöründe başarıyı olumsuz yönde etkilemektedir.

Özel sektör, sorunları çözebilmek için yönetim alanında sürekli yeni yaklaşımlar, modeller araştırmakta ve ortaya koymaktadır. Karşılaşılan problemlere çözüm üretebilme sürecinde kamu sektörü, özel sektöre oranla

---

[128] Kutluhan Yılmaz, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003, s.82.

isteksiz görünmektedir. Böylece problemler karmaşıklaşmakta ve çözülemez hale gelmektedir. Geleneksel kamu yönetimi bir takım eksikleri ve yetersizlikleri içerisinde barındırmaktadır.[130]

Türk kamu yönetiminde yıllardır süre gelen sorunlara aşağıda değinilmektedir.

3.4.1. Merkezi Yapı

Günümüzde kamu yönetimi vatandaş odaklılıktan uzak oluşu, katılıma olanak tanımaması ve hizmetlerin sunumunun yavaş ve yetersiz olması nedeniyle eleştirilmektedir.[131] Türk kamu yönetiminde kararların büyük bölümü merkezden alınmakta ve kaynaklar merkezden tahsis edilmektedir. Bu durum, kamu yönetiminde hantallığa, bürokrasinin artmasına, verimliliğin ve etkinliğin azalmasına, hizmetlerin niteliğinde gerilemeye ve maliyetlerin artmasına neden olmaktadır.[132]

Kamu yönetiminde görev yetki ve sorumluluk dengesi gerektiği biçimde kurulamaması, devletin işlevleri arasında olmayan birçok görevin üstlenilmesi, planlama, bütçeleme ve karar alma işlevlerinin merkezde tutulması, kamu hizmetlerinin halkın beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaktan uzak oluşu gibi nedenlerle temel nitelikli görevler yürütülememekte ve bütünlük sağlanamamaktadır.[133]

3.4.2. Geleneksel Yönetim Anlayışı

Geleneksel yönetim anlayışında yürütme erki politika ve strateji belirlemekte kamu yönetimi bunları uygulamaktadır. Kamu kesiminde görev

---

[130] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.57.
[131] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.58.
[132] Güven Murat, **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008, s.101.
[133] Ulvi Saran, **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Ankara, Atlas Yayıncılık, 2004, s.136.

alanları, örgüt yapıları, yönetici ve çalışanların yetki ve sorumlulukları ile iç kontrol mekanizmaları kanun ve yönetmelikle düzenlenmiş olduğundan kuruluşların değişen koşullara uyum sağlaması zorlaşmakta ve yöneticilerin eylem alanı ve takdir yetkisi sınırlanmaktadır.[134] Yasal ve yönetsel düzenlemelerin etkisi fazladır. Çalışanların karar verme serbestliği az ve sürece katılımları da istenmemektedir.[135]

Kamu yönetimi stratejik yaklaşıma, geleceğe yönelik bakış açısına ve öngörüye sahip değildir. Genellikle içinde yaşanılan noktadan ileriye doğru belli sürelerde hangi hedeflere ulaşılacağı konusunda belirli ve tutarlı öngörü bulunmamaktadır.[136]

3.4.3. Dışa Kapalılık ve Gizlilik

Güvenliğin sağlanması ve devlet sırrının korunması gibi gerekçelerle kamu kuruluşları tarafından, hizmeti verdikleri kesimlere olduğu kadar siyasal organlara da kapalı bir anlayışla hareket edilmektedir.[137]

Yönetimin hizmet sunduğu halka duyarsız kalması, bilgi, belge ve diğer yönetsel işlemlerin ve eylemlerin açıklanmamasının en önemli nedeni kamu görevlilerinin kendilerini kamuoyu ve halkın eleştirilerinden koruma arzusundan kaynaklanmaktadır.[138]

3.4.4. Örgütsel Büyüme

Merkezi yönetimin örgütsel büyüme eğilimi ve görevlerinde amacı aşan artışlar sistemi tıkamakta ve görevlerin merkez, taşra ve yerel yönetimler arasında ussal dağılımı gerçekleştirilememektedir.[139]

---

[134] Murat, **a.g.e**, s.102.
[135] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.58.
[136] Saran, **a.g.e**, s.137.
[137] Saran, **a.g.e**, s.138.
[138] Murat, **a.g.e**, s.103.
[139] Murat, **a.g.e**, s.103.

Merkeziyetçilik, görev, yetki ve kaynak dağılımda sorunlar kamu hizmetlerinde yeterli ve etkili koordinasyonun sağlanmasını güçleştirmektedir. Teknolojik yeniliklerden yeterli düzeyde yararlanılamaması iletişim yetersizliğine yol açmaktadır.[140]

3.4.5. Kuralcılık ve Sorumluluktan Kaçma

Max Weber tarafından geliştirilen bürokrasi yaklaşımında aşırı kuralcılık hakimdir. Yasaların ayrıntılı düzenlenmesi, yöneticilerin olaylar ve sorunlar karşısında inisiyatif kullanamaması, yönetimi zayıflatmakta ve yetersiz yöneticilerin arkasına sığınacağı mazeret kaynağı oluşturmaktadır.[141] Yönetimin, uygulamalarından dolayı halka hesap verme sorumlulukları yeterince gelişmemiştir.

3.4.6. Siyasal ve Yönetsel Diğer Sorunlar

Halka karşı güvensizlik, aşırı kuralcılık, kırtasiyecilik, karmaşık ve hantal işleyiş süreçlerinin getirdiği çözümsüzlükler, halka hesap verme sorumluluğunun bulunmaması, katılım ve denetim mekanizmalarının yetersizliği kamu yönetimini etkisi altına almıştır. Personel yönetiminde liyakat ve kariyer sistemi yeterli düzeyde gelişmemiştir. İşe girişte ve terfilerde öznel faktörler etkili olmaktadır. Bazı kuruluşlarda ve birimlerde personel fazla görülürken, bazı kuruluşlarda ve birimlerde personel yetersizdir. Kamu personelinin görev ve sorumluluğuyla ilişkilendirilemeyecek nitelikte ve adaletsiz ücret sistemi mevcuttur.[142] İnsan kaynaklarında iş memnuniyeti ve motivasyon yetersizdir. Ücret rejimi başarıyı teşvik

---

[140] Saran, **a.g.e**, s.138.
[141] Murat, **a.g.e**, s.104.
[142] Saran, **a.g.e**, s.139-141.

edememekte ve özendirme, ödüllendirme, yükselme, eğitim ve kendini geliştirme olanakları yetersizdir.[143]

Yukarıda açıklandığı üzere Türkiye'de ve birçok ülkede kamu yönetiminde hukuksal, yapısal ve yönetsel eksikliklerden kaynaklanan sorunlar yaşanmaktadır. Dünyada ve ülkemizde ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel v.b. alanlarda yaşanan hızlı değişimlerin beraberinde getirdiği görev ve sorumluluklarda artışlar kamu yönetiminde yeni arayışları gündeme getirmiştir.

3.5. Dünyada Kamu Sektöründe Reform ve Stratejik Yönetim

Bugün dünya uygulamalarına ve kamu yönetimindeki gelişmelere bakıldığında, son yirmi yılda dünya çapında bir anlayış değişikliği yaşandığı görülmektedir. Yeni Zelanda'nın öncülüğünü yaptığı ancak arkasından birçok gelişmiş ülkenin takip ettiği bu reform sürecinin, kamu yönetiminde yeni değerleri ve yeni sistemleri yeni kavramlarla birlikte ortaya çıkardığı bir gerçektir.[144] En az yarım yüzyıldır performans geliştirme ve ölçme hükümetleri meşgul etmektedir. Geçen yirmi yılda OECD ülkelerinde durgunluklar, iyi kamu hizmeti taleplerinde yaşanan artışlar ve bazı ülkelerde yüksek vergilere vatandaşların tepkisi kamu sektörünü son yirmi yılda performans artışına yöneltmiştir.[145]

Bu süreçte, özellikle birçok OECD ülkesinde kamu yönetiminde reform çalışmaları yapılmıştır. Vatandaş odaklı bir bürokratik anlayış, katılımcılık, saydamlık, hesap verme sorumluluğu, etkili ve verimli olmak, stratejik yönün güçlenmesi, yerinden yönetimin ön plana çıkması, çağdaş yönetim tekniklerinin uygulanması, sonuçlara ve performansa dayalı yönetim anlayışı

---

[143] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.60.

[144] Esin ORAL, (2005) "Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme", Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara,s.12.

[145] OECD Policy Brief (2004), "Public Sektor Modernisation: Governing For Performance" OECD Observer,(Erişim), http://www.oecd.org/dataoecd/14/46/39044817.pdf. 15.06.2010

gibi unsurlar, dünyada uygulanan kamu yönetimi reformlarının ortak özellikleri olarak gösterilebilir.

Bu dönemde kamu yönetiminde reform yapmaya çalışan ülkelere ise şunlar örnek gösterilebilir: Yeni Zelanda, Avustralya, İngiltere, Kanada, Amerika Birleşik Devletleri, İrlanda, İsveç, Finlandiya, Danimarka ve Hollanda'nın oluşturduğu grup, performans yönetimine geçiş için reform çalışmaları yaparken; Norveç, Avusturya, Almanya, İsviçre, Belçika, Fransa performansa odaklanmış karma bir yönetim için reform çalışmalarını sürdürmüşlerdir. Benzer şekilde Güney Kore, Tayland, Güney Afrika, Yemen, Şili gibi birçok gelişme yolundaki ülke de, kamu yönetiminde reform sürecine katılmıştır.[146]

Reform süreçlerinde pek çok yöntem kullanılmaktadır. Bunlar arasında en yaygın olarak kullanılanı stratejik planlamadır. Bu bağlamda, dünyada birçok ülkede kamu düzeyinde stratejik planlama uygulamaları görülmektedir. Uygulamaları kapsam ve model itibariyle ülkeden ülkeye değişen stratejik planlamaya İrlanda, Yeni Zelanda ve 1993 yılında eyalet ve federal düzeyde başlayan ABD uygulaması örnek olarak gösterilebilir. ABD de bazı istisnalar hariç her bir kamu idaresi altı yıllık devingen stratejik planlar hazırlamakta ve bütçelerini stratejik planlarına uygun olarak hazırlamaktadırlar.[147] ABD'de hem federal düzeyde hem de eyalet ve yerel yönetim birimlerinde stratejik plan örnekleri uygulanmaktadır. ABD'de stratejik yaklaşım, performans kriterleri ile ilişkilendirilerek yürürlüğe konulmuştur. 1993 yılında çıkarılan Government Performance Results Act kamu örgütlerinin stratejik planlar oluşturmalarını ve bu şekilde bütçeleri ile ilişki kurulmasını öngörmektedir.[148]

Stratejik planlamanın uygulandığı Yeni Zelanda'da öncelikle kamu sektöründe orta vadeli amaçlar seti olan stratejik sonuç alanları (strategic

---

[146] T.C Başbakanlık, (2003),"Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1", Ankara, ss.32-33.

[147] Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2006), "Kamu Harcama ve Kontrol Sistemlerinin İyileştirilmesi Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu", Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara, s.28.

[148] Aşgın, **Kamuda Stratejik Planlama**, ss.38-40.

result areas) belirlenmekte ve bu çerçevede bakanların ve üst yöneticilerin kendi faaliyet alanlarıyla ilgili ana sonuç alanları (key resul areas) tanımlanmaktadır. Ana sonuç alanları; stratejik sonuç alanları bütün bir kamu sektörünü içerirken, ana sonuç alanları bakanlığın (sektörün) ve altındaki ilgili departmanların hedeflerine ulaşmak için tanımladıkları kilit noktaları göstermekte, dolayısı ile kurumsal bir yapı taşımaktadır. Ana sonuç alanları üst yönetici ile bakan arasında imzalanan performans sözleşmelerine de yansımaktadır.[149] Yeni Zelanda'da yürürlüğe konan stratejik yönetim çalışmaları da şu amaçlara yönelik olarak başlatılmıştır;

- Uzun dönemli hedeflere odaklanma,
- Devlette daha iyi koordinasyonun sağlanması ve
- Kamu hizmetlerinin genel etkenliğinin arttırılması.

Kanada'da, ABD'de de olduğu gibi kamu kurumlarında gerek federal düzeyde, gerekse eyalet düzeyinde özellikle stratejik planlama konularında yoğunlaşan stratejik yönetim ile ilgili bazı çalışmalar yapılmıştır. Bu çalışmalar sonucunda, stratejik yönetim çalışmalarının;

- Politik değişkenlerden,
- Birimlerin misyonlarından,
- Bölümler ve departmanlar arası güç paylaşımından,
- Çevreden gelen destek ve talepler gibi faktörlerden etkilendiği görülmüştür.

Fransa stratejik planlama uygulamalarına kamu yönetiminde büyük yer vermiştir. Fransız İçişleri Bakanlığı stratejik planlama ve performans bütçeleme konularında oldukça mesafe kat etmiş, çıkardıkları bir tüzükle valilere bölgesel stratejilerin uyumunu sağlamak ve bölge valilerine stratejik bölgesel eylem planını hazırlama sorumluluklarını yüklemiştir. Fransa'da kamu mali yönetim reformunun parlamentonun bütçe üzerindeki yetkisini ve müdahalesini daha işler hale getirdiği, devletin bütçesinin "misyonlar"

---

[149] Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (1999), "Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği", DPT Müsteşarlığı, Ankara, ss.30-32.

çerçevesinde şekillendirildiği görülmektedir. Ayrıca İçişleri Bakanlığının genel stratejisi dahilindeki temel amaçları belirlenerek bu amaçlara ne kadar ulaşıldığına temel göstergelere bakılarak karar verilmekte, sorumlu birimler temel göstergelere göre performansları değerlendirilerek hesap vermekle sorumlu tutulmaktadır.[150]

Kamu mali yönetimi alanında yaşanmakta olan en önemli değişikliklerden birisi de, merkezden yönetimi esas alan kaynak dağılımı ve girdi odaklı geleneksel bütçeleme anlayışından, yetki ve sorumluluk dağıtımı ile kaynakların yerinden yönetimini esas alan mali yönetim ve çıktı-sonuç esaslı performans esaslı bütçeleme anlayışına geçilmesidir.[151] Öncelikle OECD ülkelerinde hızla uygulama alanı bulan ve daha sonraki 1990'lı dönemlerde gelişmiş ülkelere doğru seyrini hızlandıran performans esaslı bütçe sistemi kamu mali yönetimine yeni bir anlayış kazandırmıştır. Kamu kurum ve kuruluşlarında yapılması hedeflenen hizmetler ile kaynaklar arasında denge kuran ve hedeflere ne ölçüde ulaşılabildiğini ortaya koyan bu sistem kamu kuruluşlarına ilk kez stratejik plan, ölçme ve değerlendirme, girdi-çıktı, verimlilik, sonuç gibi kavramları dahil ederek, kamu hizmetlerinde etkinliğin sağlanması amacına odaklanmıştır.[152]

Yeni Zelanda ve Avustralya 1980'lerin sonlarında sonuç odaklı bütçeleme ve performans yönetimi yaklaşımını ilk benimseyenler arasındadır. 1990'ların ilk yarısında bunları Kanada, Danimarka, Finlandiya, Hollanda, İsveç, Fransa, İngiltere ve ABD izlemiştir. 1990'ların sonlarında 2000'li yılların başlarında Avusturya, Almanya ve İsviçre reformlara başlamışlardır.[153] Bugün OECD ülkelerinin büyük çoğunluğu PEB sistemini uygulamakta ve

---

[150] Aşgın, **Kamuda Stratejik Planlama**, ss.38-40.

[151] Mesut Hastürk, "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme" (Erişim)http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20 Nolu%20Makale.pdf, 15.06.2010, s.1.

[152] Esra Siverekli Demircan, (2006), "Yeni Ekonomik Düzende Bütçe Sistemlerindeki Değişim Süreci ve Türk Kamu Maliyesinin Uyumu", **Yönetim ve Ekonomi**,Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, C.13, S.2, Manisa, s.59.
(Erişim) http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/ESD.pdf, 15.06.2010

[153] OECD, 2004: "Public Sektor:", http://www.oecd.org/dataoecd/14/46/39044817.pdf.

performans bilgisini çeşitli şekillerde bütçe belgelerine dahil etmektedir. OECD üyesi olmayan birçok ülkede de PEB yapıldığı veya yapılması yönünde adımlar atıldığı görülmektedir.[154]

Performans yönetimi için ülkelerin yaklaşımları sürekli olarak gelişmektedir. Örneğin Avustralya, Hollanda ve Yeni Zelanda çıktılar üzerine konsantre olmaya başladılar ve çıktı yaklaşımlarına yöneldiler. Avustralya sonuçlara odaklanmak için bütçe sistemlerini değiştirmektedir. Fransa bütçe dokümantasyonundaki veriler kadar, sonuçların ürünlerini gerektiren bir yasa yürürlüğe koymuştur. Hükümetler, dört ana neden için bütçe ve yönetim tabanlı performanslarını geliştirmiştir: Etkililiği geliştirmek için, bütçe sürecindeki karar almayı geliştirmek için, hesap vermeyi ve tasarruf sağlamak için.

Bazı ülkeler hesap vermek için olduğu kadar performansı geliştirmek ve bütçe yönetim tabanlı performansı artırmak amacıyla dördünü de benimserken, bazı ülkeler bunlardan sadece biri yada ikisine odaklanmışlardır. Avustralya, Danimarka, Hollanda, Yeni Zelanda, İngiltere ve Amerika hepsi bu yaklaşımı takip etmektedir. Amerika gibi bazı ülkelerde, bakanlıklar performans hedeflerini içeren strateji ve performans planları geliştirmişlerdir. Diğer bazı ülkeler performans sözleşmelerini benimsemişlerdir. Bakanlık ve alt ajans arasında performansla ilgili durumlarda ülkeler uygulama için farklı yaklaşımlar benimsemiştir. Örneğin Avustralya, Hollanda, Yeni Zelanda değişim amacı güderek toplam sistem yaklaşımını ve tepeden aşağı hepsini almışlardır.[155]

Dünyada PEB alanında stratejik plana dayalı uygulama, performans sözleşmesine dayalı uygulama ve bütçe formatına dönüştürülen uygulama olmak üzere üç tip modelin varlığından söz edebilir. Stratejik plana dayalı uygulamada orta ve uzun vadeli bir stratejik planlama süreciyle bütçeleme başlamakta, plana uygun olarak yıllık performans planları hazırlanmakta ve

---

[154] DPT, “Kamu Harcama ve Kontrol Sistemlerinin İyileştirilmesi Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu”, s.28.
[155] OECD, 2004: “Public Sektor:”, http://www.oecd.org/dataoecd/14/46/39044817.pdf.

bu planlar bütçenin dayanağını oluşturmaktadır. Stratejik plana dayalı uygulamaya en iyi örnek olarak eyalet ve federal düzeydeki ABD, Yeni Zelanda ve Norveç uygulamaları gösterilebilir. Performans sözleşmesine dayalı yaklaşımda performans bilgileri, değişik aşamalarda hazırlanan performans sözleşmeleri ile bütçe uygulamasında yer almaktadır. Bütçe dönemi sonunda ise gerçekleşen performans ile hedeflenen arasındaki ilişkiye göre başarı değerlendirilmektedir. Bu modelin önde gelen uygulayıcıları arasında Yeni Zelanda ve İngiltere gelmektedir. Bütçe formatına dönüştürülen modelde bütçeden ayrı performans belgeleri yer almamakta olup, bütçenin kendisi performans bilgileri ile birlikte ödenek bilgilerinin bir araya getirildiği bir belge haline getirilmiştir. Bu modele en iyi örnek olarak Hollanda ve Avustralya uygulaması gösterilebilir.[156]

Ülkelerin mali yönetim ve kontrol sistemleri ile iç kontrolün kapsamı ve özellikleri farklılıklar göstermektedir. Bazı ülkelerde kontrol faaliyeti öngörülmeksizin temel ilkeler esas alınarak işlemlerin kontrol altında tutulması sağlanmakta, bazı ülkelerde iç kontrol kaynak tahsisi, muhasebe ve raporlama süreçleri üzerinde yoğunlaşmakta, bazı ülkelerde ise karmaşık yönetim kontrolü araçlarına yer verilmektedir.[157]

Kontrol kavramına yaklaşım açısından kuzey ve güney Avrupa ülkeleri arasında farklılık bulunmaktadır. Fransa, İtalya, İspanya gibi kara Avrupa'sı ülkelerinde idare dışından merkezi birimlerce (Maliye Bakanlığı, Sayıştay) ön mali kontrol yapılmaktadır. Kuzey Avrupa ülkelerinde ise çoğunlukla harcama sonrasında kontrol idare içinde yapılmaktadır. Bu ülkelerde ön mali kontrol faaliyeti oldukça zayıf tutulmaktadır. Gelişmiş ülkelerin çoğunda bir genel kontrol standartları bütünü bulunmaktadır. COSO modeli, ABD ile INTOSAI ve BIS gibi uluslararası kurumlar tarafından da iç kontrol sistemi olarak kabul

---

[156] Ertan Erüz, "Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme", 20. Maliye Sempozyumu, PAÜ. İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını, (1), 2005, ss.63. (Erişim) http://www.bumko.gov.tr/PEB/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6A A849816B2EF6883A22BF87BFC23 20.06.2010

[157] OECD, Policy Brief, "Public Sector Modernisation: Modernising Accountability and Control" (Erişim) http://www.oecd.org/dataoecd/14/45/39044829.pdf, 20.06.2010

edilen bir iç kontrol çerçevesidir. Bunun dışında Kanada'da CoCo, Almanya'da Kontrag, İngiltere'de Turnbull Report, Güney Afrika'da King Report gibi iç kontrol sistemleri geliştirilmektedir.[158]

3.6. Türk Kamu Sektöründe Reform Çalışmaları

Vatandaşların değişen, artan istek ve beklentileri, AB, IMF ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların kamu reformlarını etkilemeleri ve desteklemeleri, ekonomik ve mali sorunlar kamu yönetiminde kapsamlı reformları zorunluluk haline getirmiştir. Türk kamu yönetimini örgüt yapısı ve işlevleriyle ele alan ilk kapsamlı çalışma; Devlet Planlama Teşkilatı ve TODAİE'nin işbirliği ile hazırlanan 1963 yılında sonuçlanan kısaca MEHTAP olarak adlandırılan Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesidir.

Proje kapsamında yürütülen çalışmaların sonuçları MEHTAP raporu olarak yayımlanmıştır. Raporda amaçlanan temel konu, merkezi hükümet görevlerinin uygun dağılımını sağlayarak, daha rasyonel örgütlenme, sistematik planlama, koordinasyon, etkin mali kontrol ve iyi işleyen personel sistemini sağlayacak tedbirlerin uygulanması için zemin hazırlamak, bakanlık ve kuruluşların örgütlenme ve yöntemlerini geliştirmelerine ışık tutmak ve idareyi geliştirme görevini üstüne alacak mekanizmalar hakkında öneride bulunmaktır.[159]

Raporda, merkezi hükümet teşkilatında görülen eksiklikler şunlardır.[160]

- Türkiye'nin şartları içinde merkezi hükümet örgütünce yerine getirilmesi doğal görülen bazı görevler hiç yapılmamaktadır.
- Merkezi hükümet örgütünün üstlendiği bazı görevlerin, yerine getirilmesi için ciddi örgütsel yapılanmaya gidilmemesi yanında yeterince çaba gösterilmemektedir.

---

[158] DPT, "Kamu Harcama ve Kontrol Sistemlerinin İyileştirilmesi Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu", s.30.
[159] Bayram Coşkun ve Ahmet Nohutçu, "Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", edi. Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı, **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması**, İstanbul, Beta Basım, 2005, s.8.
[160] Murat, **a.g.e**, s.127.

- Merkezi hükümet görevlerinin yerine getirilmesinde ve hizmetlerin halka ulaşmasında yerel farklılıklar oluşmaktadır.
- Merkezi hükümet görevleri için gerekli örgütlenme sağlanması ve görevlerini benimsemesine rağmen, hizmetler verimli yürütülmemekte ve başlangıç seviyesine göre düşük seyretmektedir.

Bu sorunlara yol açan nedenler; mali olanaksızlıklar, personel sisteminde yaşanan aksaklıklar, yönlendirme ve gözetim boşluğu, örgütlenmede bozukluklar, kırtasiyecilik ve iyi düzenlenmemiş merkeziyetçilik olarak sıralanmıştır.[161]

Kamu kesiminin yeniden düzenlenmesi genel yönünü ve stratejisini belirlemek amacıyla 1971 yılında oluşturulan "İdari Reform Danışma Kurulu" geçmişte yapılan çalışmalar kapsamında hazırlanan raporları değerlendirerek, kamu yönetiminin yeniden düzenlenmesine ilişkin görüşlerini "İdari Reform Danışma Kurulu Raporu: İdarenin Yeniden Düzenlenmesi İlkeler Öneriler" başlığı altında rapor haline getirilmiş ve ilgililere sunulmuştur. Raporda yer alan "kamu kuruluşlarının örgüt yapısı ve personel sisteminin geliştirilmesi" ile "kamu hizmetlerinde sürat, kalite ve tasarrufun sağlanması"na ilişkin tekliflerin bir bölümü benimsenerek 3. Beş Yıllık Kalkınma Planına ve yıllık programlara yansıtılmış, ancak sonraki dönemlerde bunlara dayalı hazırlanan yasa tasarılarının gerçekleşmesi sağlanamamıştır.[162]

Devlet Planlama Teşkilatı ve TODAİE işbirliği ile gerçekleştirilen "Kamu Yönetimi Araştırma Projesi" (KAYA) kamu yönetimi üzerine yapılan en kapsamlı projedir. KAYA Projesi'nin amacı, kamu hizmeti gören merkezi yönetimin merkez ve taşra örgütü ile yerel yönetimlerin etkili, süratli, ekonomik, verimli ve nitelikli hizmet görecek bir düzene kavuşturmak; kamu yönetimini gelişen çağdaş koşullara uyumunu sağlamak; kamu kuruluşlarının amaçlarında, görev, yetki ve sorumluluklarında ve bunların bölünüşünde,

---

[161] Coşkun ve Nohutçu, **a.g.e**, s.9.
[162] Saran, **a.g.e**, s.149.

örgüt yapılarında, personel sistemlerinde, kaynaklarında ve bu kaynakların kullanış biçimlerinde, yöntemlerinde, mevzuatında, haberleşme ve halkla ilişkiler sistemlerinde var olan aksaklıkları, bozuklukları ve eksiklikleri saptamak ve bu konularda yapılması gerekenleri incelemek ve önermektir.[163]

Çalışma sonucunda hazırlanan rapor, daha sonraki dönemlerde yeterli düzeyde ortaya konulamamakla birlikte, kamu yönetiminin temel sorunları ve çözüm yollarına ilişkin kapsamlı tekliflere yer verilmiştir.[164]

Raporda, kamu kuruluşlarında saptanan ve hala güncelliğini koruyan temel sorunlar oldukça kapsamlı olarak ele alınmıştır. Bu çalışma açısından dikkat çekici bulgular şunlardır:[165]

- Merkezileşme ve örgütsel büyüme,
- Görev kayması (ikincil görevlerin asli görevlerin yerini alması),
- Kaynakların öncelikli konularda etkili olarak kullanılamaması,

Kamu yönetimi alanında 1990'lara kadar sürdürülen reform girişimlerinde devletin toplum hayatındaki rolü aynen muhafaza edilmişken, bu tarihten sonra hızlanan küresel değişim dalgası geleneksel kamu yönetimi anlayışını etkilemiş otorite, hiyerarşi, bürokratik organizasyon v.s. modern yönetim yapısının dayandığı kavram ve kurumlara eleştiriler yönelmesine yol açmıştır. Batıda özellikle "yeni yönetim anlayışı" "kamu işletmeciliği" "yönetişim" gibi post modern kamu yönetimine has kavramların yönetim alanına girmesi sonucunda bütün dünyada olduğu gibi Türkiye'de de devletin toplum hayatındaki rolü ve ekonomik yapıdaki yeri tartışılmaya başlanmıştır. 2000'li yıllarda kaçınılmaz biçimde hissedilen yeniden yapılanma ihtiyacına yönelik arayışlar, Türkiye'de kamu yönetimi alanında dünya ölçeğinde sağlanan gelişmelere ayak uydurabilmesi ve toplumun değişen taleplerinin

---

[163] Murat, **a.g.e**, ss.128-129.
[164] Saran, **a.g.e**, s.151.
[165] Volkan Erkan, **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama**, Ankara, DPT, 2008, s.63.

zamanında karşılanması amacıyla,[166] bazı yasalar hazırlanıp TBMM'ne sevk edilmiş, bunların önemli bir kısmı yasalaşarak yürürlüğe girmiştir.

Kamu yönetimin genelini ilgilendiren "Kamu Yönetiminin Temel İlkeleri ve Yeniden Yapılandırılması Hakkında Kanun" tasarısı 2004 yılında kabul edilmiştir. Ancak, Kanun Cumhurbaşkanı tarafından imzalanmayarak yeniden görüşülmek üzere TBMM'ye iade edilmiştir. Kanun bugüne kadar TBMM'de tekrar görüşülmemiştir. Kamu yönetimi alanında yapılan düzenlemeler incelendiğinde bu kanunda yer alan düzenlemelere başka kanunlarda yer verilerek hayata geçirildiği görülmektedir.

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan değişim ve eğilimlerin kamu yönetimine yansıtılamaması nedeniyle yeniden yapılanmayı gerekli kılan dört temel açığın oluştuğu vurgulanmakta ve bunlar;[167]

- Stratejik açık,
- Bütçe açığı,
- Performans açığı,
- Güven açığı,

olarak sıralanmaktadır.

Kamu yönetiminin yeniden yapılanma çalışmaları kapsamında bu açıklar özetle; Stratejik bakış açısından ve uzun vadeli planlamadan yoksun olarak aşırı şekilde büyüyen ve merkezileşen kamu yönetimi, gelirlerini aşan harcamalarda bulunmakta ve kaynaklarını verimli kullanmayarak bütçe açıklarına yol açmaktadır. Ayrıca halkın beklentilerini karşılayamaması yüzünden performans açığına neden olmakta ve ortaya çıkan kötü yönetim sonucu halkın yönetime olan güveni sarsılmaktadır.[168]

Sözkonusu açıkların giderilmesi amacıyla Türk kamu mali yönetiminde ve kamu yönetiminde stratejik planlama, performansa önem verme, katılımcılık ve hesap verme sorumluluğunu sağlamaya yönelik reform çalışmaları gündeme gelmiştir.

---

[166] Saran, **a.g.e**, ss.205-210.
[167] TBMM, "Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Genel Gerekçesi",http://www.tbmm.gov.tr (20.04.2010)
[168] Saran, **a.g.e**, s.216.

3.7. Kamu Mali Yönetiminde Reform Çalışmaları ve Stratejik Yönetimin Hukuki Altyapısı

Tüm dünyada artan rekabet karşısında stratejik yönetim önem kazanmaya başlamıştır. Sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar küreselleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya, stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem verir olmuşlardır. 1980 öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında sadece çok uluslu şirketlerde, büyük holding ve şirketler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda organizasyon stratejik yönetimi araç olarak kullanmaktadır.[169]

Dünyadaki eğilimlerle uyumlu olarak kamu yönetiminde stratejik düşünce ve stratejik yönetim yaklaşımına uygun önemli adımlar atılmaya başlanmış idari ve mali yapıda orta ve uzun vadeli yaklaşımın daha hakim kılınması, çıktılar yerine sonuçlara odaklanma, performansa önem verme, hesap verme sorumluluğu ve katılımcılık gibi ihtiyaçları doğuran sorunlara cevap veren etkili bir araç olarak stratejik planlama yaklaşımı ülkemizde gündeme gelmiştir.[170]

Strateji geliştirme ve planlama, hali hazırda Türkiye'de pek çok özel sektör kuruluşunca uygulanmakla birlikte kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesine yönelik olarak 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL–1) ile olmuştur.

PFPSAL, FİNANS (bankacılık) ve kamu sektöründe gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bunlar;

1-Makro ekonomik çerçeve,

---

[169] Aktan, **a.g.e**, s.167.
[170] Çomaklı, **a.g.e**, s.182.

2-Bankacılık reformu,

3-Kamu sektörü reformu'dur.[171]

Bu taahhütlerden, kamu sektörü reformu kapsamında PFPSAL'ın "Kamu Harcama Yönetimi" başlıklı bölümünde kamu harcama yönetimin iyileştirilmesi çerçevesinde, bütçe hazırlama sürecinin yeniden yapılanması, yatırım programının rasyonelleştirilmesi, kamu kurumlarında stratejik planların hazırlanması ve politika oluşturma kapasitesinin yükseltilmesi ve kuruluşlar bazında bütçe performansının geliştirilmesi konularına yer verilmiştir. Ayrıca, IMF ile yürütülen programın, mali yönetime ilişkin yapısal reform alanlarının başında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun çıkarılması yer almaktaydı.[172]

Uzun Vadeli Strateji ve Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planının (2001-2005) Kamu Hizmetlerinde Etkinliğin Artırılması Bölümünde, kamu hizmetlerinde etkinliğin artırılması şu şekilde ortaya konmuştur. "Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasında verimlilik, etkinlik ve tutumluluğun dolayısıyla da performansın artırılması, kamu kurum ve kuruluşlarında görev ve teşkilat yapıları arasında uyum sağlanması, gerekli sayı ve nitelikte personel istihdamı, personelin bilimsel ve teknolojik gelişmeler ışığında eğitiminin sağlanması, çalışanlarının performansını etkin bir şekilde ölçen sisteme kavuşturulması, yetki devri ve esneklikle beraber hesap verme sorumluluğunun ve yönetsel saydamlığın güçlendirilmesi, kamu yöneticilerinin ve çalışanlarının politika ve strateji oluşturma kapasitesinin geliştirilmesi, kamu hizmetlerinin sunumunda kalite anlayışının ve bu amaca yönelik yönetsel yöntemlerin yerleştirilmesi temel ilkeler olacaktır."[173]

Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin, Türkiye'nin Ulusal Programı'nın Ekonomik Kriterler bölümünde, idari reform kapsamında, "Bakanlıklar ve Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlamaya Geçiş" isimli bölümde pilot kuruluşlar seçilerek başlatılacak stratejik planlama

---

[171] Çomaklı, **a.g.e**, s.182.
[172] Erkan, **a.g.e**, s.73.
[173] Aşgın, **Kamuda Stratejik Planlama**, ss.13-14.

uygulamasının aşamalı olarak yaygınlaştırılacağı söylenmekte ve seçilen pilot kuruluşların DPT Müsteşarlığı rehberliğinde hazırlayacakları stratejik planların bütçe tekliflerine baz oluşturacağı" belirtilmektedir.[174]

Kamu yönetiminde ve yerel yönetimlerde, mali yönetim ve kontrole yönelik önemli temel değişiklik 24.12.2003 tarihli ve 25326 sayılı Resmi gazetede yayımlanan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gündeme gelmiştir.

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun 3. maddesinde stratejik plan, "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynaklar dağılımını içeren plan" olarak tanımlanmaktadır.

Mali saydamlık başlıklı 7. maddesinde "hükümet politikaları, kalkınma planları, yıllık programlar, stratejik planlar ile bütçelerin hazırlanması, yetkili organlarda görüşülmesi, uygulanması ve uygulama sonuçları ile raporların kamuoyuna açık ve ulaşılabilir olması" zorunluluğu getirilmiştir.

Stratejik planlama ve performans esaslı bütçeleme başlıklı 9. maddesinde "kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." hükmü yer almaktadır.

Kanunun 10. maddesi ile Bakanlara "hükümet politikasının uygulanması ile bakanlıklarının ve bakanlıklarına bağlı, ilgili ve ilişkili kuruluşların stratejik planları ile bütçelerinin kalkınma planlarına, yıllık programlara uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, bu çerçevede diğer bakanlıklarla koordinasyon ve işbirliğini sağlamak" sorumluluğu verilmiştir.

---

[174] Aşgın, **Kamuda Stratejik Planlama**, ss.13-14.

11. madde ile bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı olarak belirlenen üst yöneticilere “idarelerinin stratejik planlarının ve bütçelerinin kalkınma planına, yıllık programlara, kurumun stratejik plan ve performans hedefleri ile hizmet gereklerine uygun olarak hazırlanması ve uygulanmasından, sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden, mali yönetim ve kontrol sisteminin işleyişinin gözetilmesi, izlenmesi ve bu Kanunda belirtilen görev ve sorumlulukların yerine getirilmesinden Bakana; mahalli idarelerde ise meclislerine karşı sorumluluk” verilmiştir.

Kanunun bütçe ilkeleri başlığını taşıyan 13. maddesinde stratejik planlama açısından “bütçeler kalkınma planı ve programlarda yer alan politika, hedef ve önceliklere uygun şekilde, idarelerin stratejik planları ile performans ölçütlerine ve fayda-maliyet analizine göre hazırlanır, uygulanır ve kontrol edilir” hükümlerine yer verilmiştir.

41. maddede “üst yöneticilerin idari sorumlulukları çerçevesinde her yıl düzenleyeceği faaliyet raporlarında, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlayacakları” düzenlemesi getirilmiştir.

Mali hizmetler birimlerine 60. madde ile “stratejik plan ve performans programlarının hazırlanmasını koordine etmek, bütçe kayıtlarını tutmak, bütçe kesin hesabı ile mali istatistikleri düzenlemek, gelir ve alacaklarının takip ve tahsil işlemlerini yürütmek, idarelerin faaliyet raporunu hazırlamak, yatırım programının hazırlanmasını koordine etmek ve uygulama sonuçlarını izlemek, ön mali kontrol faaliyetini yürütmek, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak, ve mali kanunlarla ilgili mevzuatın uygulanması konusunda üst yöneticiye ve harcama yetkililerine gerekli bilgileri sağlamak ve danışmanlık yapmak” görevleri verilmiştir.

64. madde ile iç denetçilere “idarenin harcamalarının, mali işlemlere ilişkin karar ve tasarruflarının, amaç ve politikalara, kalkınma planına, programlara, stratejik planlara ve performans programlarına uygunluğunu izlemek ve değerlendirmek” görevi verilmiştir.

Yerel yönetimlerde, belediyelere ve il özel idarelerine bakıldığında, 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 5393 sayılı Belediye Kanunu ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu uyarınca, nüfusu 50.000’in üzerinde olan belediyeler için stratejik plan hazırlamak yasal bir yükümlülüktür. 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununda stratejik planlama ile ilgili hükümler yer almaktadır.

24 Aralık 2005’te 26033 sayılı Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren 5436 sayılı Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile stratejik planlama ve stratejik yönetim uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında “Strateji Geliştirme Birimlerinin” kurulması hükme bağlanmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığınca, stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin, stratejik planlama sürecini yönlendirmek amacıyla hazırlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazete’de yayınlanmıştır.

Yukarıda açıklandığı üzere kamu sektöründe stratejik yönetim anlayışının gelişimi, dünyada kamu sektöründe reform ve stratejik yönetim, kamu yönetiminde temel sorunlar, Türk kamu yönetiminde reform çalışmaları, kamu mali yönetiminde reform çalışmaları ve hukuki altyapısı incelenmiş olup, bundan sonraki kısımda kamu kurumlarında uygulanan stratejik planlama ve yönetim modeli ayrıntılı olarak incelenecektir.

3.8. Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Yönetim Süreci

Kamu idarelerinin stratejik planlama sürecinde yol göstermek ve çerçevesini belirlemek amacıyla DPT tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu hazırlanmıştır. Tablo 3.1'de Kılavuzda yer alan stratejik planlama ve yönetim süreci özetlenmektedir. Sürece kurumların durum analizi ile başlanmakta, misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler belirlenmekte, programlar ve bütçeler hazırlanarak uygulanmakta ve performans değerlendirmesi ve performans ölçümü gerçekleştirilmektedir.

Tablo 3.1: Stratejik Planlama ve Yönetim

Sıra No	Cevaplandırılması Gereken Sorular	Yapılması Gerekenler	
		Ana Başlıklarla	Alt başlıklarla
1	NEREDEYİZ?	DURUM ANALİZİ	Plan ve Programlar GZTF Analizi Piyasa Analiz Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi
2	NEREYE ULAŞAMAK İSTİYORUZ?	MİSYON VE İLKELER	Kuruluşun Var Oluş Gerekçesi Temel İlkeler
		VİZYON	Arzu Edilen Gelecek
		STRATEJİK AMAÇ VE HEDEFLER	Orta Vadede Ulaşılacak Amaçlar Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler
3	GİTMEK İSTEDİĞİMİZ YERE NASIL ULAŞABİLİRİZ?	FAALİYETLER VE PROJELER	Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri Detaylı İş Planları Maliyetlendirme
4	BAŞARIMIZI NASIL TAKİP EDER VE DEĞERLENDİRİRİZ?	İZLEME	Raporlama Karşılaştırma
		DEĞERLENDİRME VE PERFORMANS ÖLÇÜMÜ	Geri Besleme Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi Performans Göstergeleri Performans Yönetimi

Kaynak: Bağdiğen, Muhlis, "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme ve Yerel Yönetimler",**Yerel Yönetimler Üzerine Güncel Yazılar II**, edi. H. Özgür ve M. Kösecik, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, s.498.

Stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanabilmesi için çeşitli yol ve aşamalar konusunda öneriler vardır. Kullanılan strateji süreçleri 1960'larda Harvard İşletme Okulu'nun çalışmalarına dayanmaktadır. Bu süreçler veri toplama, değerlendirme, seçme, tanımlama ve analiz etme aşamalarından oluşmaktadır[175]

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak "stratejik planlama" temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır.[176] Stratejik yönetim sisteminin uygulanmasında, kurumun amaçlarına yönelik stratejilerin oluşturulması, kurum organizasyonunun geliştirilmesi, yönetim ve liderlik tekniklerinin belirlenmesi, yönetim bilgi sistemlerinin kurulması ve stratejik yönetimde etkin performans sağlayacak idari faaliyetlerin yapılması gerekmektedir.[177]

Kamu sektöründe stratejik yönetim yaklaşımından istenen sonuçları elde edebilmek için kesinlikle dikkat edilmesi gereken bazı temel zorunluluklar bulunmaktadır. En önemli zorunluluklardan birisi; "üst yönetimin desteği" diğeri de "sahiplenme ve katılımcılık"tır. Stratejik yönetim sürecini destekleyecek güçlü bir lider ya da yönetici başarıya ulaşmada vazgeçilmez koşuldur ve ikamesi yoktur. Kurumun geleceğini ilgilendiren planların yapılması ve uygulanması üst yöneticinin temel görevidir.[178]

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunun 9. maddesine dayanarak hazırlanan ve 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanan Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında

---

[175] Acar ve Özgür, **a.g.e**, s. 222.
[176] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.1.
[177] Çoban, **a.g.e**, s.127.
[178] Neşe Songür, "Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları", **Çağdaş Yerel Yönetimler**, 2008, s.77.

Yönetmelikte[179] belirtilen kamu idarelerince hazırlanacak stratejik planların genel çerçevesini belirlemek amacıyla Devlet Planlama Teşkilatı tarafından ilk sürümü Haziran 2003'te hazırlanmış olan Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu,[180] ihtiyaçlar doğrultusunda güncellenmiş olup ikinci sürümü 2006 yılında Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu olarak yayımlanmıştır. Kılavuz, idarelerce hazırlanacak stratejik planlara yol göstermek, stratejik planlama ve yönetim çerçevesini belirlemek üzere hazırlanmıştır.

3.8.1. Stratejik Planda Bulunması Gereken Temel Unsurlar

DPT Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre hazırlanacak planlarda bulunması gereken hususlar şunlardır. [181]

- Durum analizi (özet),
- Katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama,
- Misyon, vizyon, temel değerler,
- En az bir amaç,
- Her amacın altında en az bir hedef,
- Hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i,
- Stratejiler,
- Tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosu,

Aşağıda stratejik planlarda bulunması gereken hususlar durum analizinden başlanılarak ayrıntılı olarak incelenmektedir.

---

[179] "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" T.C Resmi Gazete (26179, 26 Mayıs 2006)
[180] Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, Ankara, 2003.
[181] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.9.

3.8.2. Durum Analizi

Stratejik yönetim örgütün amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Örgüt stratejisi oluşturulurken karşılaşılan en önemli süreç stratejik analiz sürecidir. Stratejik analiz kapsamında, örgüt içi ve örgüt dışında yer alan unsurların analizinin yapılması, amaçların başarılması ve örgütsel sürekliliğin sağlanması önemlidir. Stratejik analiz, bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan bir süreçtir.[182]

Stratejik planlama sürecinin ilk adımı olan durum analizi, kuruluşun "neredeyiz?" sorusuna cevap verir. Kuruluşun geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejiler geliştirebilmesi için öncelikle, mevcut durumda hangi kaynaklara sahip olduğu ya da hangi yönlerinin eksik olduğu, kuruluşun kontrolü dışındaki olumlu ya da olumsuz gelişmeleri değerlendirmesi gerekir.

Durum analizi, bir kurumun gelecek yıllarda nerelerde olması gerektiği, hedeflerin ne olması gerektiği, yönetim felsefesinin ne şekilde oluşturulması gerektiği konularını belirlemek amacı ile yapılır. Beklenen durum ile mevcut durum arasındaki farklılıklar belirlenir. Yapılan analizler bir bütün olarak görülmeli ve birbirleriyle ilişkileri dikkate alınmalıdır.[183]

Kurumun şimdiki durumunu analiz ederek, mevcut durumunu, güçlü ve zayıf yönlerinin bilinmesi stratejik seçimlerini ve politikaları değerlendirme ve yönlendirme imkanına kavuşabilecektir.[184] Bu aşamada, kuruluş geleceğe yönelik amaç, hedef ve stratejilerin hangi durum ve şartlar altında ortaya koyacağını tespit etmeye çalışır.[185]

Durum analizinde kuruluşun yasal yükümlülükleri çerçevesinde yürüttüğü faaliyetler ve sunduğu hizmetler ortaya konulur. Kuruluşun, kalkınma planları, sektörel ve bölgesel plan ve programlar ile kuruluş

---

[182] Akgemci, **a.g.e**, s.126.
[183] Öztemel, **a.g.e**, s.62.
[184] Çoban, **a.g.e**, s.108.
[185] Yavuz Özberk, (2007) " Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi SBE, s.46.

kanunundan kaynaklanan yetki, görev ve sorumlulukları ifade edilir. Kuruluş tarafından sunulan hizmetlerin genel hedef ve politikalara uygunluğu, hizmet sunum süreçleri ve hizmet kalitesi, bu alanda benimsenen genel stratejiler, faaliyet gösterdiği alanlarda ülkemizde ve dünyadaki genel eğilimler değerlendirilmektedir. Durum analizi kapsamında genel olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılmaktadır:[186]

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

Durum analizi kapsamında paydaş analizi, kuruluş içi ve çevre analizlerinin yapılması gerekmektedir.

3.8.2.1. Paydaş Analizi

Çevreyi oluşturan diğer unsurlar arasında kamu kurumları ve sivil toplum örgütleri, faaliyetleri, yapıları, hizmetleri olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir. Kamu örgütlerinde paydaşlar politikacılar, vatandaşlar, hemşeriler, diğer kamu örgütleri, çalışanlar, sendikalar, işadamları-girişimciler ve tedarikçiler yer almaktadır.[187] Paydaşlar örgütün kaynaklarını, faaliyetlerini etkileyen veya bunlardan etkilenen tüm kişi ve grupları içerir. Paydaş analizi,

---

[186] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.15.
[187] Acar ve Özgür, **a.g.e**, s.227.

örgütün misyonunda neleri gerçekleştirdiği ve ne gibi değişikliklere ihtiyaç duyulduğu açısından önem taşır.[188]

Paydaşlar örgütlü ve örgütsüz toplum olabilir. Paydaş analizinde paydaşların talepleri, beklentileri, ihtiyaçları, öncelikleri ve eğilimleri dikkate alınmalıdır. Paydaşların stratejik plan sürecinin her aşamasına katılmaları sağlanarak, görüş ve önerilerini yazılı ve sözlü ortaya koymalarına imkan verilmelidir. Paydaşların ilgi, beklenti ve davranışları analiz edilmez ise stratejilerin uygulanması güçleşir. Güçlü ve önemli paydaşların analizi edilmesi stratejik yönetimin başarısını artıracaktır.

Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Kuruluşun etkileşim içinde olduğu tarafların görüşlerinin dikkate alınması stratejik planın sahiplenilmesini sağlayarak uygulama şansını artıracaktır. Diğer yandan, kamu hizmetlerinin yararlanıcı ihtiyaçları doğrultusunda şekillendirilebilmesi için yararlanıcıların taleplerinin bilinmesi gerekir.

Paydaşlar, kuruluşun ürün ve hizmetleri ile ilgisi olan, kuruluştan doğrudan veya dolaylı, olumlu ya da olumsuz yönde etkilenen veya kuruluşu etkileyen kişi, grup veya kurumlardır. Paydaşlar, iç ve dış paydaşlar ile yararlanıcılar/müşteriler olarak sınıflandırılabilir.[189]

Paydaş analizi kapsamında, kuruluşun sunduğu ürün ve hizmetlerle bunlardan yararlananlar ilişkilendirilir. Öncelikli paydaşlarla gerçekleştirilecek çalışmaların niteliğinin belirlenmesi için Tablo 3.2'de yer alan Etki/Önem Matrisinden yararlanılabilir.

Tablo 3.2: Paydaş Etki/Önem Matrisi

Önem \ Etki	Zayıf	Güçlü
Önemsiz	İzle	Bilgilendir
Önemli	Çıkarlarını gözet, çalışmalara dahil et	Birlikte çalış

Kaynak: DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.21.

[188] Hale Akay, **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme-Strateji Geliştirme**, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayını, 2007, ss.114–115.
[189] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, ss.17-18.

3.8.2.2. Kuruluş İçi Analiz ve Çevre Analizi

Türkçe olarak GZFT şeklinde kısaltılan SWOT analizi örgütün iç ve dış çevresinin ayrıntılı olarak değerlendirilmesi, fırsat ve tehditlerin tespit edilmesi ve açıklanmasına, güçlü ve zayıf yönlerin tanımlanmasına, örgütün kaynakları, kapasitesinin ve durumunun açığa çıkartılmasına, örgüt değer ve kimliğinin belirlenmesine yönelik önemli bir yöntemdir.

Genel anlamda GZFT (Güçlü Yönler, Zayıf Yönler, Fırsatlar ve Tehditler) analizi, kuruluşun kendisinin ve kuruluşu etkileyen koşulların sistematik olarak incelendiği bir yöntemdir. Kuruluşun güçlü ve zayıf yönleri ile kuruluş dışında oluşabilecek fırsatlar ve tehditler belirlenir.[190]

İç ve dış çevrenin analiz edilmesi ile durum analizi örgütlerin kendilerini ve çevrelerini anlamalarına katkıda bulunmaktadır. Çevre fırsatlar ve kısıtlamalar yoluyla örgütlerin faaliyetlerini her aşamada etkiler. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin ve kamu örgütleri üzerindeki etkilerinin önceden tahmin edilmesi değişime hazırlık için fırsat ve zaman tanır. Çevre değişikliklerine hazırlıklı olmanın ilk aşaması analiz, ikincisi çevreye uyumdur. Çevre analizi çevreden gelen fırsatlar ve tehditler görülerek örgütün bunlara hazırlıklı olmalarına yardımcı olur.[191]

Çevresel değişmelere uyum sağlamak amacıyla sistematik biçimde çevresel analizlerde bulunan ve teşhisler yapan kurumlar, bu fonksiyonu yapamayanlara oranla daha etkindirler. Çevresel analizler, yöneticilere ve planlamacılara, fırsatları önceden öğrenme uygun stratejik seçimlerde bulunma ve planlama imkanı sağlayacaktır. Ayrıca kurum yöneticileri bu faaliyetleri sayesinde bir erken uyarı sistemi kurarak tehlikeleri zamanında önleyecek ve tehlikeyi kurumun avantajına çevirecek stratejiler geliştirebileceklerdir.[192]

---

[190] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.23.
[191] Acar ve Özgür, **a.g.e**, s.224.
[192] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.139-140.

Çevre analizinin yapılmasının nedeni ekonomik, teknolojik, sosyo-kültürel, hukuksal, politik ve uluslararası faktörlerin örgütü nasıl etkilediğinin belirlenmesi içindir.[193]

Stratejik yönetimde örgütlerin başarısı için çevreden gelen tehditlere önlemler alınması, fırsatlardan azami oranda yararlanılması çok önemlidir. Bu nedenle iç ve dış çevre analiz edilmeli, iç çevre analizleri sonucu güçlü ve zayıf yönler tespit edilmeli, çevreye uyum sağlanmalı, fırsatlar ve tehditler görülerek hazırlıklı olunmalıdır.

3.8.2.2.1. Kuruluş İçi Analiz

Kuruluş içi analiz olarak adlandırılabilen iç çevre analizi kuruluşun şu andaki durumunu ve geleceğini etkileyebilecek, iç ortamdan kaynaklanan ve kontrol edebildiği koşulların ve eğilimlerin incelenerek güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve değerlendirilmesini kapsamaktadır.[194]

Güçlü yönler kuruluşun amaçlarına ulaşması için yararlanılabileceği olumlu hususlardır. Zayıf yönler ise kuruluşun başarılı olmasına engel teşkil edebilecek eksiklikler, diğer bir ifadeyle, aşılması gereken olumsuz hususlardır. Belirlenecek güçlü yönler kuruluşun hedeflerine, zayıf yönler ise kuruluşun alacağı tedbirlere ışık tutacaktır.

Güçlü ve zayıf yönler belirlenirken dikkate alınabilecek bazı hususlar Tablo 3.3'de gösterilmektedir. Tablonun incelenmesinde görüleceği üzere kuruluş içi analizde, kuruluşun yapısı, beşeri kaynakları, kurum kültürü, teknolojisi ve mali durumu gibi konuların dikkate alınması gerekmektedir.

---

[193] Üzün, **a.g.e**, s.56.
[194] Murat, **a.g.e**, s.80.

Tablo 3.3: Kuruluş İçi Analizde Dikkate Alınacak Hususlar

1 - Kuruluşun Yapısı • Kuruluşun örgüt yapısı • Aynı ya da benzer görevi yapan birimler ve yetki çakışmaları • Son dönemde kuruluş yapısında ve görev alanında yapılan önemli değişiklikler • Kuruluşun yapısında ve görev alanında yapılması gündemde olan önemli değişiklikler • İzleme ve değerlendirme sistemi
2 - Beşeri Kaynaklar • Kuruluş personelinin sayısı ve dağılımı • Personelin eğitim düzeyi, yetkinliği ve deneyimi
3 - Kurum Kültürü • İletişim süreçleri • Karar alma süreçleri • Gelenekler ve değerler
4 – Teknoloji • Kuruluşun teknolojik alt yapısı • Teknolojiyi kullanma düzeyi
5 - Mali Durum • Mali kaynaklar • Bütçe büyüklüğü • Kuruluşun araç, bina envanteri ve diğer varlıkları

Kaynak: DPT, **Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.24.

3.8.2.2.2. Çevre Analizi

Çevre kavramının sistem yaklaşımı ile önemi artmıştır. Sistem yaklaşımına göre her sistem başka bir alt sistemdir ve bütün sistemler birbiriyle ilişki halindedir. Örgütsel faaliyetlerin gerçekleştirildiği çevre sürekli değişimin, dinamizmin ve belirsizliklerin egemen olduğu bir nitelik taşır. Bu nedenle örgüt için fırsat ve tehditler barındırır. Stratejik yönetimin amacı belirsizlikler arasında fırsat ve tehdit unsurlarını sağlıklı değerlendirmek örgütün varlığını sürdürmesini sağlamaktır.[195]

Çevre analizinde kurumu ilgilendiren sektörler ya da ilgi alanları tanımlanır ve sürpriz olmayan bir geleceğe ulaşmak için sektör ya da alanların muhtemel etkileri analiz edilmelidir. Çevresel analizler, fırsatları

---

[195] Akgemci, **a.g.e**, ss.127-128.

belirleme, uygun stratejik seçimler yapma ve planlama imkanı sağlayacaktır.[196]

Çevre analizi, kuruluşun kontrolü dışındaki koşulların ve eğilimlerin incelenerek, kuruluş için kritik olan fırsat ve tehditlerin belirlenmesidir. Fırsatlar, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen ve kuruluşa avantaj sağlaması muhtemel olan etkenler ya da durumlardır. Tehditler ise, kuruluşun kontrolü dışında gerçekleşen, olumsuz etkilerinin engellenmesi veya sınırlandırılması gereken unsurlardır.

Çevre analizinde temel etkenler şunlardır.[197]

- Kuruluşun faaliyet alanında dünyadaki durum ve gelişmeler,
- Kuruluşun faaliyet alanında ülkemizdeki durum ve gelişmeler,
- Dünyada ve ülkemizdeki temel eğilimler ve sorunlar arasında kuruluşu yakından ilgilendiren kritik konular ve bu konuların kuruluşu nasıl ve ne yönde etkileyeceği,
- Kuruluşun faaliyetleri ve alanıyla ilgili kalkınma planı, sektörsel ve bölgesel plan ve programlarda yer alan amaç, ilke ve politikalar ve bunlar arasındaki uyum,
- Kuruluşun karşılaşabileceği riskler ve belirsizlikler,

Örgütleri etkileyen çevre faktörlerinin başında ekonomik, siyasi, sosyal ve teknolojik faktörler gelmektedir.

3.8.2.2.2.1. Politik Faktörler

Politik tedbirler ekonomik ve sosyo-kültürel alanda önemli etkiler doğurmaktadır. Siyasi iktidarlar tarafından çıkartılan kanunlar ve diğer uygulamalar yönetsel, teknik ve fiziksel kaynakları önemli ölçüde etkilemektedir.[198] Politik çevre günümüzde dinamik görünüme bürünmüştür.

---

[196] Çoban, **a.g.e**, ss.110-111.
[197] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.25.
[198] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.115-118.

3.8.2.2.2.2. Ekonomik Faktörler

Ekonomik yapının incelenmesi sırasında dikkate alınması geren faktörler şöyle sıralanabilir. Ekonomik büyüme ve yatırımlar, hükümetin ekonomik politikaları, ekonominin gelişme devresi v.s. bunların etkisi doğrudan olabileceği gibi dolaylı da olabilmektedir.[199]

3.8.2.2.2.3. Sosyal-Kültürel Faktörler

Karşılıklı derin sosyo-kültürel ilişkilerin etkisi ile insanlar, gerek sosyal ve gerekse kişisel değerler ve davranış özellikleri yönünden değişmektedir. Sosyo-kültürel değişimlerin başlıca nedenleri şu gelişmelere bağlanabilir.[200] Demografik değişimler (Hızlı nüfus artışı ve şehirleşme, haberleşme araçları ve tekniğindeki gelişmeler, öğretim ve eğitim sistem ve yöntemlerinde yenilikler ve düşünsel (felsefi) gelişme ve değişimler.)

Sosyo-kültürel faktörlerin analizinde örgütün faaliyet yaptığı bölgelerde halkın yaşam biçimleri, kültürel düzeyi, toplumsal gelenekleri, yaşam alışkanlıkları, çalışma hayatında ve yönetim biçimindeki meydana gelen değişmeler dikkate alınmalıdır.[201]

3.8.2.2.2.4. Teknolojik Faktörler

Teknoloji, dış çevrenin en hızlı değişen öğesidir. Örgütlerin amaçlarını gerçekleştirebilmek için kullandıkları araç, gereç ve bilgileri sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Teknolojik yenilikler ve değişiklik örgüt için fırsatlar doğurabileceği gibi, onun varlığını tehlikeye sokabilmektedir. Bunun için şu noktalara dikkat etmek gerekir. Teknolojinin değişme hızı göz önünde

---

[199] Akgemci, **a.g.e**, ss.131-132.
[200] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.123-124.
[201] Eren, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.125-126.

bulundurulmalı, faaliyet alanındaki araştırma geliştirme çabalarının yoğunluğunu iyi bilinmelidir. [202]

3.8.3. Geleceğe Bakış

Stratejik yönetimde geleceğe bakış misyon ve vizyon bildirimi, stratejik amaçların belirlenmesi, ilkeler, hedefler ve programların tespiti aşamalarından oluşmaktadır. Kuruluşlar, bu aşamada, misyon ve vizyonlarını ifade edecek, temel değerlerini belirleyecek, amaçlarını, hedeflerini ve stratejilerini ortaya koyacaklardır.

Dış ve iç çevre analizi yapıldıktan sonra örgütün misyon, vizyon, amaç ve hedefleri belirlenerek, hangi yönde ilerleyeceği ortaya konulmalıdır. Başarı için liderlik, bütçe, örgütsel yapının vizyon, misyon, amaç ve hedeflerin yansıyacağı şekilde kurulması, ona uygun kurum kültürü geliştirilmesi zorunludur. En önemli aşamadır.[203] Misyon ve vizyon bildirileri, kuruluşun genel hedeflerini ve yönünü belirler. Ancak bu bildirilerin işlevsel hale gelmesi, nasıl hayata geçirileceklerine dair stratejiler tanımlandıktan sonra gerçekleşir.[204]

Misyon, vizyon ve ilkelerin oluşturulması sonucunda, kuruluşun varması istenen noktaya nasıl bir çerçeve içinde ulaşılacağı amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile ortaya çıkar. Bu nedenle, misyon, vizyon ve ilkelerin doğru şekilde ifade edilmesi stratejik planın başarısı üzerinde belirleyici bir rol oynayacaktır.[205]

Misyon, vizyon ve ilkeler bir kuruluşun kurumsal kimliğine de katkıda bulunan öğelerdir. Kuruluşun oluşturduğu bilgi birikimi, tecrübesi, uzmanlığı ve geliştirdiği kurumsal tavrı belli bir kurumsal kimlik oluşturur. Stratejik

---

[202] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.177-178.
[203] Sefa Çetin, "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim" (Erişim) http://www.Bayar.Edu.Tr/~İibf/Sakinc/Mahalliıdarelermaliyesi/Makaleler/ df. SefaCETIN. 15.04.2010, s.97.
[204] Robert S. Kaplan ve David P. Norton, **Strateji Haritaları**, çev. Şeyda Öztürk, İstanbul, Alfa, 2006, s.37.
[205] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.27.

planlamanın bir işlevi de kuruluşun kurumsal kimliği ile sunduğu hizmetler arasında daha güçlü bir ilişki kurmaktır.

3.8.3.1. Misyon Bildirimi

Misyon kuruluşun varlık sebebidir; kuruluşun ne yaptığını, nasıl yaptığını ve kimin için yaptığını açıklar. Misyon bildirimi, kuruluşun sunduğu tüm hizmet ve faaliyetleri kapsayan bir şemsiye kavramdır.

Misyon bildirisi organizasyonun, varlık nedenini, vizyona ulaşmak için gerekli ilkeler ve ortak değerleri içeren belgedir. Misyon ifadesi stratejik yönetim sürecinin ilk aşamalarındandır. Misyon bildirimi, yeni tehditler ve fırsatları birleştirerek gözden geçirilmesine de hizmet etmektedir.[206]

Kuruluşun varoluş sebebinin, faaliyetlerinin temel amacının ve çalışanların faaliyetlerine yön veren değerlerin kısa ve içsel odaklı ifadesidir.[207]

Misyon kısaca, örgütün hangi işi neden yaptığını açıklar. Misyon örgütün varoluş amacını gösteren kılavuz cümlelerdir. Misyonun temel birleşenleri örgütün amacı, temel kuralları, kurumsal kimliği, örgüt politikaları ve değerleridir.[208]

Misyon bildirimi kuruluşun üst yönetimi tarafından planlama ekibi ile birlikte diğer birimlerin görüşleri de dikkate alınarak belirlenir. DPT Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzuna göre, misyon belirlerken aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.[209]

- Özlü, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir.
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil, amacını tanımlar.
- Yasal düzenlemelerle kuruluşa verilmiş olan görev ve yetkiler çerçevesinde belirlenir.
- Kuruluşun hizmet sunduğu kişi ve kuruluşlar belirtilir.

---

[206] Akgemci, **a.g.e**, s.24.
[207] Kaplan ve Norton, **a.g.e**, s.36.
[208] Akyüz, **a.g.e**, s.135.
[209] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.27.

- Kuruluşun sunduğu hizmet ve/veya ürünler tanımlanır

Misyon belirlenirken aşağıdaki sorular sorulabilir.[210]

- Şimdiki görevimiz nedir?
- Hedef kitlelerin beklentileri neler?
- Var olma nedenimiz nedir?
- Hangi alanda çalışıyoruz?
- Yasal görevimiz nedir?
- Yeni görevimiz nedir?

Kuruluşlarının misyonunun, açık, anlaşılır ve net olarak çok kısa bir paragraf halinde belirlenmesinde fayda vardır. Belirlenen misyon, tüm çalışanları ve eylemleri kapsamalıdır.[211]

Kurumu tanımlayan, ne olmayı istediğini ve kime hizmet götürdüğünü uzun vadeli görüşle açıklayan misyon belirlendikten sonra stratejilerin uygulanması ve amaçların başarılı gerçekleştirilmesi kolaylaşacaktır.[212]

Misyon belirleme toplantılarına tüm tarafların katılımı sağlanmalıdır. Geleceğe yönelik beklentileri karşılayacak kısa ve öz bir metin oluşturulmalıdır.

3.8.3.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan kurumun bütün olarak geleceğinin tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru düşünsel bakış açısıdır.[213] Kuruluşun orta ve uzun vadeli hedeflerini tanımlayan, dışa yönelik, dışarıdan nasıl algılanmak istendiğini ifade etmelidir.[214]

---

[210] Narinoğlu, **a.g.e**, s.311.
[211] Öztemel, **a.g.e**, s.48.
[212] Çoban, **a.g.e**, s.105.
[213] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.5-6.
[214] Kaplan ve Norton, **a.g.e**, ss.36-37.

Misyon çalışanların faaliyetlerinin uyumlaşmasını ve belirli bir yöne kanalize edilmesini sağlar, çalışanlar arasında ortak bir değer ve payda oluşturulmasını sağlar.[215] Vizyon organizasyonun misyona ulaşmak için nasıl bir yön çizmesi gerektiğini ve ilerde nerde olmak istediğini göstermektedir.[216] Vizyon tüm çalışanların paylaşması beklenen örgütün geleceğine ait resimdir. Çalışanların ortak bir amaca odaklanarak daha verimli olmalarını sağlar.

Vizyon kuruluşların amaçlara odaklanmasını ve yönelmesini sağlayan araçlardır. Vizyon bildirileri kuvvetli, hatırlamaya değer, teşvik edici, anlamlı ve kısa olmalıdır. Vizyon ortaya konulduğunda, sürekliliği anlaşıldığında, çalışanların vizyona bağlılığı artmaktadır.[217]

Vizyon yönetimi, gelecekle ilgili olmasından dolayı belirli bir zaman sürecini kapsamaktadır. Vizyon kapsamlı olmalı ve etkilenebilecek her konuyu az ve öz yönlendirebilmelidir. Vizyon değişimci karakterde ve zoru başarmanın simgesi olabilmelidir.[218]

Vizyon kuruluşun geleceğini sembolize eder. Kuruluşun uzun vadede neleri yapmak istediğinin güçlü bir anlatımıdır. Vizyon kuruluşun farklı birimleri arasında birleştirici unsurdur. Vizyon bildirimi kuruluşun ulaşmayı arzu ettiği geleceğin iddialı ve gerçekçi ifadesidir. Bu ifade, bir yandan çalışanları ve karar alıcıları ilerlemeye teşvik etmeli, diğer yandan da ulaşılabilir olmalıdır. Güçlü bir vizyonun özellikleri şunlardır. [219]

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir.
- Özgündür; kuruluşun vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir.
- Çekicidir; kuruluş çalışanları kadar diğer paydaşların da ilgisini çeker.

İyi ifade edilmiş bir vizyon bildirimi aşağıdaki özellikleri taşımalıdır.

- Kısa ve akılda kalıcıdır.
- İlham verici ve iddialıdır.

---

[215] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.61.
[216] Öztemel, **a.g.e**, s.51.
[217] Arzu Köse, **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Kumsaati, 2008, ss.23-25.
[218] Akgemci, **a.g.e**, s.21.
[219] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.29.

- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır.

Vizyonun tüm çalışanlar tarafından paylaşılması sağlanmalıdır. Vizyonun paylaşılmasını sağlamak amacıyla her kademeden çalışanlar sürece dahil edilmeli görüşleri dikkate alınmalıdır.

3.8.3.3. Temel Değerler ve İlkeleri Belirleme

Temel değerler, kuruluşların davranış ve geleceğini farklı boyutlarda etkileyebilmektedir. İlk olarak kurumun faaliyet göstereceği alanları kısıtlayabilir. İkinci olarak, kuruluşun yapmak istediklerine ilişkin bilgiler vermekte ve kuruluşu diğer kuruluşlardan ayıran özellikler oluşturmaktadır. Üçüncü olarak temel değerler, işlerin yapılış şekli ve alınacak kararlar hakkında yol göstermektedir.[220]

Misyonu ve vizyonu belirlenen kuruluşlarda, çalışanların uymaları gereken ilkeler belirlenmelidir. Stratejik planda ilkeler açık ve anlaşılır şekilde yazılmalıdır. Değerler beyanı, kuruluşta çalışan herkesin paylaştığı ortak değerlerdir.

İlkeler kurumun davranışlarını belirleyen ve her türlü politika ve aksiyonun geliştirilmesi ve yürütülmesine rehberlik eden faktörleri ifade eder. Kurumsal ilkeler üstü örtülü olarak bilinse de açık bir biçimde ifade etmek daha yararlı olacaktır. İlkeler;[221]

- Kurumun her düzeyindeki karar alma süreçlerine rehberlik eder.
- Tüm kurum tarafından benimsenebilecek ortak değerleri ifade eder.
- Değişen kurumsal kültürün güçlü araçlarıdır.
- Çalışanları güdüler.

---

[220] Türkay Gözlükaya, (2007),"Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama Modelleri ve Uygulama Örnekleri", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi SBE, s.57.

[221] Gazi Üniversitesi, "Stratejik Planlama Kavramı" (Erişim) http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf. 15.04.2010, s.19.

- Çalışanların en iyi performansı hangi koşullar altında gösterebileceklerine dair temel inançları ifade eder.
- Vizyon ve misyonu gerçekleştirebilmek için gerekli olan temel değerleri ifade eder.

Temel değerler kuruluşun kurumsal ilkeleri ve davranış kuralları ile yönetim biçimini ifade eder. Kuruluşun vizyon, misyon ve kurumsal kimliğinin gerisinde temel değerler ve inançlar bulunur. Temel değerler kuruluşun kararlarına, seçimlerine ve stratejilerinin belirlenmesine rehberlik eder. Hayata geçirilen değerler, kuruluş kimliğinin değişiminde ve çalışanların motive edilmesinde güçlü araçlardır. Temel değerler şu özellikleri taşımalıdır.[222]

- Temel ilkeleri ve inançları açık ve kesin bir dille ortaya koymalıdır.
- Çalışanların işlerini en iyi şekilde yapacakları şartlara ilişkin temel düşünceyi belirtmelidir.
- Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirmesini sağlayacak sistem ve süreçleri desteklemelidir.

Değerler üç temel alana ayrılmıştır.

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

3.8.3.4. Stratejik Amaçların Belirlenmesi

Amaçlar, herhangi bir planlama programının temelleridir. Amaçlar belirlenmesi, politika, program, kaynak seçimi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınmasını kolaylaştırmaktadır.[223]

---

[222] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, ss.30-31.
[223] Çoban, **a.g.e**, ss.105-107.

Stratejik planın öngördüğü süreyi kapsayan amaçlar ana amaçları oluşturur. Üst, orta, alt yönetimin konumları gereği farklı amaçları olabilir. Planlama safhasında farklı alt amaçlar tespit edilerek idarenin ortak amaçlarında toplanmalıdır.[224]

Amaçlar kuruluşun ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadesidir. Amaçlar, kuruluşun hizmetlerine ilişkin politikaların uygulanması ile elde edilecek sonuçları ifade etmektedir. Amaçların özellikleri şunlardır.[225]

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

Kuruluşlar amaçlarını bazı yöntemlerle belirleyebilir. SMART analizi adı verilen yöntem bu anlamda yararlı olmaktadır. [226]

- S (Specific - Özgün) Amaçlar, özlü bir biçimde yazılmalı ve durumun ne zaman, nasıl ve nerede değiştiği belirtilmelidir.
- M (Measurable - Ölçülebilir) Amaçlar, gelişmelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.
- A (Achievable - Erişilebilir) Çalışanların motive olabilmesi için bazı zorluklar bulunmalıdır ancak bunlar ulaşılabilir olmalıdır.

---

[224] Narinoğlu, **a.g.e**, s.317.
[225] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.32.
[226] Akgemci, **a.g.e**, s. 29.

- R (Realistic and Relevant - Gerçekçi ve Bağlantılı) Gerekli örgüt önceliklerine yoğunlaşılmalıdır.
- T (Time-bound - Zaman sınırlı) Hedefin gerçekleştirilmesi için gerekli zaman çerçevesi belirlenmelidir.

Amaçlar kaynakların hangi yöne ve önceliklere kanalize edileceğinin belirlenmesi ve belirli bir sürede elde edilmesi istenen sonuçların ifade edilmesidir.

3.8.3.5. Stratejik Hedeflerin Belirlenmesi

Planın yapımı sırasında, stratejilerin oluşumundan önce amaç ve hedefler belirlenmesi plan akışı açısında daha doğrudur. Hedefler maliyet, miktar, kalite ve zaman yönünden ifade edilebilir. Hedeflere ulaşılırken anahtar başarı faktörleri somut olarak ortaya çıkar. Hedeflere ulaşma seviyeleri ve hedeflerden sapmalar performans ölçümleri ile ortaya çıkarılır.[227]

Hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır. Hedefler ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların tanımlanmış bir zaman dilimi içinde nitelik ve nicelik olarak ifadesidir. Bir amacı gerçekleştirmeye yönelik olarak birden fazla hedef belirlenebilir. Hedeflerin oluşturulmasında cevaplandırılması gereken sorular şunlardır.[228]

- Hedefler kuruluşun misyon, vizyon, temel değerler ve amaçları ile tutarlı mı?
- Hangi spesifik sonuçlara ulaşmaya çalışılıyor? Sonucu etkileyen faktörler nelerdir?
- Bir amaca ilişkin hedeflerin tümü gerçekleştiğinde o amaca ne ölçüde ulaşılabiliyor?

---

[227] Narinoğlu, **a.g.e**, s.319.
[228] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.34.

- İstenilen sonuçlara ne kadar zamanda ulaşılabilir?
- Bu hedeflere ulaşmak için hangi verilerin ne şekilde temin edilmesi gerekmektedir?
- Kıyas noktaları nelerdir? Ne kadar gelişme sağlanabilir?

Hedefler şu özellikleri taşımalıdır.[229]

- Yeterince açık ve anlaşılabilir ayrıntıda olmalıdır.
- Ölçülebilir olmalıdır.
- İddialı olmalı, fakat imkansız olmamalıdır.
- Sonuca odaklanmış olmalıdır.
- Zaman çerçevesi belli olmalıdır.
- Misyona götüren yolda olmalıdır.
- Hedefler ulaşma isteği oluşturmalı ve çalışanları şevklendirmelidir.
- Hedeflerde zaman kısıtı olmalı ne zaman nereye ulaşılacağı belirtilmelidir.
- Hedefler strateji yapmaya imkan vermesi gerekir.

Aşağıda yer alan Tablo 3.4'de amaç ve hedeflerin karşılaştırılmasına yer verilmektedir. Amaçlar daha geniş kapsamlıdır. Hedefler sayısal, miktar, maliyet, kalite ve zaman olarak ifade edilebilir.

Tablo 3.4: Amaç-Hedef Karşılaştırılması

AMAÇ	**HEDEF**
Daha geniş kapsamlıdır.	Alt amaçları kapsar
Somut, soyut olabilir.	Sayısal olarak ifade edilir. (miktar, maliyet, kalite, zaman)
Uzun sürelidir.	Kısa sürelidir.
Gerçeğe yakındır.	Gerçekçidir.
Birbirleriyle uyumludurlar.	Kısa vadede çelişkili olabilirler.
Yol gösterirler.	Gerçekleşen sonuçlardır.

Kaynak: Ahmet Narinoğlu, **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulaması**, İstanbul, Mart Matbaası, 2007, s.125.

---

[229] Ertuna, **a.g.e**, s.92., DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.34.

3.8.3.6. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, stratejik planın başarısının ve uygulama sonuçlarının ölçülmesini sağlayan araçlardır. Kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerinin gerçekleşme düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek için kullanılır. Performans denetimine temel oluşturur. İyi düzenlenmiş performans göstergelerinin özellikleri; anlamlılık, kapsamlılık, geçerlilik, sorumluluk, dengelilik, nesnellik, basitlik, güvenirlik, ulaşılabilirlik, kullanışlılık, sahiplenmedir.[230]

Performans kriterleri, önceden belirlenen faaliyetlere bağlı olarak gerçekleşen sonuçların, yine önceden belirlenen amaç ve hedeflere ne ölçüde uyduğunu kontrol etmek üzere yapılan ölçümlerdir. [231]

Hedeflerin ölçülebilir olarak ifade edilemediği durumlarda stratejik planda hedefe yönelik performans göstergelerine yer verilmesi gereklidir. Performans göstergeleri gerçekleşen sonuçların önceden belirlenen hedefe ne ölçüde ulaşıldığının ortaya konulmasında kullanılır. Performans göstergeleri, ölçülebilirliğin sağlanması bakımından miktar, zaman, kalite veya maliyet cinsinden ifade edilir.[232]

Stratejilerin uygulanmasında, örgüt birim ve departmanları için, belirlenen hedeflere uygun göstergeler belirlenmeli ve bu göstergelere performans standartları tespit edilmelidir. Kontroller bu göstergelere göre yapılmalıdır.[233]

DPT stratejik planlama kılavuzunda performans göstergeleri girdi, çıktı, verimlilik, sonuç ve kalite göstergeleri olarak sınıflandırılmaktadır.[234]

- Girdi: Bir ürün veya hizmetin üretilmesi için gereken beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardır.

---

[230] Hulusi Şentürk, **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul, İlke, 2005, ss.120-124.
[231] Haluk Ünaldı, **Stratejik Planlama**, İstanbul, Özal Matbaa, 2007, s.123.
[232] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.36.
[233] Harun GÜRER, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:63, 2006, s.100.
[234] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, ss.36-38.

- Çıktı: Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyet sonunda üretilen hizmet yada ürün miktarıdır. Çıktı göstergeleri, üretilen mal ve hizmetlerin niceliği konusunda bilgi vermesine rağmen, sonuçlara ulaşılıp ulaşılmadığı veya üretilen mal veya hizmetin kalitesi ve üretim sürecinin etkinliği konusunda tek başına açıklayıcı değildir.
- Verimlilik: Birim çıktı başına girdi veya maliyettir. Girdiler ile çıktılar arasındaki ilişkiyi gösterir.
- Sonuç: Sonuç göstergeleri, elde edilen çıktıların, amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesinde nasıl ve ne ölçüde başarılı olduklarını gösterirler.
- Kalite: Hedefe ulaşmak için gerçekleştirilen faaliyetler sonunda üretilen mal veya hizmetin beklentileri karşılama seviyesidir.

3.8.4. Strateji Belirleme

Kamu sektörü açısından strateji örgütün kapasitesini, iç ve dış çevresini analiz ederek çevreye uyumunu sağlamak, amaç ve hedefler belirlemek, hedeflere ulaşmak için kaynakların planlara, faaliyet ve projelere tahsisidir.

Strateji seçimi oldukça zor ve karmaşık bir karar verme sürecidir. Hangi stratejiyi uygulayarak hedeflediğimiz noktaya ulaşabiliriz sorusuna yanıt aranır.[235] Stratejiler, örgütün varlık nedeni olan uzun vadeli hedeflere ulaşmaya hizmet etmelidir.[236] Stratejiler, ne yapılacağı hakkındaki seçimler kadar, ne yapılmaması gerektiğine dair seçimlerde de yardımcı olur.[237]

Stratejilerin oluşturulması ve seçimi kadar uygulanması da önem taşımaktadır. Seçilen, oluşturulan stratejilerin uygulanmasından kimlerin sorumlu olacağı, hangi durumlarda ve kimlerin stratejilerde değişiklik talep edeceği, stratejilerin uygulanma durumlarının kimler tarafından ve nasıl

---

[235] Çomaklı, **a.g.e**, s.83.
[236] Durna ve Eren, **a.g.m**, s.67.
[237] Tamer Keçecioğlu v.d., **Strateji Nedir?**, İzmir, 1998, s.34.

kontrol edileceği, örgütte bir strateji birimi ya da stratejistler varsa bunların uygulama aşamasındaki rol ve sorumlulukları cevaplanması gereken sorulardır.[238]

Geleceğe ilişkin karar niteliği taşıyan strateji; yenilikçi, gelişmeci, dinamik, uyumlu, yönlendirici, öngörülü, katılımcı, pragmatik ve öncelikli olmalıdır. Strateji oluştururken veriler toplanır, değerlendirilir, seçme ve analiz yapılır. Strateji mutlaka misyondan hareketle vizyonun ışığı altında geliştirilmelidir. Strateji oluştururken alternatif stratejiler ortaya konmalı, misyon ve vizyon doğrultusunda seçim yapılmalıdır. Strateji oluşturulurken aşağıdaki ilkeleri uyulmalıdır.[240]

- Uzun dönemli politikalar üretme yoluna gidilmelidir.
- Güçlü stratejiler üretilmelidir.
- Amaç-araç uygunluğuna önem verilmelidir.
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılması esas alınmalıdır.
- Esnek ve tedbirli olunmalıdır.
- Yapılabilir-gerçekleşebilir olmalıdır.
- Taraflarca benimsenmeli ve arzulanabilmelidir.

Stratejiler, kuruluşun amaç ve hedeflerine nasıl ulaşılacağını gösteren kararlar bütünüdür. Etkili stratejiler olmaksızın amaç ve hedeflere ulaşmak mümkün değildir. Stratejiler belirlenirken kuruluşun kaynakları ve farklı alanlardaki yetkinliği göz önünde bulundurulmalıdır. Strateji ve hedeflerin karşılıklı uyumu kontrol edilmelidir.[241]

GZFT analizinde ortaya konan kuruluşun güçlü (G) ve zayıf yönleri (Z), dış çevreden kaynaklanan fırsatlar (F) ve tehditler (T) strateji üretmede kullanılabilir. Bu yöntemle aşağıda belirtilen alternatif stratejiler geliştirilebilir.[242]

---

[238] Acar ve Özgür, **a.g.e**, ss.230-231.
[240] Narinoğlu, **a.g.e**, ss.320-321.
[241] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.39.
[242] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, ss.39-40.

ZT Stratejileri: Zayıf yönler ve tehditlerin olumsuz etkilerini en aza indirgemeye yöneliktir.

ZF Stratejileri: Kuruluşun zayıf yönlerinin olumsuz etkilerini en aza indirgerken fırsatların olası olumlu etkilerinden azami düzeyde yararlanmaya yöneliktir. Dış fırsatlardan yararlanarak mevcut zayıf yönleri giderecek stratejiler oluşturulabilir.

GT Stratejileri: Dış çevredeki tehditlerin olumsuz etkilerini, kuruluşun güçlü yönlerini kullanarak en aza indirgemeye yöneliktir.

GF Stratejileri: Kuruluşun hem güçlü yönlerini hem de dış çevrenin sunduğu fırsatların olumlu etkilerinden azami düzeyde faydalanmaya yönelik olarak geliştirilen stratejilerdir.

Stratejiler belirlenirken şu konulara dikkat edilmesi gerekir.[243]

- Oluşturulan strateji açık, net yazılmalı ve herkes aynı şeyi anlamalıdır.
- Her stratejinin gerekçesi mutlaka belirtilmelidir. Bu gerekçe, zayıf noktaların iyileştirilmesi şeklinde belirtilmelidir.
- Her stratejinin uygulanabilirliği mutlaka tartışılmalı ve uygulanması güç stratejiler güncellenmeli veya uygulanma planları ortaya konulmalıdır.
- Stratejiler belirlenirken hangi kaynakları kullanacakları da belirlenmelidir.
- Stratejilerin etkinlikleri, incelenerek kurum stratejisi olarak belirlenmelidir.

Alternatif stratejiler belirlenirken şu ölçütler göz önünde tutulmalıdır.[244]

- Strateji, tutarlı amaç, hedef ve politikalara sahip olmalıdır.
- Örgütün kaynak ve tecrübeleri, alt sorunların çözümlerine yönelik olarak dikkate alınmalıdır.
- Örgütün strateji formülasyonunda, tanımlanan kritik konumlardaki kaynak ve güçlere odaklanıp, onları önemsiz konulardan ayırmalıdır.

---

[243] Öztemel, **a.g.e**, s.76.
[244] Üzün, **a.g.e**, s.60.

- Strateji, istenen sonuçları verebilmeli, sarf edilen çaba sonuç açısından vaat edici olmalıdır.
- Stratejik alternatiflerin seçimi aşamasında, örgütün yetenekleri göz önüne alınmalıdır.
- Başarılı bir stratejik planlama, örgütün var olan üstünlüklerinin değerlendirilmesiyle oluşturulabilir.

3.8.4.1. Kamu Sektöründe Strateji Seçenekleri

Özel kesim piyasada rekabet üstünlüğü sağlamak ve pazar payını artırmak için düşük maliyet liderliği stratejisi, farklılaşma stratejisi ve odaklanma stratejisi izliyorsa, kamu kesimi de iyileşme çalışmalarında başarılı olmak ve kamu hizmetlerini etkin ve verimli yürütmek amacıyla stratejiler ortaya koymaktadır. Bunlar;[245]

3.8.4.1.1. Piyasa Stratejisi

Piyasa stratejisi özel kesimde ve işletme yönetimi alanında kaydedilen gelişmelerin kamu kesimine aktarma çabasıdır. Piyasa stratejisinde, hizmetten yararlananlara seçim yapma olanağı tanıyan rekabetçi yapılanmada hizmet sunan kuruluşların daha etkili, verimli ve duyarlı olacakları beklentisi vardır. Vatandaşa yönelik hizmetlerde vatandaşa seçme hakkı tanımanın maliyetinin ne olacağı (aynı hizmeti sunan birden fazla birimin oluşturacağı atıl kapasite), vatandaşların sağlıklı seçim yapabilecekleri bilgiye nasıl sahip olacakları, zenginler ve yoksullar arasındaki eşitsizliğin nasıl sağlanacağı çözümlenmesi gereken konulardır.

---

[245] Osman Yılmaz ,"Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri" **Planlama Dergisi**, Özel Sayı: DPT'nin Kuruluşunun 42. Yılı, 2002, s.23.

3.8.4.1.2. Yönetsel Strateji

Yöneticilerin faaliyeti gerçekleştirmeleri için kural, baskı ve sınırlardan mümkün olduğunca arındırılmasını, kurumun mali kaynakları ve insan kaynakları başta olmak üzere, kaynaklarının kullanılış ve işleyişi üzerinde karar alma ve uygulama yetkisine sahip olması gerektiği düşüncesi yatmaktadır. Bu yaklaşımda, amaçları ortaya koyduktan sonra genel anlamda bütçe tahsis edip, yöneticileri bütçenin nereye nasıl harcanacağı konusunda serbest bırakmak ve sonuçlardan sorumlu tutmaktır.

3.8.4.1.3. Program Stratejisi

Program stratejisi, kamu yönetiminin en önemli sorununun kamu kaynaklarını, kamunun temel amaç ve öncelikleri doğrultusunda en etkili oldukları alanlara yöneltmek olduğu esasına dayanmaktadır.

Program stratejisinde önem taşıyan iki konu vardır. Birincisi, programların değerlendirilmesi ve kaynakların yeniden dağıtımında sabit bir bütçe sınırları içerisinde kalınması gerektiği, başka bir ifadeyle mevcut kaynakların en etkin kullanım yolu aranmaktadır. İkinci olarak mevcut programlarda devletin rolünün ne olduğu ve ne olması gerektiği ve bu alanlarda özel kesim ve gönüllü kuruluşların rolü üzerinde de durulmaktadır.

3.8.4.1.4. Yavaş ve Aşamalı Değişim Stratejisi

Bu stratejide, kamu yönetiminin küçük ve yavaş değişikliklerle, uzun vadeli bir değişime yönelmesi hedeflenmektedir. Doğru zaman ve fırsatlara göre, doğru şeyler yapmaya fırsat tanıması yavaş ve aşamalı değişimin önemli üstünlüğüdür.

Bu stratejinin uygulanmasında, temel ve yapısal bir değişimin ortaya çıkmaması ve eşgüdüm sorunları görülebilir. Bu nedenle, yavaş ve aşamalı değişim stratejisinde temel hedeflerin konulması ve yeniden yapılanmaya yönelik genel çerçevenin belirlenmesi yararlı olacaktır.

3.8.5. Maliyetlendirme, Faaliyet ve Projeler

Maliyetlendirme yapılmasında temel amaç, politikaların ve bunların yansıtıldığı amaç ve hedeflerin gerektirdiği maliyetlerin ortaya konulması suretiyle politika tercihlerinin ve karar alma sürecinin rasyonelleştirilmesine katkıda bulunmaktır.[246] Maliyetlendirme kamu idarelerinde stratejik plan ile bütçeler arasında bağlantıyı güçlendirmektedir.

Kuruluşların amaç ve hedeflerine yönelik stratejiler doğrultusunda gerçekleştirilecek faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacı bu aşamada belirlenir. Yürütülen veya yürütülmesi planlanan faaliyetler/projeler mutlaka bir hedefle ilişkilendirilmelidir.

Hedefler için gerekli faaliyet ve projelerin maliyet tahminleri yapılarak hedeflerin yaklaşık maliyetine ve hedeflerin maliyet tahmini toplamından amaçların tahmini maliyetine, amaç maliyetleri toplamından stratejik planın maliyetine ulaşılmaktadır.

Stratejik planların uygulanması için performans programları hazırlanmaktadır. Stratejik planda yer alan amaç ve hedefleri gerçekleştirmeye dönük faaliyet ve projeler ile bunların bütçelendirilmesi performans programında yer almaktadır.

Kuruluşlar, stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleşmeye yönelik faaliyet ve projelerini belirlemek zorundadırlar. Faaliyet ve projelerde üretilecek mal ve hizmetin miktarı, süresi, kalitesi hakkında bilgiler verilmelidir. Faaliyet ve projelerin oluşturulmasında ve uygulanmasında kuruluşun göz önünde bulundurması gereken temel faktörler şunlardır.[247]

- Birbirleriyle etkileşim içinde olan faaliyet ve projeler doğru olarak yerine konulmalı ve zamanlaması yapılmalıdır.
- Her bir uygulama belirli bir hedefe yönelik olmalıdır.
- Diğer proje ve hedefler ile çakışmamalıdır.

---

[246] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.41.
[247] DPT, **Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.32.

- Kuruluş faaliyet ve projelerini oluşturma ve uygulamada yalnız bugünü ve mevcut durumu değil, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de hesaba katacak bir yaklaşımı benimsemelidir. Ancak, kısa vadeli ya da yıllık uygulamaların aksaması veya başarısızlığının tüm uygulama stratejisini olumsuz etkileyeceği de unutulmamalıdır.
- Uygulama stratejisi oluşturulurken, proje ve faaliyetleri gerçekleştirecek birimler belirlenmeli, gerekli yetki ve sorumluluklar açık olmalıdır.
- Faaliyet ve projeler uygulanırken diğer kurum ve kuruluşlar ile ilgili taraflar arasında işbirliği ve koordinasyon oluşturulması önem arz etmektedir.

3.8.6. İzleme ve Değerlendirme

İzleme, stratejik plan uygulamasının sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasıdır. Değerlendirme ise, uygulama sonuçlarının amaç ve hedeflere kıyasla ölçülmesi ve söz konusu amaç ve hedeflerin tutarlılık ve uygunluğunun analizidir.[248]

Amaç ve hedeflerin gerçekleşmelerine ilişkin bilgilerin raporlanması, kurum içi ve kurum dışı mercilerin değerlendirmesi izleme faaliyetidir. İzleme faaliyeti rapor hazırlanması ile gerçekleştirilmektedir. Performansın izlenmesi için performans göstergeleri ile ilgili veriler düzenli olarak toplanmalı ve değerlendirilmelidir.

İzleme ve değerlendirmenin etkin yapılabilmesi, ancak uygun veri ve istatistiklerin temin edilmesi ile mümkündür. Amaca uygun, doğru ve tutarlı verilerin varlığı, stratejik planın başarısının ölçülmesi ve değerlendirilmesi için olmazsa olmaz bir ön koşuldur.[249]

Stratejik planlarda, hedeflerin nesnel ve ölçülebilir göstergelerle ilişkilendirilmesi, izleme ve değerlendirme faaliyetinin etkili yapılmasını ve

---

[248] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.45.
[249] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.46.

hedefler ile uygulama sonuçlarının karşılaştırılmasını sağlamaktadır. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi, faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini ve hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkı da sağlamaktadır.

Durum analizlerinin yapılması ve stratejik yönelimin belirlenmesinden sonra hazırlanan stratejik planın uygulama aşamasına geçilmektedir. Bu aşamada örgüt yapısı ve kültürü geliştirilmeli, yönetimin yoğun ve sürekli ilgisi sağlanmalıdır. Kaynaklar (insan, sermaye, teknoloji vb.) amaç ve hedefler doğrultusunda tahsis edilmeli ve çalışanların sürece katılımı ile birlikte motivasyonları geliştirilerek yönlendirilmelidirler. Aşağıda stratejik yönetimin uygulama aşamaları üzerinde durulmaktadır.

3.9. Stratejilerin Uygulanması

Stratejik planlamanın ele almadığı örgütün yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları ve uygulama ve kontrol işlevleri stratejik yönetimin kapsamı içerisine girmiştir. Stratejiler geliştirildikten ve stratejik plan hazırlandıktan sonra yapılması gereken stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesi gerekir. Stratejik yönetimin harekat safhasıdır. Stratejilerin uygulanması, geniş çapta orta kademe ile paylaşılan ve alt kademelere kadar yayılan ancak üst yönetimin sorumluluğunun bir parçasıdır. Stratejik yönetimin en zor safhası olan uygulamayı gerçekleştirmek için disiplin, bağlılık, özveri ve motivasyon gerekmektedir. Örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması başarıyı artıracaktır.[250]

Stratejiler geliştirildikten ve stratejik planlar oluşturulduktan sonra yapılması gereken faaliyet, stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için gerekli örgütlenmenin yapılmasıdır. Geliştirilen stratejiler örgütsel yapı ve kültürle

---

[250] Üzün, **a.g.e**, s.18.

sağlamlaştırmalıdır. Uygulamaya dönük programlar ve bütçelerin hazırlanması gerçekleştirilmelidir.

Stratejilerin yürütülmesi, stratejik yönetim süreçleriyle, eylem planları yapılması, bütçe hazırlama süreci, performans programlama, örgütsel yapı, faaliyet ve projelerle gerçekleştirilmektedir. Etkili bir stratejik yönetim, üst yönetimin yoğun, sürekli, kolektif ilgisine ihtiyaç duyar. Stratejik yönetimde ileriye bakan liderlik biçimi, sistematik ve etkin bir şekilde örgüt ve çevresinin temel konularıyla ilgili, yenilikçidir. Örgüt vizyon ve misyonunun çalışanların sahiplenmesini, amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini sağlar. Stratejik yönetim süreci, stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi amacıyla stratejik işler yönünde kaynakların tahsis edilmesi, insanların yönlendirilmesi, performansın ölçülmesi amacıyla süreçler geliştirilmelidir. Stratejik plan belirlendikten sonra kaynakların stratejik önceliklere göre proje ve faaliyetlere tahsisatı bütçeleştirerek sağlanmalıdır. Stratejik yönetim, stratejik önceliklere göre birey ve örgütlere yürütme sorumlulukları verilmesi ve sonuçlardan sorumlu tutulmalarını gerektir. Son olarak stratejik yönetim sürecinin değerlendirilmesi ve kontrol edilmesi üzerine odaklanılmalıdır.[251]

Yeni kamu mali yönetim sisteminde stratejik yönetim kapsamında planların uygulanması, izlenmesi ve değerlendirmesini gerçekleştirmek amacıyla performans esaslı bütçeleme tekniği kullanılmaktadır. Bu kapsamda stratejik plan ile bütçe arasında bağı kuran performans esaslı bütçeleme sistemi üzerinde durulacaktır.

3.9.1. Performans Esaslı Bütçeleme

Geleneksel bütçe sistemlerine yönetilen eleştirilerden önemli bir kısmı bütçe sisteminin etkinlik ve verimlilik üzerinde durmadığı noktasında toplanmıştır. Bu bütçe sisteminde kamu kurum ve kuruluşlarının görev ve

---

[251] Durna ve Eren, **a.g.m**, ss.68-71.

fonksiyonlarını yerine getirebilmeleri için ihtiyaç duydukları kaynakları (fiziksel kaynaklar, insan kaynakları v.s) esas alır. Geleneksel bütçe sisteminde denetim konuları aşağıda özetlenmiştir.[252]

- Yasama organının yürütme organına verdiği başlangıç ödenekleri aşılmış mıdır?
- Ödenekler yasal biçimde kullanılmış mıdır?
- Ödenekler verildiği harcama kaleminde harcanmış mıdır?

Özetle, bu bütçe sisteminde kamu harcamaları parasal yönden denetlenmektedir.

Performans esaslı bütçeleme, kamu hizmetlerinde ödenek tahsisi yapılmadan önce yürütülecek her faaliyet ve projenin maliyetlendirilmesi ve ayrıca yürütülecek her faaliyet ve proje için performans hedefleri (etkinlik, verimlilik, kalite, çıktı, sonuç vs.) oluşmasını öngören bütçe yönetim sistemidir. Performans esaslı bütçe sisteminin özellikleri şöyle sıralanabilir.[253]

- Giderler, maaş ve ücretler, satın alımlar şeklinde değil; fonksiyon, program, faaliyet ve proje şeklinde sınıflandırılır.
- Faaliyet ve projelerin maliyetlenmesi yapılır.
- Fayda-maliyet analizi, maliyet-etkinlik analizi gibi karar verme tekniklerinden yararlanılır.
- Günümüzde performans esaslı bütçe sistemi ABD ve OECD ülkelerinin birçoğunda uygulanmaktadır.

---

[252] Coşkun Can Aktan ve Kamil Tüğen, “Performans Esaslı Bütçeleme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, ss.205-206.
[253] Aktan ve Tüğen, **a.g.e**, ss.206-207.

Performans esaslı bütçeleme uygulanan ülkelerin sistemden temel beklentileri şöyle sıralanabilir.[254]

- Etkili kaynak dağılımı ve kullanımının sağlanması,
- Hedeflere dayalı yönetim anlayışının yerleşmesi,
- Bütçe hazırlama, uygulama ve denetim süreçlerinin güçlenmesi,
- Hizmetlerin kalitesinin artırılması,
- Mali saydamlığın sağlanmasıdır.

Performans esaslı bütçeleme, performans yönetim sisteminin bütçeyle ilişkilendirilmesidir. Performans esaslı bütçeleme, kamu kurumlarında kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını, tasarruf olgusunun kuruma yerleşmesini sağlamaktadır.[255]

Kurumlarda hangi faaliyet programına ne kadar kaynak ayrılacağı kimler tarafından hangi araç ve gereçlerle gerçekleştirileceğinin belirlenmesi gerekir. Bütçeler, belli bir dönemde elde edilebilecek gelirlerle, yapılacak harcamaların hangi alanlarda ve hangi miktarlarda gerçekleşeceğini gösteren hesap cetvelleridir.

Stratejik yönetimde, kaynakların temin edilerek uygulayıcılara verilmesi kadar, bu kaynakların uygun zamanda, uygun miktarda sağlanması, fazla veya yetersiz olmaması, kaynakların harcanmasıyla faaliyetin tamamen gerçekleştirilebilmesi, mevcut kaynakların verimliliğinin arttırılarak bütçe ödeneklerinin etkililiğinin arttırılması da bütçe uygulamasına yönelik önemli ilkelerdir.

Aşağıda Türk kamu mali yönetiminde uygulanmakta olan performans esaslı bütçeleme modeli ayrıntılı olarak incelenmektedir.

---

[254] Ertan Erüz, “5018 sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme”, **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006, s.218.

[255] Ali Erbaşı, “Kamuda Performans Esaslı Bütçelemenin Tasarımına İlişkin Modelsel Bir Yaklaşım”, **Maliye Dergisi**, Sayı:156, 2009, s.253.

3.9.2. 5018 sayılı KMYKK'da Performans Esaslı Bütçeleme Modeli

Ülkemizde, performans esaslı bütçeleme sistemi 2003 yılında yasalaşan ve 2006 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gündeme gelmiştir. Anılan kanunun 9. maddesinde şu hüküm yer almaktadır.

"Madde–9 Kamu idareleri; kalkınma planları, programları, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlemiş olan hedefler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar."

Maliye Bakanlığı, Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve ilgili kamu idaresi tarafından birlikte tespit edilecek olan performans göstergeleri, kuruluşların bütçelerinde yer alır. Performans denetimleri bu göstergeler çerçevesinde gerçekleştirilir."

Anılan kanunun 41. maddesinde, kamu idarelerinin yıllık faaliyet raporu hazırlamaları ve kamuoyuna açıklamaları öngörülmüştür. Bu raporlar, stratejik planlama ve performans programları uyarınca yürütülen faaliyetleri, belirlenmiş performans göstergelerine göre hedef ve gerçekleşme durumu ile meydana gelen sapmaların nedenlerini açıklayacak şekilde hazırlanır.

5018 sayılı kanunun Maliye Bakanlığı'na verdiği yetkiye istinaden, performans esaslı bütçelemeye ilişkin kavram ve yöntemleri açıklamak, performans programları ile faaliyet raporlarını hazırlarken uyulması gerekli hususları belirlemek amacıyla Performans Programı Hazırlama Rehberi hazırlanmıştır.

Kamu kurumlarında faaliyet ve proje düzeyinden başlayarak amaç ve hedefleri göz önüne alınarak kaynak tahsisi yapılması öngörülmektedir. Performans esaslı bütçeleme modeli, stratejik plan, performans programı, bütçeleme ile performans değerlendirmesi ve denetimi olarak kurgulanmıştır.

3.9.2.1. Stratejik Plan

Stratejik planların kamu idarelerinde kalkınma planı ve programları ile ilişkilendirilmesi, usul ve esasların belirlenmesi DPT Müsteşarlığına verilmiştir. DPT tarafından hazırlanan "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik"[256] yayınlanmıştır.

Ayrıca, DPT tarafından hazırlanan Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda; Kılavuzun "stratejik yönetim döngüsü" nün bütünü kapsamakta olduğu belirtilmiş olup, neredeyiz sorusu ile başlanmakta, nereye gitmek istendiği belirlenmekte, bugünden arzu edilen geleceğe hangi yolla veya nasıl gidileceği ortaya konulmakta ve son aşamada başarı ölçülmektedir. [257]

3.9.2.2. Performans Programı

Performans programı idarenin program dönemine ilişkin performans hedeflerini, bu hedeflere ulaşmak için yürütecekleri faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını ve performans göstergelerini içeren programdır.[258]

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik hükümleri gereğince, performans programları, yönetmelik, program hazırlama rehberi ve performans esaslı bütçelemeye ilişkin yapılacak diğer düzenlemelere uygun olarak hedef ve göstergeleri, hedeflere ulaşmak için yürütülecek faaliyetler ile bunların kaynak ihtiyacını, idarelerin mali ve mali olmayan diğer bilgilerini içerecek şekilde mali hizmetler birimlerinin koordinasyonunda hazırlanır.

---

[256] "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik", T.C Resmi Gazete (26179, 26.05.2006)
[257] DPT, **Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu**, s.4.
[258] Maliye Bakanlığı, **Performans Programı Hazırlama Rehberi**, 2009, s.6.

Performans programı hazırlığında dikkat edilmesi gereken hususlar aşağıda sıralanmıştır.[259]

- Çıktı ve sonuç odaklı bir anlayışla, doğru ve güvenilir bilgiye dayalı, mali saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlayacak şekilde her yıl hazırlanması,
- Performans programı hazırlıklarında Kalkınma Planı, Hükümet Programı, Orta Vadeli Program, Orta Vadeli Mali Plan, Yıllık Program ile stratejik planlarını esas alınması, performans programlarında yer alan hedef ve göstergelerin sade ve anlaşılır olması,

Maliye Bakanlığı tarafından hazırlanan performans programı hazırlama rehberinde, stratejik planlarda yer alan orta ve uzun vadeli amaç ve hedeflere ilişkin yıllık hedefler ile hedefleri gerçekleştirmek üzere belirlenen faaliyetler ve bunların kaynak ihtiyacı yer almaktadır. Performans hedeflerine ne derece ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek üzere oluşturulan performans göstergelerine de yer verilmektedir.[260]

3.9.2.3. Faaliyet Raporları

5018 sayılı kanunun 41. maddesinde, üst yöneticiler ve bütçeleri ile ödenek tahsis edilen harcama yetkililerince, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde her yıl faaliyet raporu hazırlanacağı hükme bağlanmıştır.

Aynı maddede, idare hakkındaki genel bilgilerle birlikte; kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile meydana gelen sapmaların nedenlerini, varlık ve yükümlülükleri ile yardım yapılan birlik, kurum ve kuruluşların faaliyetlerine ilişkin bilgileri de kapsayan mali bilgileri; stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenleneceği belirtilmiştir.

---

[259] "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programı Hakkında Yönetmelik", T.C. Resmi Gazete (26927, 05.07.2008)

[260] Maliye Bakanlığı, **a.g.e**, s.1.

Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik[261] de raporlarla ilgili usul ve esaslara yer verilmiştir. Anılan yönetmelikte raporlama ilkeleri belirlenmiştir. Bu ilkeler aşağıda sıralanmıştır;

- Faaliyet raporları mali saydamlık ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanır.
- Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin doğru, güvenilir, önyargısız ve tarafsız olması zorunludur.
- Faaliyet raporları, ilgili tarafların ve kamuoyunun bilgi sahibi olmasını sağlamak üzere açık, anlaşılır ve sade bir dil kullanılarak hazırlanır.
- Faaliyet raporlarında yer alan bilgilerin eksiksiz olması, faaliyet sonuçlarını tüm yönleriyle açıklaması gerekir.
- İdarenin faaliyetleriyle ilgisi olmayan hususlara faaliyet raporlarında yer verilmez.
- Faaliyet sonuçlarının gösterilmesi ve değerlendirilmesinde aynı yöntemler kullanılır. Yöntem değişiklikleri olması durumunda, bu değişiklikler raporda açıklanır.
- Faaliyet raporları yıllar itibarıyla karşılaştırmaya imkan verecek biçimde hazırlanır.
- Raporlarda teknik terim ve kısaltmaların kullanılması durumunda bunlar ayrıca tanımlanır.
- Faaliyet raporları, bir mali yılın faaliyet sonuçlarını gösterecek şekilde hazırlanır.

Yukarıda açıklandığı gibi faaliyet raporlarının stratejik plan ve performans programı kapsamında yürütülen faaliyetleri içerecek şekilde tarafsız, açık, anlaşılır, doğru, güvenilir ve hesap verme sorumluluğu çerçevesinde hazırlanması gerekmektedir.

---

[261] "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik", T.C. Resmi Gazete, (26111, 17 Mart 2006).

3.9.2.4. Performans Ölçümü

Performans hedefleri; kamu idarelerinin stratejik planlarında yer alan amaç ve hedeflerine ulaşmak için program döneminde gerçekleştirmeyi planladıkları çıktı-sonuç odaklı hedeflerdir. Hedefler stratejik planda yer alan amaçların gerçekleştirilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilir alt amaçlardır.

Performans göstergesi; kamu idarelerince performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını ya da ne kadar ulaşıldığını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılan ve sayısal olarak ifade edilen araçlardır.[262] Her performans ölçütü için veriler toplanmalı ve düzenli aralıklarla rapor edilmelidir. Performans ölçütleri, veri tabloları, şemalar veya grafikler şeklinde hazırlanmalıdır.[263]

Gösterge özellikleri şöyle açıklanmaktadır.[264]

Girdi göstergeleri: Mal ve hizmet üretmek için gerekli olan kaynakların bilgilerini gösterir ve karar vericilerin girdileri esas alarak değerlendirme yapmalarında kullanılır.

Çıktı göstergeleri: Üretilen ürünlerin ve sunulan hizmetlerin niceliğine ilişkin bilgileri gösterir. Tek başına faaliyetlerin etkinliği ve verimliliği hakkında bilgi vermez.

Sonuç göstergeleri: İdarelerin ürettiği ürün ve hizmetlerin, ürünleri kullananlar, hizmetten yararlananlar ve toplum üzerindeki etkilerini gösterir.

Verimlik göstergeleri: Belirlenen girdilerle mümkün olan en yüksek çıktı düzeyine ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirir.

Kalite göstergeleri: İdarelerce üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesinin ölçülmesi kullanılan araçlardır. Kalite göstergelerinin oluşturulmasında, ihtiyaç ve istekleri karşılama, doğruluk, vaktindelik, güvenirlik ve tüketici güveni gibi hususlar dikkate alınır.

---

[262] Maliye Bakanlığı, **a.g.e**, s.6.
[263] Gazi Üniversitesi, **a.g.e**, http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf
[264] Maliye Bakanlığı, **Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi** (Pilot Kuruluşlar İçin Taslak), 2004, ss.45-52.

Performans bilgi sistemleri; performans esaslı bütçeleme yapacak idarelerin, performansa dayalı karar alma süreçlerinde kullanılmak üzere toplanan nitel ve nicel bilgiler üretecek, performans bilgi sistemi oluşturmaları gerekmektedir. Performans bilgi sistemi idarelerin performansını ölçmek üzere bilgilerin düzenli toplanması, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ve raporlanmasına yönelik sistemlerdir.[265]

3.9.2.5. Performans Değerlendirmesi

Performans değerleme aşamasında girdi ve kaynakların performans anlayışı ile kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi ve hedeflerin gerçekleşme düzeylerine ilişkin geri bildirime dayalı değerlendirmenin yapılması söz konudur.[266]

Değerlendirmede sürecinde, stratejik durumu geliştirmek için gerekli olan düzeltici faaliyetlerin tespit edilmesi gerekmektedir. Değerlendirme sisteminde, etkili iletişim ve geri besleme sürecinin varlığı, stratejik yönetimin her aşamasında meydana gelen sapmaların tespit edilerek gereken tedbirlerin alınmasına zemin hazırlayacaktır.[267]

Uygulama sırasında yapılan değerlendirme genel olarak performansın göstergeler aracılığıyla izlenmesi olup, performans hedefinden önemli sapmaların olacağının öngörüldüğü durumlarda sapmanın gerçekleştiği faaliyetler analiz edilir. Performans hedeflerine ulaşılıp ulaşılmadığını araştırmak, analiz etmek ve hesap verme sorumluluğu kapsamında hazırlanacak faaliyet raporlarında performans sonuçlarını açıklamak amacıyla mali yılı takiben yapılır. Ayrıca orta ve uzun vadede performans değerlendirilmesi yapılması gereklidir.[268]

---

[265] Erüz, **a.g.e,** ss.228-231.
[266] Kamil Ufuk Bilgin, “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık “Performans Yönetimi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65, 2007, ss.67-68.
[267] Üzün, **a.g.e**, s.21.
[268] Erüz, **a.g.e,** s.232.

Açıklandığı gibi performans değerlendirmesi, idarelerin belirledikleri amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler ile yürütülen faaliyet ve projelerin ve bunların çıktı ve sonuçlarının değerlendirilmesidir.

3.9.2.6 Performans Denetimi

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 63. maddesinde iç denetimin idare bünyesindeki iç denetçiler aracılığıyla yapılmasını, anılan kanunun 68. maddesinde dış denetimin ise Sayıştay'ca yerine getirilmesini öngörmüştür.

Performans denetimi hesap verme sorumluluğu çerçevesinde faaliyet çıktı ve sonuçlarının, performans hedef ve gerçekleşmelerinin, bilgi, izleme ve kontrol sistemlerinin değerlendirilmesi suretiyle kaynak kullanımının etkinliği, tutumluluğu ile verimliliğinin nesnel ve sistematik olarak denetlenmesidir.

Planlarda ve programlarda belirtilen amaçlara ne kadar ulaşıldığı, örgütün performansını gösterir. Genel amaçların daha somut eylemler biçiminde açıklandığı program ve projeler, başarının ölçülmesi için somut ölçütler belirlenmesinde yardımcı olur. Stratejik yönetim anlayışında dönem sonlarında gerçekleşen başarı veya başarısızlık ya da hata ve eksiklerin ölçülmesi yerine sürekli izleme, toplam kalite uygulamaları, hataları öngörüp meydana gelmeden giderme veya hemen giderme çabaları ön plana çıkar. İşlerin yapılması kadar, işlerin yapılması sırasında kullanılan kaynakların örgüte maliyeti ile çıktıların ölçülmesi, maliyetlerin belirlenmesi ve maliyet azaltmaya yönelik düzenlemelere ışık tutması ve amaçlanan hedeflerin gerçekten istenen düzeyde olup olmadığının, olmadıysa nedenlerinin belirtilmesi gerekir.[269]

---

[269] Sinan Güner, "Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi", **Türk İdare Dergisi,** Sayı: 446, 2005, s.74.

Örgütlerin belirledikleri amaç ve hedeflere etkin bir şekilde ulaşmalarını ve bu amaçlara ulaşılacağına yeterli ölçüde güven duyulmasını sağlamaya yönelik olarak usul ve yöntemler geliştirilmiştir. Yeni bir anlayışla 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile genel yönetim kapsamındaki kamu idareleri (düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar hariç) yönetimin sorumluluğu esasına dayanarak iç kontrol sistemlerini kurmak ve iç kontrol faaliyet ve süreçlerini tasarlayarak uygulamak zorundadırlar. Kamu kurumlarında uygulanması yasal yükümlülük olan iç kontrol faaliyetlerine aşağıda değinilmektedir.

3.9.3. İç Kontrol

Birçok ülkede mali yönetim ve kontrol sistemlerinde önemli yapısal değişiklikler yapılmış ve kamu kaynaklarının elde edilmesi, tahsisi ve kullanılmasında etkinlik, etkililik ve ekonomiklik ilkeleri önem kazanmıştır.

Performans esaslı bütçeleme, etkinlik, etkililik ve ekonomiklik ilkeleri, faaliyetlerin amaç, sonuç odaklı olması ve yöneticilere esneklik tanınması ve sorumlu tutulmaları, kontrol yaklaşımında değişim getirmiş ve işlem öncesi kontrolden işlem sonrası kontrole geçilmiş, diğer yandan da kontrol yönteminin idarenin amaç ve hedeflerine yönelik olması şeklinde gerçekleşmiştir.[270]

Günümüzde kamu mali yönetiminde kontrol kavramına büyük önem verilmektedir. Modern iş dünyasında hem özel sektörde hem kamu sektöründe iç kontrol tüm dünyaya yayılan bir kavram haline gelmiştir. Kurumlarda tüm faaliyetler iki sistemli bir yapıda gerçekleştirilmektedir. Birincisi; belirlenmiş hedeflere ulaşılması için tasarlanmış işletme sistemi, diğeri ise işletme sisteminin içine yerleştirilmiş kontrol sistemidir. Kontroller işletme sisteminin hedeflerine ulaşmasına güvence sağlamak için tasarlanmış yöntemler, kurallar ve yapılardan oluşur. Bu kontroller,

---

[270] Mehmet Sait Arcagök, "İç Kontrol", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi.C.C. Aktan, Ankara, Seçkin, 2006, s.130.

faaliyetlerin yalnızca bir safhasıyla sınırlanmamış, kurumun tüm fonksiyonlarına ve yapılarına yayılmıştır.[271]

5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu'nun 55. maddesinde iç kontrol kavramı; "İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde yürütülmesini, varlık ve kaynakların korunmasını, muhasebe kayıtlarının doğru ve tam olarak tutulmasını, mali bilgi ve yönetim bilgisinin zamanında ve güvenilir olarak üretilmesini sağlamak üzere idare tarafından oluşturulan organizasyon, yöntem ve süreçlerle iç denetimi kapsayan mali ve diğer kontroller bütünüdür." olarak tanımlanmaktadır.

İdarelerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için aldıkları tüm karar ve yaptıkları uygulamalar iç kontrolü oluşturmaktadır. Yöneticilerin iş yapma ve yönetim şekilleri, çalışanların nitelikleri, yetki ve sorumluluk dağılımı, etik kurallar gibi konular iç kontrolün kapsamı içerisine girmektedir. Kontrol, ağırlıklı olarak mali kontrol olarak algılanmakla birlikte, mali olmayan tüm faaliyet ve işlemlerde kontrolün kapsamına girmektedir.

Merkezi kontrolden iç kontrole geçiş eğilimi, özel sektör uygulamalarının kamu sektörüne uyarlanmasının sonucudur. Özel sektörde kullanılan sonra giderek kamu sektöründe yönetim aracı olarak kullanılan iç kontrol kavramı ve anlayışı COSO (The Committee of sponsoring Organizations of the Treadway Commission) tarafından geliştirilmiş olup, bundan dolayı iç kontrol sistemi COSO modeli olarak isimlendirilmektedir. COSO modeli, Avrupa Birliği ve Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) tarafından iç kontrol sistemi olarak kabul edilen bir modeldir. Uluslararası Sayıştaylar Birliği (INTOSAI) COSO modeli esas alınarak 2004 yılında kamu sektörü için iç kontrol standartları rehberi yayımlanmıştır.[272]

---

[271] Nihal Saltık, (2007) "İç Kontrol Standartları", Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, (Erişim), http://www.bumko.gov.tr, 15.06.2010, s.4.

[272] Arcagök, **a.g.e,** s.131.

3.9.3.1. İç Kontrol Sisteminin İç Denetimden Farkı

Örgütlerin belirledikleri hedef ve amaçlara etkin şekilde ulaşmalarını ve bu amaçlara ulaşılacağına yeterli ölçüde güven sağlayıcı niteliklere haiz olarak oluşturulan usul ve yöntemlerin bütünü iç kontrol sistemi olarak tanımlanmasına karşın, iç denetim örgüt içinde kurulmuş bağımsız bir değerleme fonksiyonu olup, temelde iç kontrol sistemini oluşturan kontrol unsurlarının yeterliliğini, etkinliğini incelemek ve değerlendirmek suretiyle işlev gören bir kontrol unsurudur.[273] İç denetim, kontrol sisteminin amaçlarına ulaşıp ulaşmadığı konusunda yöneticilere ve çalışanlara bilgi sağlar, doğru karar almalarına ve iç kontrol sisteminin iyileştirilmesine katkıda bulunur. İç kontrol faaliyetleri kesintisiz işleyen bir süreçtir. İç kontrol sistemi genel anlamda iç denetimi kapsamakla birlikte dar anlamada denetim faaliyetleri dışında kalan kontrol faaliyetlerini içermektedir.

3.9.3.2. İç Kontrolün Birleşenleri

Kontrol ortamı; iç kontrol sisteminin kurulmasının ilk şartı kontrol ortamıdır. İdarenin yönetici ve çalışanlarının iç kontrole olumlu bakış sağlaması, etik değerler, dürüst yönetim anlayışı, personelin yeterliliği, görev, yetki, sorumlukların belirlenmesi ve organizasyon yapısını kapsamaktadır.[274] Etkin bir iç kontrol sürecinin tasarlanması ve uygulanabilmesi için yönetimin kontrol faaliyetlerini desteklemesi ve benimsemesi gerekmektedir. [275]

Risk değerlendirme; idareler, stratejik planında ve performans planında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri tanımlanmak, incelenmek ve gereken önlemleri almak

---

[273] Mitat Koyuncu, (1999), "Bankalarda İç Kontrol Sistemi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, s.18.
[274] Arcagök, **a.g.e,** s.139.
[275] Mehmet Aksoy, **Kamuda İç Kontrol ve İç Denetim**, Ankara, Muhasebat Kontrolörleri Derneği, 2008, s.16.

için gerekli mekanizmalara ihtiyaç duymaktadır.[276] Risk değerlendirilmesi, kuruluşun maruz kalabileceği risklerin iç kontrol tarafından değerlendirilmesidir. Değerlendirmenin yapılabilmesi için kurumda risk yönetim sürecinin oluşturulmuş ve uygulanıyor olması gerekmektedir.[277]

Kontrol faaliyetleri; kontrol faaliyetleri, risklerin yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yardımcı olan faaliyet, politika ve prosedürlerden oluşan mekanizmalardır. Kontrol faaliyetlerinin, kurumun her kademesinde tüm faaliyet ve işlevlere yönelik olarak belirlenmesi ve uygulanması idarelerin görev ve sorumluluğundadır. Önleyici, tespit edici ve düzeltici her türlü kontrol faaliyeti belirlenir ve uygulanır.[278]

Bilgi ve iletişim; idarenin ihtiyaç duyduğu her türlü bilgi kaydedilmeli, tasnif edilmeli ve ilgililerin iç kontrol sorumluluklarını yerine getirebilecekleri bir şekilde ve sürede duyurulmalıdır. İletişim kanalları açık olmalı, dış paydaşlarla etkin iletişim kurulmalıdır. Kurum içi ve dışı iletişimde başarı sağlanmalı görev ve sorumluluklar açıkça belirlenmeli, iletişim kanallarında sınırlamalar kaldırılmalı ve esnek iletişim ortamı oluşturulmalıdır.[279]

Gözetim; iç kontrol sistemi sürekli olarak izlenmeli, gözden geçirilmeli ve değerlendirilmelidir. İç kontrolün amaçlarının gerçekleştirilmesi ve güvence altına alınabilmesi için etkin ve yeterli gözetim sağlanmalıdır.

İç kontrolün kurumlarda uygulanması için tüm çalışanların desteğine, dürüst yönetim anlayışına, personelin yeterliliğine, görev, yetki, sorumlukların belirlenmesine ve organizasyon yapısının geliştirilmesine ihtiyaç vardır.

3.9.3.3. Türkiye'de İç Kontrol Sistemi

5018 sayılı yasanın 5436 sayılı yasa ile değişik, 55, 56, 57 ve 58 maddelerinde iç kontrole ilişkin hükümler yer almaktadır. Bununla birlikte anılan kanuna dayanarak çıkartılan birçok ikincil ve üçüncül mevzuat

---

[276] Arcagök, **a.g.e**, s.139.
[277] Aksoy, **a.g.e**, s.17.
[278] Aksoy, **a.g.e**, s.18.
[279] Aksoy, **a.g.e**, s.18.

hükümleri iç kontrol alanı ile ilgilidir. İç kontrol sisteminin kurulması ve işleyişine ilişkin sorumluluk üst yöneticiler, mali hizmetler birimi, harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri ve muhasebe yetkililerine verilmiştir.

İç kontrolün kanunda yer alan tanımı, uluslararası standartları ve uygulamaları dikkate aldığı ve yönetime dört temel güvence verdiği söylenebilir. Bu güvenceler aşağıda sıralanmıştır.[280]

- İdarenin amaçlarına, belirlenmiş politikalara ve mevzuata uygun olarak faaliyetlerin yürütülmesinde ve kaynakların kullanımında düzenlilik, etkinlik ve verimliliğin sağlanması,
- Varlıkların ve kaynakların korunması, yolsuzluk ve suistimallerin önlenmesi,
- İdari ve mali kayıt, bilgi ve raporların doğruluğu ve güvenirliğinin tesisi,
- Yürürlükteki hukuk normlarına ve idari düzenlemelere uyumun sağlanması,

3.9.3.4. İç Kontrolün Amacı

5018 sayılı kanunun 56. maddesinde ve İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 4. maddesinde iç kontrolün amaçları belirlenmiştir;

- Kamu gelir, gider, varlık ve yükümlülüklerin etkili ve verimli bir şekilde yönetilmesini,
- Kamu idarelerinin kanunlara ve diğer düzenlemelere uygun olarak faaliyet göstermesini,
- Her türlü mali karar ve işlemlerde usulsüzlük ve yolsuzluğun önlenmesini,
- Karar oluşturmak ve izlemek için düzenli, zamanında ve güvenilir rapor ve bilgi edinilmesini,
- Varlıkların kötüye kullanılması ve israfını önlemek ve kayıplara karşı korunmasını, sağlamaktır.

---

[280] Aksoy, **a.g.e**, s.4.

3.9.3.5. İç Kontrolün Temel İlkeleri

İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esasların 6. maddesinde iç kontrolün temel ilkeleri belirlenmiştir.[281]

- İç kontrol faaliyetleri idarenin yönetim sorumluluğu çerçevesinde yürütülür.
- İç kontrol faaliyet ve düzenlemelerinde öncelikle riskli alanlar dikkate alınır.
- İç kontrole ilişkin sorumluluk, işlem sürecinde yer alan bütün görevlileri kapsar.
- İç kontrol mali ve mali olmayan tüm işlemleri kapsar.
- İç kontrol sistemi yılda en az bir kez değerlendirilir ve alınması gereken önlemler belirlenir.
- İç kontrol düzenleme ve uygulamalarında mevzuata uygunluk, saydamlık, hesap verebilirlik ve ekonomiklik, etkinlik, etkililik gibi iyi mali yönetim ilkeleri esas alınır.

3.9.3.6. İç Kontrol Standartları ve Eylem Planı

COSO iç kontrol standartları özel sektör için hazırlanmıştır. Avrupa Komisyonu da AB kurumlarında uygulanmak üzere 24 iç kontrol standardı belirlemiştir.

Ülkemizde iç kontrol standartlarının merkezi uyumlaştırma görevi çerçevesinde Maliye Bakanlığı tarafından belirleneceği ve yayımlanacağı 5018 sayılı kanun ile hükme bağlanmıştır. Ancak, idareler mevzuata aykırı olmamak kaydıyla, görev alanlarıyla ilgili yöntem, süreç ve işlemlere ilişkin standartlar belirleyebileceklerdir.

Maliye Bakanlığınca yayımlanan Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği[282] ile 18 standart belirlenmiştir. Söz konusu Tebliğ uyarınca, kamu

---

[281] "İç Kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar" T.C. Resmi Gazete, (26040, 31.12.2005)

idareleri iç kontrol sistemlerini kurmak, kamu iç kontrol standartlarına uyumu sağlamak üzere, yapılması gerekli çalışmaların belirlenmesi, bu çalışmalar için eylem planı oluşturulması, gerekli süreçler ve düzenlemelerin hazırlanması, çalışmalarının etkili bir şekilde zamanında yürütülmesini sağlamak, idarelerin üst yönetiminin sorumluluğundadır.[283]

Yukarıda anlatılanların ışığında, stratejik yönetim, stratejik planlamanın ele almadığı örgütün, yönetim, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları, uygulama ve kontrol işlevleri kapsamına dahil etmiştir. Stratejik plan hazırlandıktan sonra başarıyla uygulanabilmesi için organize edilmesi gerekmektedir. Stratejik yönetimin uygulanmasında her kademedeki personelin katılımının ve katkısının sağlanması önem taşımaktadır. Başarılı uygulama için örgüt kültürü ve yapısının geliştirilmesine, güçlü lider yöneticilerin varlığına, çalışanların motivasyonunun ve ortak değerlerin oluşturulmasına, stratejik insan kaynakları yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır.

3.9.4. Stratejik Yönetim ve Örgüt Kültürü

Stratejiler belirlendikten sonra etkili bir şekilde uygulama sorunuyla karşı karşıya kalınmaktadır. Örgüt içi düzenlemeler ve her türlü örgüt geliştirme faaliyetleri belirlenen stratejilere uygun bir şekilde yapılmalıdır. Örgüt yapısı, örgüt kültürü ve iklimi, liderlik tarzı ve kaynak tahsisi stratejilerin gerçekleştirilmesi için gözden geçirilmelidir.[284]

Özellikle ülkemizde uygulamaya konulan stratejik yönetim anlayışında örgüt kültürü ihmal edilmektedir. Stratejik yönetimin vazgeçilmez karakteri olan “değişim” örgüt kültürüyle uyumlu olmaz ise sonuç alınamaz. Örgütün birleştirici harcı kültürdür. Yönetimin yeni faaliyetleri bu süzgeçten geçer. Bu

---

[282] “Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği”, T.C. Resmi Gazete, (26738, 26 Aralık 2007)
[283] Rıza Yılmaz, “Mahalli İdarelerde İç Kontrol Sistemin Kurmanın Önemi ve İçişleri Bakanlığının Konuya Yaklaşımı”, **Güncel Mevzuat Dergisi**, Sayı:36, 2008, s.61.
[284] Evren Çam, (2007), “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, s.103.

süreç sağlıklı işletilmezse ve örgütün bütünü tarafından benimsenmezse, değişimin önü tıkanabilir.[285] Her kurumun değişimi bünyesinde özümseyecek örgüt kültürüne ihtiyacı vardır.[286]

Örgüt kültürü, örgüt içindeki insanların davranışlarını yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemidir. Stratejilerin başarıyla uygulanabilmesi için örgüt içi kültürel uyumun sağlanması gerekmektedir. Kültürel uyum ve değişiklik için örgüt yapısı, çalışanların düşünce ve davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme, özendirme ve kariyer sistemi, liderlik ve yönetim tarzları, amaç ve planlar gözden geçirilmelidir.[287]

Ayrıca, örgüt kültürü paylaşılan değerlerin gelecek kuşaklara aktarılması, yapısal değişimin sağlanması, çalışanları motive etmesi ve aralarında güçlü bağlılığın geliştirilmesi, planlamanın ve karar almanın kolaylaştırılması bakımından önem taşımaktadır.

3.9.5. Stratejik Yönetim ve Örgüt Yapısı

Stratejileri uygun bir yapıyla uygulamaya koyan örgütlerin daha etkili olacağı söylenebilir. Kamu kurumlarında bütün faaliyetler rutin şekilde yürütülür. Aşırı standartlaşma ve resmiyet, tekrar eden ve rutin işlerin görülmesinde etkinlik ve verimlilik sağlar. Ancak, aynı özellikler yeni fikirlerin ve bireysel inisiyatiflerin de önüne geçer. Uygulamada karşılaşılan sorunlara uygun stratejiler üretilemez. Örgüt yapısının seçiminde, çevrenin özellikleri, örgütün çevreye bağımlılık derecesi, teknoloji ve örgütün büyüklüğü önemli etkenlerdir.[288] Örgüt yapısı ile yönetimin süreç ve politikaları arasında bir uyumun olması gereklidir.[289]

---

[285] Aşgın, **Stratejik Yönetim**, s.25.
[286] Senem Besler, **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul, Beta Basım, 2004, s.79.
[287] Üzün, **a.g.e**, s.118.
[288] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.338-339.
[289] Üzün, **a.g.e**, s.37.

Stratejiler belirlenirken örgütsel yapı ve çalışanların özellikleri dikkate alınmalıdır. Örgütler yapılarında değişiklikler gerçekleştirmeden yeni stratejileri uygulamada başarıya ulaşamayacaktır.

3.9.6. Stratejik Yönetim, Liderlik ve Motivasyon

Yönetim genel bir tanımla, sahip olunan, beşeri, fiziki, finansal vb. her türlü kaynağı, kuruluş veya işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için birbiriyle uyumlu verimli ve etkin kullanacak süreç ve kararların toplamıdır. Liderlik ise bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır. Kuruluşların rekabetçi avantajlarını sürdürebilmeleri, kendilerini sürekli geliştirebilmeleri, değişen şartlara uyum sağlayabilmeleri ve kuruluşu bulunduğu noktadan daha ileriye taşıyabilmeleri ancak stratejik liderlik yeteneğine ve vizyonuna sahip kişiler tarafından mümkün olabilir.[290]

Stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bu günün başarılarıyla çalışmayı değil, aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi içerir.[291]

Stratejik yönetimde motivasyon ve ödüllendirme önemli bir yer tutmaktadır. Motivasyon ve ödüllendirme çalışanların davranışlarını şekillendirir, kişi ile stratejik amaçları bütünleşmeyi sağlamaktadır. Eğer amaçlar nesnel ve yeterli bir ödüllendirme sistemi ile desteklenirse, çalışanlar amaçların gerçekleştirilmesi yönünde çabalarının artırılması mümkün olacaktır.[292] Örgütlerde çalışanları güdülemenin ve onları başarıya

---

[290] Aşgın, **Stratejik Yönetim**, ss.39-40.
[291] Erol Mütercimler, **Geleceği Yönetmek**, İstanbul, Alfa Basım, 2006, s.584.
[292] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, ss.366-367.

yönetmenin temeli, çalışanların gereksinmelerini, istek ve beklentilerini, amaç ve hedeflerini önceden bilmek ve bunları karşılamakla mümkündür.[293]

Kısaca özetlenirse, lider yöneticiler değişimin ve yenilenmenin gerçekleştirilmesi için ileri görüşlülüğe sahip olmalı, sorunların çözümünden ve risk almaktan kaçınmamalı, çalışanları amaçlar etrafında toplayabilmelidir.

3.9.7. Stratejik Yönetim ve İnsan Kaynakları

Başarılı bir örgüt bütün kaynaklarını amaçların gerçekleştirebilmesi amacıyla eşgüdüm içerisinde kullanabilmelidir. Örgütler öncelikli olarak teknolojik, fiziki ve iktisadi üstünlüklere dayalı stratejiler üretip uygularken günümüzde rekabet edebilmenin, verimliliğin ve amaçlara ulaşabilmenin vazgeçilmez unsuru olarak beşeri sermaye olan insan kaynağı önem kazanmıştır. Çağdaş yönetim modellerinin özünü insan unsuru teşkil etmektedir. İnsan kaynakları, stratejik planlamanın asli unsurudur. Başarılı stratejik insan kaynakları yönetiminde, insan kaynakları süreçleri örgütün stratejileriyle uyumlu olmalıdır. Performans değerlendirme sistemi örgütün stratejik hedeflerine dayandırılmalı, performans göstergeleri örgütün ulaşmak istediği stratejik sonuçlarla ilişkilendirilmelidir. Personelin bilgi ve becerisi, örgütün ihtiyaçları paralelinde sağlanmalı, bireysel gelişimin önü açılmalıdır.[294] Kamu kurumları, stratejik planda belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşmayı önleyecek muhtelif risklerle karşılaşmaktadır. Kurumlar, insan kaynakları ilgili riskleri tanımlamalı, analiz etmeli, risklerin önceliğine ve önemine göre önlemler almalıdır. İnsan kaynakları ile ilgili risklerin kontrolünde atılacak adımları, kurumun amaç ve hedefleri, kurum kültürü, paydaş beklentileri, maliyet-etkinlik gibi etkenler şekillendirecektir. Riskler ve atılabilecek adımlarla ilgili bazı örnekler Tablo 3.5'de ifade edilmiştir.[295]

---

[293] Ömer Peker ve Nihat Aytürk, **Yönetim Becerileri**, Ankara, Yargı, 2002, s.67.
[294] Aşgın, **Stratejik Yönetim**, ss.28-29.
[295] Yaşar Uzun, "İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66-67, 2007, ss. 61-64.

Tablo 3.5: İnsan Kaynakları İle İlgili Riskler

RİSKLER	RİSKLERİ KONTROL ETMEK İÇİN ATILACAK ADIMLAR
Kurum stratejisini uygulamada başarısızlık.	• İnsan kaynaklarını birimini stratejik yönetim anlayışına kavuşturmak. • Stratejik yönetimi uygulamaya koyacak insan kaynağının görüş ve önerilerini almak, üst yönetim ve insan kaynakları birimince değişim yönetimi için gerekli altyapıyı tasarlamak. • Çalışanların kurum yönetimi anlayışında, kurumun en değerli varlığı olarak görülmesini sağlamak.
Mevcut insan kaynağının iyi kullanılmaması.	• İnsan kaynakları veri tabanı oluşturmak. (çalışma geçmişi, beceri düzeyi, aldığı eğitim vb.) • Görevlendirmelerde, işin gerektirdiği vasıflara sahip personel görevlendirmek. • Birim iş plan ve programları hazırlamak ve sorumluları tespit etmek. • Kurum iş süreç akışları şemaları ve sorumluları belirlemek.
Çalışan performansını kurum performansını destekleyecek şekilde kullanamamak.	• Çalışanların performansının izlenmesini sağlayacak mekanizmalar kurmak. • Kurum iş tanımları ile çalışan rol ve sorumluluklarını netleştirmek. • Çalışanların mevcut beceri envanterini oluşturmak ve beceri düzeyi arasındaki farklılıkları izlemek. • Kurum stratejik amaç ve hedeflerinin çalışanlara indirgenmesi için kurumsal iletişimi güçlendirmek. • Performans değerlendirme sürecinde çalışanların görüşünü almak ve etkin geri bildirim için eğitim faaliyetleri düzenlemek.
Çalışanların memnuniyet düzeyinde azalma ve personel devir hızında artış.	• Çalışanların memnuniyetini etkileyen hususların tespit edilmesi ve kurum içi iletişimin teşvik edilmesi. • Etkin bir kariyer sistemi geliştirmek ve uygulamak. • Dengeli ücret politikası uygulamak. Parasal olan veya olmayan ödül mekanizmalarını yaygınlaştırmak. • Farklılık noktalarının kurum aidiyetini ve kurum performansını desteklemesini teşvik açısından kurumsal stratejiler ve eylem planlarını katılımcı yöntemle hazırlamak.

Kaynak: Yaşar Uzun, "İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66-67, 2007, ss. 61-64.

3.9.8. Stratejik Yönetim ve Kaynak Dağıtımı

Bütçeler, uygulamanın olduğu kadar stratejik planlamanın da tamamlayıcı parçasıdır. Uygulama sonucunda önemli bir kontrol aracıdır. Bütçeleme sürecine stratejilerin belirlenmesi ve faaliyet programlarının yapılması esnasında başlanmalıdır.[305] Stratejik yönetim, örgütün şu an bulunduğu noktadan hareketle gelecekte nerede olması gerektiğine dair yön belirlemesi gerektirmektedir. Günlük rutin işlerle uğraşmak yerine, gelecekte olası iyi ve kötü durumların önceden tahmin edilerek kaynak tahsisinin ve gerekli örgütlenmenin yapılması gerektirmektedir.[306] Yapılan stratejik planların gerektirdiği biçimde eldeki tüm kaynakların nerelere, ne miktarda dağıtılacağı belirlenmelidir.

Buraya kadarki bölümlerde planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim, kamu sektöründe sorunlar ve reform çalışmaları ile kamu sektöründe stratejik yönetim ve aşamaları üzerinde durulmuştur.

Bundan sonraki bölümde stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasının özellikleri, gelişmesi ve ne ölçüde uygulandığına dair kamu kurumlarında yapılan bir araştırmaya yer verilmektedir.

Kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine ve bütçe sürecinin etkinliğinin arttırılmasına yönelik reform çalışmaları sonucunda, kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitelerinin arttırılması, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerinde mali disiplin sağlanması, kaynakların stratejik önceliklere göre dağıtılması, verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi hedeflenmektedir. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve denetim faaliyetlerinin genel yönetim kapsamındaki bakanlıkları, üniversiteleri ve yerel yönetimleri kapsayacak şekilde uygulanması ilgili mevzuat gereği zorunlu tutulmuştur.

---

[305] Dinçer, 1998: **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, s.314.
[306] Lütfi Özcan, (2006), "Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi SBE s.41.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU SEKTÖRÜNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARININ İNCELENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Amacı

Kamu yönetiminde yeniden yapılanma çalışmaları uzun yıllardır devam eden bir süreçtir. Etkinlikten ve verimlilikten uzak Türk kamu yönetiminde yaşanan ekonomik krizlerden sonra reform niteliğinde yasal düzenlemeler yapılmıştır. 2003 yılında yasalaşan ancak yürürlüğe girmesi 2006 yılında gerçekleşen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu yönetiminde stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol ve raporlama faaliyetleri zorunlu tutulmuştur.

Kamu sektöründe, yeni yönetim anlayışının oluşması ve uygulanmasında yaşanan sorunların bazıları şunlardır. Mevcut idari yapının hiyerarşik katı yapısı, üst yönetimin kabullenmesinde ve desteklemesinde yaşanan sıkıntılar, örgüt yapısı ve idari kapasitenin yeterli düzeyde geliştirilememiş olması, yöneticilerin ve çalışanların stratejik yönetim ve unsurları olan stratejik planlama, performans programı, iç kontrol konularında bilgi ve uygulama eksikliği gibi sorunlar bulunmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, kamu yönetiminde uygulanmakta olan stratejik planlama ve stratejik yönetim çalışmalarını Strateji Geliştirme Birimlerinde çalışanların görüşleri temel alınarak değerlendirmektir. Kamu kurumlarında stratejik yönetim konusunda çalışan personelin uygulama hakkında görüş ve düşüncelerinin değerlendirilmesi ile başarıların, aksaklıkların ve sorunların tespit edilip açığa çıkarılması hedeflenmiştir.

4.2. Araştırma Problemi

Kamu sektöründe, stratejik yönetim süreci ve unsurları olan stratejik planlama, performans programı ve bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama fonksiyonlarının uygulanması başarılı mıdır? Stratejik yönetim sürecinde karşılaşılan sorunlar ve başarıyı etkileyen faktörler nelerdir?

4.3. Alt Problemler

Araştırmada aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır.

1.Katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri nelerdir?

2.Katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri nelerdir?

3.Katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri nelerdir?

4.Katılımcıların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşleri nelerdir?

5.Katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri nelerdir?

6.Katılımcıların kişisel özelliklerine göre (yaş, eğitim, cinsiyet, hizmet süresi v.s.) stratejik plan, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri değişmekte midir?

4.4. Araştırma Yöntemi

Araştırmada verilerin elde edilmesinde 5'li Likert ölçeği ile hazırlanan Ekte yer alan anket kullanılmıştır. Anket, stratejik yönetimin temel faktörleri olarak değerlendirilebilecek stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin olmak üzere beş bölümden yirmibeş soru ile demografik özelliklere ait yedi soru ile birlikte toplam 32 sorudan oluşmaktadır.

Anketin birinci bölümünde katılımcıların kişisel özelliklerine ilişkin olarak 7 soru ile bilgiler (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, hizmet süresi v.s.) toplanmıştır.

İkinci bölümde kamu kurumlarında uygulanan stratejik planlamaya ilişkin 6 soru bulunmaktadır.

Üçüncü bölümde performans esaslı bütçeleme uygulanmasına yönelik 5 ifade yer almaktadır.

Dördüncü bölümde iç kontrol faaliyetlerine ilişkin 5 soru bulunmaktadır.

Beşinci bölümde yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya yönelik 3 ifadeye yer verilmiştir.

Altıncı bölümde örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin hazırlanan 6 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ankette yer alan ifadeleri katılımcılar tarafından "1" Kesinlikle Katılmıyorum, "2" Katılmıyorum, "3" Kararsızım, "4" Katılıyorum ve "5" Tamamen Katılıyorum biçiminde değerlendirmeleri istenmiştir.

Hazırlanan anketin geçerliliği belirlenirken yüzeysel geçerlilik yöntemi kullanılabilir. Yüzeysel geçerlilik, ölçeği alan kişinin, ölçeğin ölçmeyi planladığı duruma veya özelliğe ne derece uygun olduğunu görebilme derecesine karşılık gelir.[307] Bu araştırmada veri toplama yönteminde kullanılan anket, içeriğinde yer alan konularda kamuda görev yapan lisans ve lisansüstü eğitimi almış kişilere uygulanmış, görüşleri alınmış ve ölçek üzerinde gereken düzeltmeler yapılmıştır.

Hazırlanan anket formu, tesadüfi örneklem olarak belirlenen 10 kamu kurumunun strateji geliştirme birimlerinde çalışan 111 personele uygulanmıştır.

---

[307] Pınar Ünsal, **Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**, İstanbul, Çantay, 2003, s.59.

4.5. Varsayımlar

Kurumlar, stratejik yönetim anlayışını sürdürdüklerinde veya benimseyip uyguladıkları takdirde amaçlarına ve hedeflerine ulaşmada daha etkili, ekonomik, verimli olacaklar ayrıca, kurumlarda saydamlık ve hesap verebilirlik kavramları yerleşecektir.

Araştırmanın evreni, Ankara bulunan stratejik plan hazırlamakla yükümlü merkezi yönetim kapsamındaki 90 kamu kurumundan stratejik planlarını hazırlayıp uygulayan 70 kamu kurumunun strateji geliştirme birimlerinde çalışanlardır. Örneklem, tesadüfi olarak belirlenen 10 kamu kurumunun strateji geliştirme biriminde çalışanlardır.

Çalışma kapsamında görüş ve düşünceleri alınan personelin yapılan araştırmanın önemine ve faydalarına inandığı kabul edilmiştir.

Araştırma sırasında uygulanan ankete verilen cevapların doğru ve tarafsız olacağı varsayılmıştır.

4.6. Sınırlılıklar

Araştırmada, stratejik yönetim süreci ve unsurları ele alınmış, diğer konular araştırmaya dahil edilmemiştir. Stratejik yönetimin uygulandığı kurumlar ülke geneline dağılmış olup Ankara ilinde tesadüfi örneklem olarak belirlenen kamu kurumlarının strateji geliştirme birimlerinde çalışan personele anket uygulanmıştır. Zaman yetersizliği ve kamu kurumlarının yapısından ve yöneticilerinin tutumlarından kaynaklanan engeller nedeniyle ulaşılan kurum ve çalışan sayısı kısıtlı kalmıştır. Ayrıca hazırlanan anket formunun içeriği itibariyle stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, muhasebe ve raporlama faaliyetleri konusunda yeterli bilgisi olan kişilerce cevaplanması hedeflenmiştir.

Anket çalışması tesadüfi örneklem olarak belirlenen kamu kurumlarında Nisan 2010’da yapılmıştır.

4.7. Verilerin Analizi

Verilerin çözümlemeleri SPSS paket programından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri yüzde ve frekans analizlerinden yararlanılarak incelenmiş ve tablolarda gösterilip yorumlanmıştır.

Katılımcıların görüşlerinin stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye göre değişip değişmediği t-testi ve varyans analizinden yararlanarak test edilmiş olup tablolarda gösterilmektedir.

4.8. Güvenirlik

Bu araştırmada anket formunun güvenirliğinin değerlendirilmesinde Cronbach katsayısından yararlanılmıştır. Stratejik yönetim ve kamu sektöründe uygulanmasının araştırılması için hazırlanan anketin güvenirlik katsayısı 0,891 bulunmuştur. Bu değer 0,8 ile 1,00 arasında olduğundan anket formunun yüksek güvenilirlikte olduğu söylenebilir.

Cronbach Güvenirlik Katsayısı	Soru Adedi
0,891	25

4.9. Araştırmanın Bulguları

Araştırma kapsamında öncelikle katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgular incelenmektedir.

4.9.1. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özelliklerin dağılımı yüzde frekans istatistikleri ile hesaplanmış ve sonuçları Tablo 4.1'de gösterilmiştir.

Tablo 4.1: Katılımcıların Kişisel Özellikleri

		n	%n
Cinsiyet	Kadın	55	0,50
	Erkek	56	0,50
Eğitim Durumu	Meslek yüksek okulu	8	0,07
	Lisans	90	0,81
	Yüksek lisans	13	0,12
Yaş	20-29	34	0,31
	30-39	53	0,48
	40 yaş ve üzeri	24	0,21
Memuriyet Hizmet Süresi	0-5	34	0,31
	6-10	30	0,27
	11-20	35	0,31
	21+	12	0,11
Kurum Birimi	Stratejik plan	20	0,18
	Bütçe	34	0,31
	İç kontrol	38	0,34
	Muhasebe	19	0,17
Birim Görevi	Memur/VHKİ	26	0,22
	Uzman/Uzman yrd.	75	0,68
	Müdür	5	0,05
	Daire Başkanı	5	0,05
Stratejik Yönetim Eğitimi Alan/Almayan	Eğitim Alan	77	0,69
	Eğitim Almayan	34	0,31

Yukarıdaki Tablo 4.1'de görüleceği üzere anketi cevaplayan 111 katılımcının kişisel özellikleri aşağıda açıklanmıştır.

1. Cinsiyete göre katılımcıların % 50'si kadın, diğer % 50'lik kesim erkektir.
2. Eğitim durumlarına göre, katılımcıların % 81'olan 90 kişi lisans, % 12'si olan 13 kişi yüksek lisans ve % 7'si olan 8 kişi meslek yüksek okulu mezunudur. Katılımcıların yüksek okul ve üzeri eğitime sahip olmaları dikkat çekmektedir.
3. Yaş gruplarına göre, katılımcıların % 48'i 30-39 yaş grubunda 53 kişi, % 31'i 20-29 yaş grubunda 34 kişi, % 21'i 40 yaş ve üzeri grupta 24 kişi vardır.
4. Katılımcıların memuriyet hizmet sürelerine göre; 11-20 yıl arasında % 31'lik oran ile 35 kişi, 0-5 yıl arasında % 31'lik oran ile 34 kişi, 6-10 yıl arasında % 27'lik oran ile 30 kişi ve 21 yıl ve üzeri hizmeti olan % 11'lik oran ile 12 kişi bulunmaktadır.
5. Çalıştıkları birime göre; katılımcıların, % 34'ü iç kontrol biriminde, %31'i bütçe biriminde, %18'i stratejik plan biriminde ve % 17'si de muhasebe biriminde görev yapmaktadır.
6. Katılımcıların görevlerine göre, uzman ve uzman yardımcısı % 68'lik oran ile 75 kişi, % 22'lik oran ile 26 kişi Memur/VHKİ, % 5'lik oran ile 5 kişi daire başkanı ve % 5'lik oran ile 5 kişi müdür görevindedir.
7. Araştırmaya katılanlardan stratejik yönetim ile ilgili eğitim alanların oranı % 69 ile 77 kişi ve geriye kalan % 31'i olan 34 kişi stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. Stratejik yönetim için gerekli olan nitelikli personel ihtiyacının giderilmesi amacıyla tüm çalışanlara eğitim verilmesi gerekmektedir.

4.9.2. Katılımcıların Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Aşağıdaki Tablo 4.2'de ve diğer benzer tablolarda anket sorularının aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları gösterilmektedir. Aritmetik ortalama, frekansların cevap şıklarına verilen birden beşe kadar puanlarla çarpımının, katılımcı sayısına bölümünden elde edilmektedir.

Standart Sapma istatistiksel analizde önemli bir dağılma ölçüsüdür. Değişkenlerin aritmetik ortalamadan sapmalarının kareli ortalamasıdır. Değeri büyüdükçe dağılımın daha yaygınlaştığı, küçüldükçe ise daha benzeştiği söylenebilir.

Tablo 4.2: Katılımcıların Stratejik Planlamaya İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri

		Ortalama	Std. sapma
1	Stratejik planlama, kuruluşta hizmetlerinin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için zemin hazırlamıştır/hazırlayacaktır.	4,32	0,73
2	Stratejik planın hazırlanması sürecinde yeterli personel görevlendirilmiş ve üst yönetimin desteği sağlanmıştır.	3,02	0,99
3	Stratejik planın hazırlanması sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmış ve her kademeden personelin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.	2,78	0,96
4	Stratejik planda yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	3,10	1,03
5	Stratejik planlama kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının işlerini zorlaştıran ve kırtasiyeciliği artıran yeni moda bir yönetim aracıdır.	3,85	0,96
6	Kuruluşun faaliyetleri, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.	2,83	0,95
	Ortalamaların Ortalaması	**3,32**	**0,58**

Tablo 4.3: Katılımcıların Stratejik Planlamanın Hizmetlerin Verimli Yürütülmesine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik planlama, kuruluşta hizmetlerinin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için zemin hazırlamıştır/hazırlayacaktır.	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0,0
	Katılmıyorum	4	3,6
	Kararsızım	5	4,5
	Katılıyorum	54	48,7
	Tamamen Katılıyorum	48	43,2
	Toplam	111	100,0

Katılımcılarından, ifadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 48,7 ile en fazladır. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 43,2 iken, kararsızım cevabı verenlerin oranı % 4,5'tir. Katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,73 ve ortalaması 4,32'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; katılımcıların çoğunluğu (% 91,9), stratejik planlamanın idarelerde verimliliği, etkililiği, kaynakların tespitini ve tasarrufu sağlayacağı görüşünde birleşmektedirler. Stratejik planlamada, katılımcı bir anlayışla her kademeden çalışanların ortak çabası ve desteği olmaksızın başarıya ulaşılamaz.

Tablo 4.4: Katılımcıların Stratejik Planın Hazırlanmasında Üst Yönetimin Desteğine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik planın hazırlanması aşamalarında yeterli personel görevlendirilmiş ve üst yönetimin desteği sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6
	Katılmıyorum	31	27,9
	Kararsızım	45	40,5
	Katılıyorum	21	18,9
	Tamamen Katılıyorum	10	9,1
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 40,5 ile en fazladır. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 27,9 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 18,9'dur. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 9,1 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,99 ve ortalaması 3.02'dir. İfadeye katılım ortalamasının "Kararsızım" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna göre; stratejik planlamanın her safhasında önemli olan üst yönetimin sahiplenmesi ve desteğinin sağlanması konusunda katılımcılar kararsız görüş belirtmiş olmakla birlikte olumsuz görüş bildirenlerin çokluğu da desteğin yeterli düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. Stratejik yönetimde üst yönetimin planlama ve uygulama aşamalarında destek vermesi, sürecin içinde olduğunu göstermesi, planlamanın önemini kurum çalışanları ve ilgili taraflarla paylaşması gerekmektedir. Ayrıca planlama ekibine yeterli personel görevlendirilmesi, eğitim ihtiyacının tespit edilmesi ve eğitimlerin düzenlenmesi gereklidir.

Tablo 4.5: Katılımcıların İç ve Dış Paydaşların Katkılarının Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik planın hazırlanması sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmış ve her kademeden personelin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	6	5,5
	Katılmıyorum	44	39,6
	Kararsızım	32	28,8
	Katılıyorum	26	23,4
	Tamamen Katılıyorum	3	2,7
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 39,6 ile en fazladır. Kararsızım diyenlerin oranı % 28,8 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 23,4'tür. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 5,5 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 2,7 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,96 ve ortalaması 2,78'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; iç ve dış paydaşların katılımlarının yeterli düzeyde sağlanamadığı, çalışanların görüş ve düşüncelerinin stratejik plana yansıtılamadığı söylenebilir. Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. Tarafların plana katkısının sağlanması, planın sahiplenilmesini sağlayacak ve uygulanma sürecini kolaylaştıracaktır.

Tablo 4.6: Katılımcıların Stratejik Planın İç ve Dış Analiz Sonuçlarına Göre Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik planda yeralan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/ hazırlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,3
	Katılmıyorum	24	21,6
	Kararsızım	39	35,1
	Katılıyorum	33	29,8
	Tamamen Katılıyorum	8	7,2
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 35,1 ile en fazladır. Katılıyorum diyenlerin oranı % 29,8 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı % 21,6'dır. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 7,2 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 6,3 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,03 ve ortalaması 3,10'dur. İfadeye katılım ortalamasının "Katılıyorum" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna göre; misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin iç ve dış analizler sonucu hazırlanmakta olduğu çok az farkla söylenmesi mümkün olmakla birlikte, karasızların oranının yüksek oluşu da dikkat çekmektedir. Kurumlarda geleceğe bakışın ve stratejik yönün tespitinde, iç analizler sonucunda güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ile dış durum analizleri sonucunda fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılması önem taşımaktadır.

Tablo 4.7: Katılımcıların Stratejik Planlamanın İşleri Zorlaştıran Yeni Moda Bir Yönetim Aracı Olduğuna İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik planlama kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının işlerini zorlaştıran ve kırtasiyeciliği artıran yeni moda bir yönetim aracıdır.	Tamamen Katılıyorum	2	1,8
	Katılıyorum	9	8,1
	Kararsızım	22	19,8
	Katılmıyorum	49	44,2
	Kesinlikle Katılmıyorum	29	26,1
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 44,2 ile en fazladır. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 26,1 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 19,8'dir. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 8,1 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 1,8 ile en düşüktür.

Buna göre; katılımcılar tarafından stratejik planlamanın yöneticilerin ve çalışanların işlerini zorlaştıran yeni moda yönetim aracı olarak görülmediği sonucu çıkarılabilir. Çalışanların stratejik planlama hakkında görüşlerinin olumlu olması, hazırlanacak planlarda katılımın sağlanmasını ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır.

Tablo 4.8: Katılımcıların Faaliyetlerin Stratejik Plan ve Performans Programına Uygunluğuna İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşun faaliyetleri, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,2
	Katılmıyorum	33	29,7
	Kararsızım	44	39,7
	Katılıyorum	22	19,8
	Tamamen Katılıyorum	4	3,6
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 39,7 ile en fazladır. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 29,7 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 19,8'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 7,2 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,95 ve ortalaması 2,83'tür. İfadeye katılım ortalamasının "Kararsızım" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna göre; kurumların faaliyetlerinin amaç ve hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi konusunda katılımcılar ağırlıklı olarak kararsız ve olumsuz görüş bildirmişlerdir. Misyon, vizyon ve ilkeler belirlendikten sonra kurumun amaç ve hedefleri belirlenmektedir. Kurumların amaç ve hedeflere ulaştıracak faaliyetlerde bulunması etkililiği ve verimliliği arttıracaktır.

4.9.3. Katılımcıların Performans Esaslı Bütçelemeye İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılanların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşlerine dair bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.9: Katılımcıların Performans Esaslı Bütçelemeye İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri

		Ortalama	Std. sapma
7	Performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.	3,87	1,01
8	Kuruluşun, yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans programı hazırlamıştır/hazırlamaktadır.	2,91	1,03
9	İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yeralan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmıştır/ hazırlanmaktadır.	3,10	1,06
10	Kuruluşta, performans esaslı bütçeleme sistemi ile kaynakların, amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisi sağlanmıştır.	3,05	0,93
11	Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi geliştirilmektedir.	2,30	1,07
	Ortalamaların Ortalaması	**3,05**	**0,72**

Tablo 4.10: Katılımcıların Performans Denetimine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.	Kesinlikle Katılmıyorum	4	3,6
	Katılmıyorum	9	8,1
	Kararsızım	13	11,7
	Katılıyorum	56	50,4
	Tamamen Katılıyorum	29	26,2
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 50,4 ile en fazladır. Tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 26,2 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 11,7'dir. Katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 8,1 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,01 ve ortalaması 3,87'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; kurumlarda performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetiminin hizmetlerin kalitesini ve verimliliği artıracağı (% 76,6) görüşü hakimdir. Performans hedefleri ve gerçekleşmeleri sürekli izlenmeli, kontrol edilmeli, amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler, yürütülen faaliyet ve projeler ile bunların sonuçları değerlendirilmelidir.

Tablo 4.11: Katılımcıların Performans Programına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşun, yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans programı hazırlamıştır/hazırlamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,3
	Katılmıyorum	37	33,4
	Kararsızım	32	28,8
	Katılıyorum	29	26,1
	Tamamen Katılıyorum	6	5,4
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 33,4 ile en fazladır. Kararsızım diyenlerin oranı % 28,8 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 26,1'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 6,3 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 5,4 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,03 ve ortalaması 2,91'dir. İfadeye katılım ortalamasının "Katılmıyorum" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna göre; kurumlarda performans programının, stratejik plan ile bütçe arasında bağı güçlendirecek şekilde doğru ve güvenilir hazırlanamadığı sonucu çok az farkla çıkarılabilir. Stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişki performans programları ile sağlanmaktadır. Kurumların hedefleri doğrultusunda kaynak tahsis edilerek, hedeflere ne kadar ulaşıldığı ölçülmeli ve faaliyet raporları hazırlanarak 5018 sayılı KMYKK'nın 41. maddesi gereğince kamuoyu ile paylaşılmalıdır.

Tablo 4.12: Katılımcıların Bütçe-Stratejik Plan-Performans Programı Uyumuna İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmıştır/ hazırlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,3
	Katılmıyorum	29	26,1
	Kararsızım	27	24,3
	Katılıyorum	41	37,0
	Tamamen Katılıyorum	7	6,3
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 37,0 ile en fazladır. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 26,1 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 24,3'tür. Tamamen katılıyorum ve kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı eşit olup % 6,3 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,06 ve ortalaması 3,10'dur. İfadeye katılım ortalamasının "Katılıyorum" yönünde olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre; idarelerin bütçesinin stratejik plan ve performans programında yer alan amaç ve hedeflerle uyumlu hazırlandığı az farkla söylenebilir. Bütçe hazırlık sürecinde kurumların öncelikli amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde kaynak tahsislerinin gerçekleştirilmesi gerekmektedir. İdareler bütçelerini stratejik plan ve performans programına uygun hazırlamalı ve faaliyetlerin bunlara uygunluğunu izlemeli ve değerlendirmelidir.

Tablo 4.13: Katılımcıların Performans Esaslı Bütçeleme Sistemine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşta, performans esaslı bütçeleme sistemi ile kaynakların, amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisi sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5
	Katılmıyorum	26	23,4
	Kararsızım	42	37,9
	Katılıyorum	34	30,6
	Tamamen Katılıyorum	4	3,6
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 37,9 ile en fazladır. Katılıyorum diyenlerin oranı % 30,6 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı % 23,4'tür. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 4,5 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0.93 ve ortalaması 3,05'dir. İfadeye katılım ortalamasının "Kararsızım" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna sonuçlara göre; performans esaslı bütçeleme ile kaynakların amaç ve hedeflere tahsisinin sağlanabildiği konusunda katılımcılar kararsız görüş bildirmişlerdir. Performans esaslı bütçelemede kaynakların amaç ve hedeflere tahsisi gerekmektedir. Kaynakların amaç ve hedeflere tahsisinin sağlandığı açık olarak ortaya konulamamakla birlikte, idare faaliyet raporları veya iç ve dış denetim raporları sonuçları ile tespiti olanaklıdır.

Tablo 4.14: Katılımcıların Performans Esaslı Yönetim Anlayışına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi geliştirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	29	26,1
	Katılmıyorum	40	36,1
	Kararsızım	24	21,6
	Katılıyorum	16	14,4
	Tamamen Katılıyorum	2	1,8
	Toplam	111	100,0

Katılımcılardan, ifadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 36,1 ile en fazladır. Kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 26,1 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 21,6'dır. Katılıyorum cevabı verenlerin oranı %

14,4 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 1,8 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,07 ve ortalaması 2,30'dur. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Bu göre; idarelerde görev, yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli personele verilmediği ayrıca, özendirme, ödüllendirme ve kariyer sisteminin geliştirilmediği sonucu çıkarılabilir. Performans esaslı yönetimin temel amacı kurum ve kuruluşların hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi, çalışanların performansını artıracak özendirme, ödüllendirme ve kariyer sisteminin geliştirilmesine önem verilmesi gerekmektedir.

4.9.4. Katılımcıların İç Kontrole İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılanların iç kontrole ilişkin görüşlerine dair bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.15: Katılımcıların İç Kontrole İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri

		Ortalama	Std. sapma
12	İç kontrol sistemi ve sorumluluğu, kuruluşun tüm iş ve işlemlerini ve süreçlerde görev alan bütün personeli kapsamaktadır.	3,36	1,17
13	İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.	3,10	1,21
14	Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler tanımlanmaktadır.	3,12	1,00
15	İdarede, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması kurulmuştur/kurulmaktadır.	3,22	1,12
16	Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon, yöntem ve süreçler geliştirilmektedir.	2,77	1,11
	Ortalamaların Ortalaması	**3,11**	**0,83**

Tablo 4.16: Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Kapsamına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
İç kontrol sistemi ve sorumluluğu, kuruluşun tüm iş ve işlemlerini ve süreçlerde görev alan bütün personeli kapsamaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,2
	Katılmıyorum	22	19,8
	Kararsızım	20	18,0
	Katılıyorum	44	39,7
	Tamamen Katılıyorum	17	15,3
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 39,7 ile en yüksektir. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 19,8 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 18,0'dir. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 15,3 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 7,2 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,17 ve ortalaması 3,36'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Buna sonuçlara göre; iç kontrol sistemi ve sorumluluğunun, idarelerin mali ve mali olmayan tüm işlemlerini, süreçlerde görev alacak bütün personeli kapsadığı yönündeki ifadeye katılımcılar olumlu görüş bildirmişlerdir. Katılımcıların iç kontrol sistemi ve sorumluluğu hakkında bilgiye sahip olmaları kontrol faaliyetlerinin sağlıklı gerçekleştirilmesini sağlayacaktır.

Tablo 4.17: Katılımcıların İç Kontrol Sisteminin Uygulanma Çalışmalarına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,1
	Katılmıyorum	36	32,4
	Kararsızım	14	12,6
	Katılıyorum	39	35,2
	Tamamen Katılıyorum	13	11,7
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 35,2 ile en yüksektir. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 32,4 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 12,6'dır. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 11,7 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 8,1 ile en düşüktür. Verilen cevapların

standart sapması 1,21 ve ortalaması 3,10'dur. İfadeye katılım ortalamasının "Katılıyorum" yönünde olduğu söylenebilir.

Bu sonuçlara göre; kuruluşlarda iç kontrol sisteminin kurulması çalışmalarının yönetimin sorumluluğunda sürdürülmekte olduğu yönündeki ifadeye az farkla olumlu görüş bildirilmiştir. İç kontrol sisteminin kurulması, gözetimi ve standartlarının uygulanması yönetimin sorumluluğunda sürdürülmelidir. Etkili bir kontrol sistemi için, mesleki değerlere ve dürüst yönetim anlayışına, mali yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli personele verilmesine, saydamlığın sağlanmasına v.s. ihtiyaç vardır.

Tablo 4.18: Katılımcıların Kuruluşların, Amaç ve Hedeflere Ulaşmasını Engelleyecek Risklerin Tanımlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler tanımlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	5	4,5
	Katılmıyorum	26	23,4
	Kararsızım	39	35,1
	Katılıyorum	33	29,8
	Tamamen Katılıyorum	8	7,2
	Toplam	111	100,0

İfadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 35,1 ile en fazladır. Katılıyorum diyenlerin oranı % 29,8 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı % 23,4'tür. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 7,2 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 4,5 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,00 ve ortalaması 3,12'dir. İfadeye katılım ortalamasının "Katılıyorum" yönünde olduğu söylenebilir.

Buna göre; kuruluşlarda amaç ve hedeflerin gerçekleşmesini engelleyecek risklerin tanımlamasının yapıldığı çok az farkla söylenebilir. Bununla birlikte kararsızların oranın yüksek olması ise iç kontrol faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilemediğini de göstermektedir. Kurumların maruz kalabileceği risklerin belirlenmesi, risklerin yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınmasına yönelik faaliyet ve süreçler geliştirilmelidir.

Tablo 4.19: Katılımcıların Etkin Süreç Kontrolü ve Güvenilir Ön Mali Kontrol Mekanizması Kurulmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
İdarede, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması kurulmuştur/ kurulmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,2
	Katılmıyorum	24	21,6
	Kararsızım	26	23,4
	Katılıyorum	42	37,9
	Tamamen Katılıyorum	11	9,9
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 37,9 ile en yüksektir. Kararsızım diyenlerin oranı % 23,4 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı % 21,6'dır. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 9,9 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 7,2 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,12 ve ortalaması 3,22'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; kurumlarda etkin bir süreç kontrolünün sağlandığı ve güvenilir ön mali kontrol mekanizmasının kurulduğu az farkla söylenebilir. Kurumlarda faaliyetlere, iş ve işlemlere yönelik süreç akış şemaları hazırlanmalı, sorumlular tanımlanmalı ve süreçlere ilişkin riskler belirlenmelidir. Etkin, önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri ile risklerin kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.

Tablo 4.20: Katılımcıların Organizasyon, Yöntem ve Süreçlerin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte, organizasyon, yöntem ve süreçler geliştirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	15	13,5
	Katılmıyorum	35	31,6
	Kararsızım	24	21,6
	Katılıyorum	34	30,6
	Tamamen Katılıyorum	3	2,7
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 31,6 ile en fazladır. Katılıyorum diyenlerin oranı % 30,6 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 21,6'dır. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 13,5 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 2,7 ile en düşüktür. Verilen

cevapların standart sapması 1,11 ve ortalaması 2,77'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Buna göre; kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesi amacıyla aksayan yönlerin tespit edilmesi ve buna bağlı olarak organizasyon, yöntem ve süreçlerin geliştirilmesinin yeterli düzeyde yapılmadığı sonucu çıkarılabilir. Faaliyetlerin yürütülmesinde her türlü kaynağın daha verimli ve etkili kullanılmasını sağlamak amacıyla örgüt yapısında, iş ve işlemlerin yapılış yöntemlerinde ve süreç tasarımlarında yaşanan sorunların giderilmesi gerekmektedir.

4.9.5. Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılanların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşlerine dair bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.21: Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri

		Ortalama	Std. sapma
17	Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.	2,84	1,01
18	Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	2,87	1,04
19	Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.	3,95	0,77
	Ortalamaların Ortalaması	**3,22**	**0,62**

Tablo 4.22: Katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemlerinin Geliştirilmesine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	7	6,3
	Katılmıyorum	40	36,0
	Kararsızım	34	30,7
	Katılıyorum	24	21,6
	Tamamen Katılıyorum	6	5,4
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 36,0 ile en fazladır. Kararsızım diyenlerin oranı % 30,7 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 21,6'dır. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 6,3 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 5,4 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,01 ve ortalaması 2.84'tür. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; mali yönetim ve kontrol faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi ve güvenilir raporların üretilmesi için gerekli olan yönetim bilgi sistemlerinin yeterli düzeyde geliştirilemediği söylenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanılarak bilgiye ulaşma, bilgiyi işleme ve yönetmede kullanılan yöntem ve tekniklerin stratejik yönetim ile birlikte kullanılması kaynakların doğru biçimde kullanılmasını ve değişen şartlara uyumu sağlayacaktır.

Tablo 4.23: Katılımcıların Faaliyet Raporlarının, Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	9	8,1
	Katılmıyorum	33	29,8
	Kararsızım	39	35,1
	Katılıyorum	23	20,7
	Tamamen Katılıyorum	7	6,3
	Toplam	111	100,0

İfadeye kararsızım cevabı verenlerin oranı % 35,1 ile en fazladır. Katılmıyorum diyenlerin oranı % 29,8 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 20,7'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 8,1 olup tamamen

katılıyorum diyenlerin oranı % 6,3 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,04 ve ortalaması 2,87'dir. Buna göre ifadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Buna göre; raporlama faaliyetlerinin doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde yerine getirildiği konusunda katılımcılar ağırlıklı olarak olumsuz ve kararsız görüş ifade etmişlerdir. Raporların, stratejik plan ve performans programında yer alan amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının ölçülmesi, değerlendirilmesi ve sapmaların tespit edilmesi için anlaşılır, açık ve tutarlı hazırlanması gerekmektedir. Ayrıca raporlar, kullanılan kaynakları, bütçe hedef ve gerçekleşmeleri ile stratejik plan ve performans programı uyarınca yürütülen faaliyetleri ve performans bilgilerini içerecek şekilde düzenlenmesi gerekmektedir.

Tablo 4.24: Katılımcıların Kuruluşlarda Muhasebe Kayıtlarının Tutulması ve Bütçe Kesin Hesabının Hazırlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	2	1,8
	Katılmıyorum	4	3,6
	Kararsızım	11	10,0
	Katılıyorum	74	66,6
	Tamamen Katılıyorum	20	18,0
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 66,6 ile en fazladır. Tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 18,0 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 10,0'dur. Katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 3,6 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 1,8 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,77 ve ortalaması 3,95'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; muhasebe kayıtlarının tutulması ve kesin hesabın hazırlanmasının standartlara uygun gerçekleştirildiği sonucu çıkarılabilir. Mali raporlama faaliyetlerinin saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlamak amacıyla zamanında, kapsamlı ve mevzuata uygun hazırlanması önem taşımaktadır. Muhasebe sistemi; karar, kontrol ve hesap verme süreçlerinin etkili

çalışmasını sağlayacak ve mali raporların düzenlenmesi ile kesin hesabın çıkarılmasına temel olacak şekilde yürütülmelidir.

4.9.6. Katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye İlişkin Görüşlerine Dair Bulgular

Araştırmaya katılanların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşlerine dair bulgular aşağıdaki tablolarda sunulmuş ve yorumlanmıştır.

Tablo 4.25: Katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye İlişkin Görüşlerinin Ortalama İstatistikleri

		Ortalama	Std. sapma
20	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, stratejik yönetime ve performansa dayalı verimli, etkili, saydam ve hesap verebilir kamu yönetimi oluşturulmasını sağlayacaktır.	3,71	0,87
21	Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmişlerdir /yönetmektedirler.	2,66	1,06
22	Kuruluşta, değişimin ve yenilenmenin gerekliği konusunda motivasyon sağlanmıştır.	2,52	1,03
23	Kuruluşta, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	2,68	0,94
24	Strateji Geliştirme Birimlerinde mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.	2,42	1,12
25	Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkelerinin (insan odaklılık, katılımcılık, eğitim ve gelişme, yetki ve sorumluluk dengesi v.s.) uygulanmasına ihtiyaç vardır.	1,84	0,71
	Ortalamaların Ortalaması	**2,64**	**0,59**

Tablo 4.26: Katılımcıların 5018 Sayılı KMYKK'ya İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, stratejik yönetime ve performansa dayalı verimli, etkili, saydam ve hesap verebilir kamu yönetimi oluşturulmasını sağlayacaktır.	Kesinlikle Katılmıyorum	1	0,9
	Katılmıyorum	13	11,7
	Kararsızım	17	15,3
	Katılıyorum	66	59,5
	Tamamen Katılıyorum	14	12,6
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 59,5 ile en yüksektir. Kararsızım diyenlerin oranı % 15,3 iken, tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 12,6'dır. Katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 11,7 olup kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 0,9 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0,87 ve ortalaması 3,71'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; katılımcıların çoğunluğu, 5018 sayılı yasanın stratejik yönetime ve performansa dayalı verimli, etkili, saydam ve hesap verebilir kamu yönetimi oluşturulmasını sağlayacağı görüşünü paylaşmaktadırlar. Katılımcıların kamu mali yönetiminde ve kamu yönetiminde reform niteliği taşıyan yasanın getirdiği yenilikleri olumlu karşılamalarının, sahiplenmeyi ve başarıyı artırması beklenebilir.

Tablo 4.27: Katılımcıların Stratejik Yönetimi Yönlendirici Kuruluşların Süreci Yönetmelerine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmişlerdir/ yönetmektedirler.	Kesinlikle Katılmıyorum	16	14,5
	Katılmıyorum	35	31,5
	Kararsızım	35	31,5
	Katılıyorum	21	18,9
	Tamamen Katılıyorum	4	3,6
	Toplam	111	100,0

İfadeye kararsızım ve katılmıyorum cevabı verenlerin oranları eşit olup % 31,5 ile en yüksektir. Katılıyorum diyenlerin oranı % 18,9 iken, kesinlikle katılmıyorum diyenlerin oranı % 14,5'dir. Tamamen katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 3,6 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması

1,06 ve ortalaması 2,66'dır. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; stratejik yönetime geçişte yönlendirici ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşların süreci iyi yönetemedikleri söylenebilir. Yeniden yapılanma çalışmalarında etkin konumdaki kurumların kamu yönetiminde yeni kavramların ve anlayışların yerleşmesini sağlayacak faaliyetleri sürekli ve düzenli olarak yürütmeleri gerekmektedir.

Tablo 4.28: Katılımcıların Değişimin Gerekliliği Konusunda Motivasyon Sağlanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşta, değişimin ve yenilenmenin gerekliliği konusunda motivasyon sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	17	15,3
	Katılmıyorum	44	39,7
	Kararsızım	27	24,3
	Katılıyorum	21	18,9
	Tamamen Katılıyorum	2	1,8
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 39,7 ile en yüksektir. Kararsızım diyenlerin oranı % 24,3 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 18,9'dur. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 15,3 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 1,8 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 1,03 ve ortalaması 2,52'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Buna göre; kuruluşlarda değişimin ve yenilenmenin gerekliliği konusunda motivasyonun yeterli düzeyde sağlanamadığı sonucu çıkarılabilir. Yeni yönetim tekniklerinin uygulanması sürecinde örgüt kültürü ihmal edilmemelidir. Yapısal değişimlerin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların motivasyonu sağlanmalı, ödüllendirme ve kariyer sistemi ile kontrol ve değerlendirme sistemlerinin geliştirilmesi önem taşımaktadır.

Tablo 4.29: Katılımcıların Kuruluşlarda Kapasite Geliştirilerek Stratejik Yönetim Sürecine Uygun Hale Getirilmesine İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Kuruluşta, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	8	7,2
	Katılmıyorum	46	41,5
	Kararsızım	33	29,7
	Katılıyorum	22	19,8
	Tamamen Katılıyorum	2	1,8
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 41,5 ile en yüksektir. Kararsızım diyenlerin oranı % 29,7 iken, katılıyorum diyenlerin oranı % 19,8'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 7,2 olup tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 1,8 ile en düşüktür. Verilen cevapların standart sapması 0.94 ve ortalaması 2,68'dir. İfadeye katılım ortalaması "Katılmıyorum" yönündedir.

Bu sonuçlara göre; kamu kurumlarında örgütsel yapı ve idari kapasitenin stratejik yönetimin başarıyla uygulanabilmesini sağlayacak ölçüde geliştirilemediği söylenebilir. Kurumlarda stratejik yönetimin başarıyla uygulanması için örgüt yapısı ve özellikleri göz ardı edilmemeli kurumların büyüklüğü, çevre ile ilişkisi, teknolojik yenilikler dikkate alınarak uygun bir yapı oluşturulmasına ihtiyaç vardır.

Tablo 4.30: Katılımcıların Strateji Geliştirme Birimlerinin İşleyişine Yönelik Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Strateji Geliştirme Birimlerinde mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.	Tamamen Katılıyorum	28	25,2
	Katılıyorum	33	29,8
	Kararsızım	28	25,2
	Katılmıyorum	19	17,1
	Kesinlikle Katılmıyorum	3	2,7
	Toplam	111	100,0

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 29,8 ile en fazladır. Tamamen katılıyorum ve kararsızım diyenlerin oranları eşit olup % 25,2 iken, katılmıyorum diyenlerin oranı % 17,1'dir. Kesinlikle katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 2,7 ile en düşüktür.

Buna göre; strateji geliştirme birimlerinde mali iş ve işlemlerin yürütülmesi ve günlük sorunların stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol faaliyetlerinin önüne geçtiği söylenebilir. Kamu kurumlarında, 5436 sayılı yasa ile oluşturulan strateji geliştirme birimlerinin yasayla verilen görevleri yerine getirebilmeleri için her açıdan desteklenmeli nitelikli personel istihdamı sağlanmalı ve asli görevlerini icra eden konuma getirilmelidirler.

Tablo 4.31 : Katılımcıların Stratejik Yönetim Anlayışı ile Birlikte Toplam Kalite Yönetiminin İlkelerinin Uygulanmasına İlişkin Görüşleri

	Katılma Düzeyleri	n	%
Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkelerinin (insan odaklılık, katılımcılık, eğitim ve gelişme, yetki ve sorumluluk dengesi v.s.) uygulanmasına ihtiyaç vardır.	Tamamen Katılıyorum	37	33,3
	Katılıyorum	56	50,5
	Kararsızım	17	15,3
	Katılmıyorum	1	0,9
	Kesinlikle Katılmıyorum	0	0
	Toplam	111	100

İfadeye katılıyorum cevabı verenlerin oranı % 50,5 ile en yüksektir. Tamamen katılıyorum diyenlerin oranı % 33,3 iken, kararsızım diyenlerin oranı % 15,3'tür. Katılmıyorum cevabı verenlerin oranı % 0,9 ile en düşüktür.

Bu sonuçlara göre; stratejik yönetim anlayışının kurumlarda uygulanması için çağdaş yönetim tekniklerinden faydalanılması ve katılımcılık, insan odaklılık, yetki ve sorumluluk dengesi, eğitim ve gelişme konularına önem verilmesi gerekmektedir.

Buraya kadarki bölümde araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanan stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasite konularını kapsayan anket soruları katılımcıların görüş ve düşüncelerine göre incelenmiş ve elde edilen sonuçlar tablolar halinde frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma kullanılarak yorumlanmıştır.

Bundan sonraki bölümde katılımcıların kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet süresi, çalışılan birim, görev, v.s.) stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı, araştırmak amacıyla oluşturulan hipotezler ile test edilecektir.

4.9.7. Katılımcıların Kişisel Özelliklerine Göre Stratejik Yönetime İlişkin Görüşlerinin Değişip Değişmediğine Dair Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde katılımcıların "stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklemler için t testi ve tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş sonuçları tablolar halinde gösterilmiştir.

Tablo 4.32'de ve benzer tablolarda ortalamalar arası farkın manidarlığı için t sınaması yapılmakta olup sonuçlar t sınamasına göre yorumlandığında örneklem büyüklükleri de dikkate alınır. Örneklem büyüklükleri, t sınamasına "serbestlik derecesi (sd)" kavramı ile girmektedir. Örneklem büyüklüğünden bir (1) çıkarılır; arta kalan değere serbestlik derecesi denir. Sınamada serbestlik değeri ve güven düzeyine göre çizelge değerlerine bakılır.[309]

Cinsiyete göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Kadın ve erkek katılımcıların "stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup

---

[309] Niyazi Karasar, **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, Ankara, Nobel Yayın, 2008, s.237.

olmadığı bağımsız örneklemler için t testi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{01}: Kadın ve erkek katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.32: Kadın ve Erkek Katılımcıların “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	p
Stratejik Planlama	Kadın	55	3,31	0,55	-0,057	109	0,954
	Erkek	56	3,32	0,61			

Erkek katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.32), kadınlara ($\bar{X}$=3.31) göre nispeten biraz daha fazla olumludur. Ancak, kadın ve erkek katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{02}: Kadın ve erkek katılımcıların “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.33: Kadın ve Erkek Katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	P
Performans Esaslı Bütçeleme	Kadın	55	3,00	0,67	-0,628	109	0,531
	Erkek	56	3,09	0,76			

Erkek katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$ =3.09), kadınlara ($\bar{X}$=3.00) göre nispeten daha olumlu bulunmuştur. Ancak, kadın ve erkek katılımcıların “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{03}: Kadın ve erkek katılımcıların “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.34: Kadın ve Erkek Katılımcıların “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	P
İç Kontrol	Kadın	55	3,08	0,75	-0,373	109	0,710
	Erkek	56	3,14	0,91			

Erkek katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.14), kadınlara ($\bar{X}$ =3.08) göre daha olumludur. Ancak, kadın ve erkek katılımcıların “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{04}: Kadın ve erkek katılımcıların “yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.35: Kadın ve Erkek Katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	Kadın	55	3,19	0,64	-0,471	109	0,639
	Erkek	56	3,25	0,61			

Erkek katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.25), kadınlara ($\bar{X}$=3.19) göre daha olumludur. Ancak, kadın ve erkek katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{05}: Kadın ve erkek katılımcıların "örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.36: Kadın ve Erkek Katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	P
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	Kadın	55	2,64	0,58	0,075	109	0,940
	Erkek	56	2,63	0,60			

Kadın katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$ =2.64), erkeklere ($\bar{X}$=2.63) göre biraz daha fazla olumludur. Ancak, kadın ve erkek katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

Katılımcıların eğitim durumuna göre görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Katılımcıların eğitim durumlarına göre "stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ve örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

Tablo 4.37'de ve benzer tablolarda karşılaştırılmak istenen grup ortalamalarının ikiden fazla olması halinde, t sınaması yerine F sınaması kullanılmaktadır. Bulunan F değeri ve bu değerin bulunmasında kullanılan serbestlik derecesi (sd) değerlerinden yararlanılarak istenen (0.5) manidarlık düzeyindeki F çizelge değeri ile karşılaştırılır. Gözlenen F değeri çizelge değerinden büyükse farksızlık denencesi (Hipotez) red edilir. Aksi durumda kabul edilir.[310]

---

[310] Niyazi Karasar, **a.g.e.,** ss.237-240.

H_{06}: Katılımcıların eğitim durumlarına göre “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.37: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Stratejik Planlama	Meslek yüksek okulu	8	3,44	0,44	1,803	0,170
	Lisans	90	3,34	0,60		
	Yüksek lisans	13	3,04	0,47		

Meslek yüksek okulu mezunu olan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.44), lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı eğitim durumlarına sahip katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{07}: Katılımcıların eğitim durumlarına göre “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.38: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Performans Esaslı Bütçeleme	Meslek yüksek okulu	8	3,03	0,48	0,897	0,411
	Lisans	90	3,08	0,75		
	Yüksek lisans	13	2,80	0,58		

Lisans mezunu olan katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.08), meslek yüksek okulu ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı eğitim durumlarına sahip katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{08}: Katılımcıların eğitim durumlarına göre "iç kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.39: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
İç Kontrol	Meslek yüksek okulu	8	3,35	0,89	0,660	0,519
	Lisans	90	3,12	0,85		
	Yüksek lisans	13	2,92	0,69		

Meslek yüksek okulu mezunu olan katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.35), lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı eğitim durumlarına sahip katılımcıların "iç kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{09}: Katılımcıların eğitim durumlarına göre "yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.40: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	Meslek yüksek okulu	8	3,50	0,87	0,909	0,406
	Lisans	90	3,19	0,63		
	Yüksek lisans	13	3,26	0,31		

Meslek yüksek okulu mezunu olan katılımcıların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.50), lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı eğitim durumlarına sahip katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{010}: Katılımcıların eğitim durumlarına göre “örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.41: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	Meslek yüksek okulu	8	2,94	0,60	1,240	0,293
	Lisans	90	2,60	0,60		
	Yüksek lisans	13	2,69	0,47		

Meslek yüksek okulu mezunu olan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.94), lisans ve yüksek lisans mezunu olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı eğitim durumlarına sahip katılımcıların “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

Katılımcıların yaşlarına göre görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Katılımcıların yaşlarına göre “stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{011}: Katılımcıların yaşlarına göre “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.42: Katılımcıların Yaşlarına Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	p
Stratejik Planlama	20-29	34	3,33	0,56	0,079	0,924
	30-39	53	3,29	0,57		
	40 yaş ve üzeri	24	3,34	0,64		

40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.34), 20-29 ve 30-39 yaş aralığında olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı yaşlardaki katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{012}: Katılımcıların yaşlarına göre “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.43: Katılımcıların Yaşlarına Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Performans Esaslı Bütçeleme	20-29	34	3,25	0,68	1,949	0,147
	30-39	53	2,95	0,64		
	40 yaş ve üzeri	24	2,97	0,89		

20–29 yaş aralığındaki olan katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.25), 30–39 yaş aralığında ve 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı yaşlardaki katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{013}: Katılımcıların yaşlarına göre “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.44: Katılımcıların Yaşlarına Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
İç Kontrol	20-29	34	3,04	0,87	0,186	0,831
	30-39	53	3,15	0,75		
	40 yaş ve üzeri	24	3,13	0,96		

30–39 yaş aralığındaki olan katılımcıların İç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$ =3.15), 20–29 yaş aralığında ve 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı yaşlardaki katılımcıların “İç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{014}: Katılımcıların yaşlarına göre “yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.45: Katılımcıların Yaşlarına Göre “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	20-29	34	3,36	0,55	1,886	0,157
	30-39	53	3,11	0,67		
	40 yaş ve üzeri	24	3,28	0,60		

20-29 yaş aralığındaki olan katılımcıların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.36), 30-39 yaş aralığında ve 40 yaş ve üzerinde olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı yaşlardaki katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{015}: Katılımcıların yaşlarına göre “örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.46: Katılımcıların Yaşlarına Göre “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	p	Anlamlı Fark
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	20-29	34	2,80	0,62	4,807	0,010*	*30-39 yaş ile 20-29 *30-39 yaş ile 40 yaş ve üzeri
	30-39	53	2,46	0,56			
	40 yaş ve üzeri	24	2,80	0,53			

*p<0.05

40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.80), 20–29 ve 30–39 yaş aralığında olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak da farklı yaşlardaki katılımcıların “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Bulunan bu fark, 30–39 yaş aralığında olan katılımcıların görüşleri ile yaşı 20–29 ve 40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların görüşleri arasındadır. Hipotez red edilmiştir.

Katılımcıların memuriyet hizmet sürelerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Katılımcıların memuriyet hizmet sürelerine göre “stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{016}: Katılımcıların hizmet sürelerine göre “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.47: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Stratejik Planlama	0-5	34	3,32	0,53	0,013	0,998
	6-10	30	3,30	0,51		
	11-20	35	3,32	0,71		
	21+	12	3,31	0,48		

Hizmet süresi 0-5 yıl aralığında olan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.32), daha fazla hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{017}: Katılımcıların hizmet sürelerine göre “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.48: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Performans Esaslı Bütçeleme	0-5	34	3,18	0,73	2,006	0,117
	6-10	30	3,04	0,56		
	11-20	35	3,08	0,80		
	21+	12	2,60	0,68		

Hizmet süresi 0-5 yıl aralığında olan katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.18), daha fazla hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” ilişkin

görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(p>0.05). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{018}: Katılımcıların hizmet sürelerine göre "iç kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.49: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
İç Kontrol	0-5	34	3,13	0,84	2,329	0,079
	6-10	30	3,05	0,74		
	11-20	35	3,33	0,83		
	21+	12	2,62	0,91		

Hizmet süresi 11-20 yıl aralığında olan katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.33), farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların "İç Kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(p>0.05). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{019}: Katılımcıların hizmet sürelerine göre "yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.50: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P	Anlamlı Fark
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	0-5	34	3,40	0,56	4,369	0,006*	*0-5 yıl ile 6-10 *0-5 yıl ile 21+ * 6-10 yıl ile 11-20
	6-10	30	2,94	0,52			
	11-20	35	3,36	0,70			
	21+	12	3,00	0,57			

Hizmet süresi 0–5 yıl aralığında olan katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.40), daha fazla hizmet

sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak da, farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, 0-5 yıl aralığında hizmete sahip katılımcıların görüşleri ile 6-10 yıl ile 21 yıl ve üzerinde hizmete sahip katılımcıların görüşleri; 6-10 yıl aralığında hizmete sahip katılımcıların görüşleri ile 11-20 yıl aralığında hizmete sahip katılımcıların görüşleri arasındadır. Hipotez red edilmiştir.

H_{020}: Katılımcıların hizmet sürelerine göre "örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.51: Katılımcıların Hizmet Sürelerine Göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P	Anlamlı Fark
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	0-5	34	2,80	0,54	2,780	0,045*	*0-5 yıl ile 6-10 * 6-10 yıl ile 11-20 yıl
	6-10	30	2,41	0,53			
	11-20	35	2,71	0,65			
	21+	12	2,53	0,56			

Hizmet süresi 0-5 yıl aralığında olan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.80), daha fazla hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak da, farklı hizmet sürelerine sahip katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0.05$). Bulunan bu fark, 6-10 yıl aralığında hizmete sahip katılımcıların görüşleri ile 0-5 yıl ve 11-20 yıl aralığında hizmete sahip katılımcıların görüşleri arasındadır. Hipotez red edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları birime göre görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Katılımcıların çalıştıkları birime göre “stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{021}: Katılımcıların çalıştıkları birime göre “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.52: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Stratejik Planlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Stratejik Planlama	Stratejik plan	20	3,38	0,74	0,624	0,601
	Bütçe	34	3,26	0,48		
	İç kontrol	38	3,39	0,52		
	Muhasebe	19	3,20	0,67		

İç kontrol biriminde çalışan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.39), diğer birimlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı birimlerde çalışan katılımcıların “stratejik planlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{022}: Katılımcıların çalıştıkları birime göre “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.53: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Performans Esaslı Bütçeleme	Stratejik plan	20	3,09	0,86	0,911	0,438
	Bütçe	34	2,89	0,66		
	İç kontrol	38	3,09	0,76		
	Muhasebe	19	3,20	0,55		

Muhasebe biriminde çalışan katılımcıların performans esaslı bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.20), diğer birimlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı birimlerde çalışan katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{023}: Katılımcıların çalıştıkları birime göre “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.54: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
İç Kontrol	Stratejik plan	20	3,03	0,88	0,520	0,670
	Bütçe	34	3,04	0,81		
	İç kontrol	38	3,12	0,89		
	Muhasebe	19	3,32	0,74		

Muhasebe biriminde çalışan katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.32), diğer birimlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı birimlerde çalışan katılımcıların “İç Kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{024}: Katılımcıların çalıştıkları birime göre "yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.55: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	Stratejik plan	20	3,20	0,78	0,908	0,440
	Bütçe	34	3,28	0,38		
	İç kontrol	38	3,11	0,60		
	Muhasebe	19	3,37	0,83		

Muhasebe biriminde çalışan katılımcıların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.37), diğer birimlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı birimlerde çalışan katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{025}: Katılımcıların çalıştıkları birime göre "örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.56: Katılımcıların Çalıştıkları Birime Göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	Stratejik plan	20	2,62	0,52	0,852	0,469
	Bütçe	34	2,66	0,53		
	İç kontrol	38	2,54	0,66		
	Muhasebe	19	2,81	0,63		

Muhasebe biriminde çalışan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.81), diğer birimlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı birimlerde çalışan katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{026}: Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "stratejik planlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.57: Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre "Stratejik Planlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	p
Stratejik Planlama	Memur/VHKİ	26	3,24	0,65	0,400	0,754
	Uzman /Uzman yrd.	75	3,35	0,56		
	Müdür	5	3,13	0,64		
	Daire Başkanı	5	3,30	0,43		

Uzman/Uzman yardımcısı görevinde olan katılımcıların stratejik planlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.35), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı görevlerde çalışan katılımcıların "stratejik planlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{027}: Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre “performans esaslı bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.58: Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “Performans Esaslı Bütçelemeye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. Sapma	F	P
Performans Esaslı Bütçeleme	Memur/VHKİ	26	3,21	0,70	1,845	0,143
	Uzman / Uzman yrd.	75	2,94	0,73		
	Müdür	5	3,48	0,58		
	Daire Başkanı	5	3,32	0,30		

Müdür görevinde olan katılımcıların Performans Esaslı Bütçelemeye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.48), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı görevlerde çalışan katılımcıların “Performans Esaslı Bütçelemeye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{028}: Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.59: Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre “İç Kontrole” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P	Anlamlı Fark
İç Kontrol	Memur/VHKİ	26	3,52	0,74	3,088	0,030*	*Memur/VHKİ ile Uzman/Uzman yrd.
	Uzman/Uzman yrd.	75	2,97	0,85			
	Müdür	5	3,04	0,50			
	Daire Başkanı	5	3,32	0,77			

Memur/VHKİ görevinde olan katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.52), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak da farklı görevlerde çalışan katılımcıların “İç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Bulunan bu fark, memur/VHKİ görevinde çalışan

katılımcıların görüşleri ile uzman/uzman yardımcısı görevinde çalışan katılımcıların görüşleri arasındadır. Hipotez red edilmiştir.

H_{029}: Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.60: Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	Memur/VHKİ	26	3,42	0,80	1,864	0,140
	Uzman/Uzman yrd.	75	3,14	0,53		
	Müdür	5	3,53	0,73		
	Daire Başkanı	5	3,07	0,64		

Müdür görevinde olan katılımcıların yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.53), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. Ancak, farklı görevlerde çalışan katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{030}: Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.61: Katılımcıların Çalıştıkları Birimdeki Görevlerine Göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	F	p	Anlamlı Fark
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	Memur/VHKİ	26	2,99	0,61	5,197	0,002*	*Memur/VHKİ ile Uzman/Uzman yard.
	Uzman/Uzman yrd.	75	2,50	0,54			
	Müdür	5	2,83	0,31			
	Daire Başkanı	5	2,73	0,73			

Memur/VHKİ görevinde olan katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.99), diğer görevlerde çalışan katılımcıların

görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur. İstatistiksel olarak da farklı görevlerde çalışan katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Bulunan bu fark, memur/VHKİ görevinde çalışan katılımcıların görüşleri ile uzman/uzman yardımcısı görevinde çalışan katılımcıların görüşleri arasındadır. Hipotez red edilmiştir.

Stratejik yönetimle ilgili eğitim alıp almamaya göre katılımcıların görüşleri arasında anlamlı bir fark var mıdır?

Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "stratejik planlamaya, performans esaslı bütçelemeye, iç kontrole, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı bağımsız örneklemler için t testi ile test edilmiş ve sonuçları tablolarda gösterilmiştir.

H_{031}: Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "stratejik planlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.62: Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların "Stratejik Planlamaya" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std. sapma	t	Sd	P
Stratejik Planlama	Evet	77	3,35	0,56	0,907	109	0,366
	Hayır	34	3,24	0,62			

Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan katılımcıların "stratejik planlamaya" ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.35), eğitim almayan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=3.24) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Ancak, stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "stratejik planlamaya" görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{032}: Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "performans esaslı bütçelemeye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.63: Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların "Performans Esaslı Bütçelemeye" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std.sapma	t	Sd	P
Performans Esaslı Bütçeleme	Evet	77	2,98	0,71	-1,505	109	0,135
	Hayır	34	3,20	0,72			

Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların "performans esaslı bütçelemeye" ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.20), eğitim alan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=2.98) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Ancak, stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "Performans Esaslı Bütçelemeye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır($p>0.05$). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{033}: Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "iç kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.64: Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların "İç Kontrole" İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std.sapma	t	Sd	P
İç Kontrol	Evet	77	3,05	0,82	-1,274	109	0,205
	Hayır	34	3,26	0,86			

Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların "iç kontrole" ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.26), eğitim alan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=3.05) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. Ancak, stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve

almayan katılımcıların “iç kontrole” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır(p>0.05). Hipotez kabul edilmiştir.

H_{034}: Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların “yönetim bilgi sistemleri ve raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.65: Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std.sapma	t	Sd	P
Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlama	Evet	77	3,13	0,60	-2,275	109	0,025*
	Hayır	34	3,42	0,64			

*p<0.05

Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.42), eğitim alan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=3.13) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak da stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların “Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur(p<0.05). Hipotez red edilmiştir

H_{035}: Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların “örgüt yapısı ve idari kapasiteye” ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 4.66: Stratejik Yönetimle İlgili Eğitim Alan ve Almayan Katılımcıların “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” İlişkin Görüşleri

		N	Ortalama	Std.sapma	t	Sd	P
Örgüt Yapısı ve İdari Kapasite	Evet	77	2,50	0,58	-3,805	109	0,000*
	Hayır	34	2,94	0,50			

*p<0.05

Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların “Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye” ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.94), eğitim alan katılımcıların

görüşlerine ($\bar{X}$=2.50) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir. İstatistiksel olarak da yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur($p<0.05$). Hipotez red edilmiştir.

Katılımcıların kişisel özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim, hizmet süresi, çalışılan birim görev, v.s.) stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığı yukarıda oluşturulan hipotezler ile test edilmiş ve aşağıda özetlenen sonuçlara ulaşılmıştır.

Red edilen hipotezler;

1. Katılımcıların yaşlarına göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 40 yaş ve üzerinde olan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri, 30–39 yaş aralığında olan katılımcılara göre daha olumlu bulunmuştur.
2. Katılımcıların hizmet sürelerine göre "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Hizmet süresi 0–5 yıl aralığında olan katılımcıların Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya ilişkin görüşleri, daha fazla hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur.
3. Katılımcıların hizmet sürelerine göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Hizmet süresi 0-5 yıl aralığında olan katılımcıların örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin görüşleri, daha fazla hizmet sürelerine sahip katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur.
4. Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "İç kontrole" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Memur/VHKİ

görevinde olan katılımcıların iç kontrole ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.52), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur.

5. Katılımcıların çalıştıkları birimdeki görevlerine göre "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Memur/VHKİ görevinde olan katılımcıların Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.99), diğer görevlerde çalışan katılımcıların görüşlerine göre daha olumlu bulunmuştur.
6. Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların "Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya" ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=3.42), eğitim alan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=3.13) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir.
7. Stratejik yönetimle ilgili eğitim alan ve almayan katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. Stratejik yönetimle ilgili eğitim almayan katılımcıların "Örgüt Yapısı ve İdari Kapasiteye" ilişkin görüşleri ($\bar{X}$=2.94), eğitim alan katılımcıların görüşlerine ($\bar{X}$=2.50) göre daha olumlu olduğu gözlenmiştir.

Yukarıda, red edilen hipotezlerin sonuçları gösterilmiş olup diğer hipotezlerin tamamı anlamlı bir fark bulunamadığından kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Anket uygulanan 10 kamu kurumunun Strateji Geliştirme Birimlerinde çalışan personelin görüşleri doğrultusunda stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama ile örgüt yapısı ve idari kapasiteye ilişkin olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Katılımcıların Kişisel Özelliklerine İlişkin Sonuçlar;

1. Ankete katılan 111 çalışanın cinsiyet faktörüne göre yüzde dağılımı eşittir. Katılımcıların eğitim durumu itibari ile yüksek okul, fakülte ve yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Aynı zamanda, katılımcıların yarıya yakını 30-39 yaş grubundadır.
2. Katılımcıların memuriyet hizmet süresi incelendiğinde 0-5 yıl hizmeti olan katılımcılar %31'i oluşturmaktadır. Bu grup içerisinde Strateji Geliştirme Birimlerinin görevlerini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyulan nitelikli ve donanımlı personel açığını kapatmak amacıyla istihdam edilen uzman ve uzman yardımcısı personel de yer almaktadır.
3. Katılımcıların çalıştıkları kurumlarda görev yaptıkları birimler incelendiğinde ağırlıklı olarak bütçe ve iç kontrol birimlerinde çalıştıkları görülmektedir. Katılımcıların görev dağılımı açısından %22'si memur/VHKİ, %68'i uzman ve uzman yardımcısı, geriye kalan %10'luk grup ise müdür ve daire başkanı yöneticilerden oluşmaktadır. Stratejik yönetim ile ilgili eğitim almayan personelin oranı %31 olup, eğitim almayan personele verilecek eğitimlerin motivasyonu artırması ve böylece bireysel ve kurumsal performansı artırması beklenebilir.

Stratejik Planlamaya İlişkin Sonuçlar;

4. Ankete katılanların büyük çoğunluğunun (%91,9) stratejik planlamanın kurumlarda gerekliliği ile kaynakların tespitini, etkili, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlayacağı görüşüne sahip olmaları, stratejik planlama

çalışmalarında her kademeden personelin katılımını ve gayretini, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmada başarısını artırabilecektir.

5. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmı (%40,5) stratejik planın hazırlık aşamalarında üst yönetimin sahiplenmesi ve desteğinin sağlanması konusunda kararsız görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenlerin (%31,5) azımsanmayacak düzeyde olması üst yönetimin desteğinin yeterli düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. Üst yönetimin planlama ve uygulama aşamalarında destek vermesi, sürecin içinde olduğunu göstermesi, planlamanın önemini kurum çalışanları ve ilgili taraflarla paylaşması gerekmektedir. Planların katılımcı bir anlayışla hazırlanması, planlama ekibine yeterli personel görevlendirilmesi ve eğitimler düzenlenmesi, çalışanların motivasyonuyla birlikte başarıyı artırması beklenebilir.
6. Katılımcıların önemli bir bölümü (%45,1) stratejik planın hazırlık süreçlerinde iç ve dış paydaşların katılımının yeterli düzeyde sağlanamadığını ve her kademeden personelin görüş ve önerilerinin dikkate alınmadığını ifade etmişlerdir. Katılımcılık stratejik planlamanın temel unsurlarından biridir. İlgili tarafların plana katkısının ve işbirliğinin sağlanması planların sahiplenilmesini ve uygulanmasını kolaylaştıracaktır.
7. Stratejik planda yer alması gereken kurumun misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerin, iç ve dış çevre analizlerinde elde edilen verilere dayanarak hazırlanmakta olduğu konusunda katılımcıların sadece %37'si olumlu görüş belirtmişlerdir. Bu oran, stratejik yönün belirlenmesinde analizlerden yeterince yararlanılmadığını göstermektedir. Stratejik planlamada geleceğe bakışın ve stratejik yönün tespitinde iç ve dış durum analizleri sonucu güçlü ve zayıf yönler ile birlikte fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmasını güçlendirecektir.
8. Katılımcıların büyük bölümü (%70,3) stratejik planlamayı yöneticilerin ve çalışanların işlerini zorlaştıran ve kırtasiyeciliği artıran yeni moda bir yönetim aracı olarak görmemektedir. Kurum çalışanlarının stratejik planlama hakkında olumlu düşünce taşımaları planların uygulanmasını ve sahiplenmeyi artırarak kurum başarısını olumlu yönde etkileyebilecektir.

9. Kurumların faaliyetlerinin, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirildiği konusunda katılımcılar ağırlıklı olarak kararsız (%39,7) ve olumsuz (%36,9) görüş bildirmişlerdir. Kurumların amaç ve hedeflerini gerçekleştirecek faaliyetlerde bulunmaları etkililiği ve verimliliği artıracaktır.

Performans Esaslı Bütçelemeye İlişkin Sonuçlar;

10. Katılımcıların büyük bölümüne göre (%76,6) performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi kurumlarda yürütülen hizmetlerde kaliteyi, verimliliği ve etkililiği artıracaktır. Performans gerçekleşmeleri izlenmeli ve kontrol edilmeli, amaç ve hedeflere ulaşmak için kullanılan yöntemler, yürütülen faaliyet ve projelerin sonuçları değerlendirilmelidir.
11. Kurumlarda performans programının, yürütülecek faaliyet ve projeler ile performans hedef ve göstergeleri, bunların kaynak ihtiyacını içerecek şekilde doğru ve güvenilir olarak hazırlandığı konusunda katılımcıların sadece %31,5'i olumlu görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenlerin oranı (%39,7) göz önüne alındığında uygulanabilir niteliklere sahip performans programlarının hazırlanamadığı söylenebilir. Stratejik plan ile bütçe arasındaki ilişkiyi performans programı sağlamaktadır. Performans programlarının gerçekçi hazırlanması stratejik planlar ile bütçeler arasındaki bağın güçlendirilmesi açısından önem taşımaktadır.
12. Araştırmaya katılanların önemli bir kısmı (%43,3) kurum bütçelerinin, stratejik plan ve performans programında yer alan stratejik amaç ve hedefler ile yürütülecek faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlandığını ifade etmişlerdir. Bütçe hazırlık sürecinde kurumların öncelikli amaç ve hedeflerine ulaşmayı sağlayacak şekilde kaynak tahsisleri gerçekleştirilmelidir. Bütçeler stratejik plana ve performans programına uyumlu hazırlanmalı ve faaliyetlerin bunlara uygunluğu izlenmeli ve değerlendirilmelidir.
13. Performans esaslı bütçeleme ile kurumlarda, kaynakların amaç ve hedeflere tahsisinin sağlanabildiği konusunda katılımcılar kararsız

(%37,9) görüş bildirmişlerdir. Kaynakların amaç ve hedeflere tahsisinin tespiti ve değerlendirilmesi, faaliyet raporları veya iç ve dış denetim raporları ile mümkün olabilecektir.

14. Araştırmaya katılanların görüşlerine göre, kurumlarda performans yönetiminin başarıya ulaşmasında ana etkenler olan görev, yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli personele verilmesinin gerçekleşmediği, ayrıca personeli özendirme, ödüllendirme ve kariyer sisteminin geliştirilmediği sonucu çıkarılabilir (%62,2). Motivasyonun ve ödüllendirmenin geliştirilmesi, çalışanların davranışlarını şekillendirerek, amaçların ve hedeflerin gerçekleştirilmesi yönünde çabalarının artırılması sağlanabilecektir.

İç Kontrole İlişkin Sonuçlar;

15. İç kontrol sistemi ve sorumluluğunun kapsamı kurumlarda çalışan personel tarafından kısmen (%55) anlaşılmıştır. Mali yönetim ve kontrol sisteminde gerçekleştirilen yapısal değişiklerin benimsetilmesi amacıyla her düzeyde çalışanları, bilinçlendirici ve eğitici faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
16. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%46,9) iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi faaliyetlerinin idarelerde yönetimin sorumluluğunda sürdürülmekte olduğunu ifade etmişlerdir. Olumsuz görüş belirtenlerin oranın (%40,5) azımsanmayacak düzeyde olması kurumlarda yönetimin sahiplenmesinin yeterli düzeyde gerçekleşmediğini göstermektedir. İç kontrol sisteminin kurulması ve uygulanması yönetimin sahiplenmesi, katkısı ve desteğiyle mümkün olabilecektir. Etkili bir kontrol sistemi için dürüst yönetim anlayışı ile mali yetki ve sorumlulukların bilgili ve yeterli personele verilmesine ihtiyaç vardır.
17. Kurumlarda stratejik plan ve performans programında yer alan amaç ve hedeflere ulaşılmasını engelleyecek, iç ve dış nedenlerden kaynaklanan risklerin tanımlanmasının yapılmakta olduğu yönündeki ifadeye

katılımcılar az farkla olumlu görüş (%37) bildirmekle birlikte kararsızların oranın (%35,1) yüksek oluşu iç kontrol faaliyetlerinin yeterli düzeyde gerçekleştirilmediğini de göstermektedir. Kurumların, amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskleri ortadan kaldırmak veya olumsuz etkilerini en aza indirebilmek için risklerin stratejik olarak yönetilmesi gerekmektedir.

18. Kurumlarda etkin ve güvenilir süreç kontrolünün sağlandığı ve güvenilir ön kontrol mekanizmasının kurulduğu sonucuna kısmen ulaşılabilmektedir (%47,8). Kurumlarda faaliyetlere, iş ve işlemlere yönelik süreç akış şemaları hazırlanmalı, sorumlular tanımlanmalı ve süreçlere ilişkin riskler belirlenmelidir. Etkin önleyici, tespit edici ve düzeltici kontrol faaliyetleri ile risklerin kontrol altında tutulması sağlanmalıdır.
19. Araştırmaya katılanların önemli bir bölümü (%45,1) kurumlarda faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesinin sağlanması için gerekli olan aksayan yönlerin tespiti ile organizasyonun, yöntem ve süreçlerin geliştirilmesinin yapılmadığını ifade etmiştir. Bunun sağlanması için örgüt yapısı, çalışanların davranışları, kontrol ve değerlendirme sistemleri, ödüllendirme ve kariyer sistemi, liderlik ve yönetim tarzları, amaç ve planlar gözden geçirilmelidir.

Yönetim Bilgi Sistemleri ve Raporlamaya İlişkin Sonuçlar;

20. Katılımcıların önemli bir kısmı (%42,3) kurumlarda mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak için gerekli olan yönetim bilgi sistemlerinin yeterli düzeyde geliştirilemediğini ifade etmişlerdir. Yönetim bilgi sistemlerinin kurumların ve personelin ihtiyaçlarını karşılayacak düzeyde geliştirilmesi, stratejik yönetim faaliyetlerinin sağlıklı yürütülmesi için önem arz etmektedir.
21. Katılımcılar raporlama faaliyetlerinin, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde yerine getirilmekte olduğu konusunda ağırlıklı olarak olumsuz (%37,9) ve kararsız (%35,1) görüş belirtmişlerdir. Stratejik yönetimde amaç ve hedeflere ne derece ulaşıldığının ölçülmesi,

değerlendirilmesi ve sapmaların tespit edilmesi için raporların anlaşılır, açık ve tutarlı hazırlanması gerekmektedir.

22. Katılımcıların büyük bölümü göre (%84,6) muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir. Mali raporlama faaliyetlerinin mevzuata ve standartlara uygun gerçekleştirilmesi, saydamlığı ve hesap verebilirliği sağlamak ile faaliyet sonuçlarının, kaynak kullanımında etkinliğin, tutumluluğun ve verimliliğinin ölçülmesi açısından önem taşımaktadır.

Örgüt Yapısı ve İdari kapasiteye İlişkin Sonuçlar;

23. Katılımcıların büyük bölümüne göre (%72,1) 5018 sayılı KMYKK stratejik yönetime dayalı verimli, etkili, saydam ve hesap verebilir kamu yönetimi oluşturulmasını sağlayacaktır. Çalışanların kamu mali yönetiminde ve kamu yönetimde reform niteliği taşıyan yasa ile süre gelen sorunların aşılabileceği görüşünü paylaşmaları motivasyonu, katılımı ve başarıyı artırabilecektir.
24. Katılımcıların önemli bir bölümü (%46) stratejik yönetime geçişte yönlendirmeden sorumlu kurumların, yönlendirme ve uyumlaştırma faaliyetlerini istenilen düzeyde gerçekleştiremediği görüşündedir. Yeniden yapılanma çalışmalarında etkin konumdaki kurumların eşgüdüm içinde çalışmaları ve kamu yönetiminde yeni kavramların ve anlayışların yerleşmesini sağlayacak faaliyetleri sürekli ve düzenli olarak yürütmeleri gerekmektedir.
25. Katılımcıların görüşlerine göre kurumlarda değişimin ve yenilenmenin gerekliliği konusunda motivasyonun yeterli düzeyde sağlanamadığı sonucu çıkarılabilir (%55). Yeniden yapılanma çalışmalarında personelin katılımı sağlanmalı, yönlendirici ve bilgilendirici faaliyetler gerçekleştirilmelidir.
26. Katılımcıların önemli bir bölümü (%48,7) stratejik yönetim sürecinde kurumlarda gerekli olan hukuki, mali, idari yapı ve kapasitenin yeterli ölçüde geliştirilemediğini ifade etmişlerdir. Kurumlarda yeni yönetim

tekniklerinin başarıyla uygulanabilmesi için örgütsel yapı ve özellikleri göz ardı edilmemeli (büyüklüğü, çevre ile ilişkisi) idari kapasite geliştirilmelidir.

27. Araştırmaya katılanların görüşlerine göre (%55) strateji geliştirme birimlerinde günlük sorunların ve rutin mali faaliyetlerin strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçtiği söylenebilir. Stratejik yönetim için sistemli düşünmeyi, amaçlar, hedefler ve bunlara ulaşabilmek için gerekli stratejilerin belirlenmesini, hızlı ve etkili kararlar alıp uygulamayı sağlayacak idari yapı ve kapasite oluşturulmalıdır.
28. Ankete katılanların büyük bölümüne göre (% 83,8) stratejik yönetim anlayışı ile birlikte çağdaş yönetim teknikleri ve Toplam Kalite Yönetimi ilkelerinin katılımcılık, insan odaklılık, sürekli eğitim ve gelişme, yetki ve sorumluluk dengesi v.s. uygulanmasına ihtiyaç duyulmaktadır.

Kamu kurumlarında stratejik yönetimin başarılı şekilde uygulanabilmesi için aşağıda sıralanan önerilerin gerçekleştirilmesi gerekmektedir.

1. Kurumlarda stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol konularında eğitim ve bilgilendirme faaliyetleri düzenlenmelidir.
2. Kamu kurumlarında yeni kamu mali yönetim anlayışının başarılı şekilde uygulanması idarelerin üst yönetiminin liderliğine ve sahiplenmesine bağlıdır. Kurumlarda karar alıcılar stratejik yönetimin etkililiği ve verimliliği artıracağı konusunda bilgilendirilmeli ve strateji geliştirme birimlerinde mali yönetim ve kontrol konularında eğitimli, bilgili, donanımlı, çalışmaya istekli personel ve yöneticiler görevlendirilmelidir.
3. Kamu kurumlarında başarılı ve sürdürülebilir kamu mali yönetimin gerçekleştirilmesi için kurumlarda anlayış değişikliğine ihtiyaç vardır. Kamu yönetiminde katı hiyerarşik yapı, kararlarda katılımı engellemektedir. Kararlar üst yönetim tarafından alınmakta, çalışanların iş ve çalışma koşulları konusunda görüşleri önemsenmemektedir. Stratejik yönetimin her aşamasında katılımın sağlanması önem arz etmektedir. Çalışanlar, içerisinde yer almadıkları kararların uygulanmasında isteksiz davranmaktadırlar.

4. Kurumlarda hazırlanan stratejik plan ve performans programlarının uygulanması sağlanmalı belirlenen amaç ve hedeflere yönelik faaliyetlerin gerçekleştirilmesine önem verilmelidir.
5. Performans programları, stratejik plan ile bütçe arasındaki bağı güçlendirmeli, yürütülecek faaliyet ve projeler ile performans hedef ve göstergelerini ve kaynak ihtiyacını içerecek şekilde hazırlanmalıdır.
6. Kurumlarda performans esaslı bütçeleme ile tüm kaynakların amaç ve hedeflere tahsisi sağlanmalı ve faaliyet sonuçları izlenmeli, performans ölçümü ve değerlendirilmesi yapılmalıdır.
7. Kurumlarda iş tanımlarının ortaya çıkarılması, iş süreçlerinin tasarımının yapılması, işe uygun bilgili ve yetenekli personelin alınması, yetiştirilmesi, yükseltilmesi, yetki ve sorumluluk dengesinin sağlanması gerekmektedir. Örgütsel hedeflerin bireysel hedeflere dönüştürülmesi ve çalışanların performansını artıracak özendirme, ödüllendirme ve kariyer sisteminin geliştirilmesine önem verilmelidir.
8. Kurumlarda faaliyetlerin etkili, ekonomik ve verimli yürütülmesinin sağlanması amacıyla aksayan yönlerin tespiti yapılmalı ve ayrıca organizasyon, yöntem ve süreçler geliştirilmelidir.
9. Kurumlarda mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini sağlıklı gerçekleştirmek, kaynakların doğru biçimde kullanılmasını ve güvenilir raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri geliştirilmelidir.
10. Kurumlarda raporlama faaliyetleri sonuçların değerlendirilmesini, saydamlığı ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde gerçekleştirilmelidir.
11. Stratejik yönetimde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşların (DPT, Maliye Bakanlığı, vs.) süreçte daha etkin rol almaları sağlanmalı, eğitimler, seminerler ve iyi uygulama örnekleri ile kamu kurumlarının idari kapasitelerinin geliştirilmesine rehberlik etmelidirler.
12. Yeniden yapılanma çalışmalarında örgüt kültürü ihmal edilmemeli, yapısal değişimlerin gerçekleştirilmesi amacıyla çalışanların motivasyonu sağlanmalı, ödüllendirme ve kariyer sistemleri geliştirilmelidir. 5018 sayılı KMYKK'ya göre strateji geliştirme ve mali hizmetler birimlerinde uzman

personel çalışmaktadır. Farklı kurumlarda aynı işleri yapan görev, yetki ve sorumlulukları aynı olan personelin çalışma koşullarında ve mali haklarda var olan büyük farklılıklar, motivasyonu ve verimliliği dolayısıyla stratejik yönetimin başarısını etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar arasında ücret adaletinin sağlanması, terfi ve yükselme imkanları tanınarak aidiyet duygusunun geliştirilmesi gerekmektedir.

13. Kamu kurumlarında idari kapasitenin geliştirilmesi ve gerekli alt yapının oluşturulması gerekmektedir. Stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri, muhasebe ve raporlama faaliyetlerinin yürütülmesi ve koordinasyon görevlerini yerine getirmek amacıyla 5436 sayılı yasa ile kurumlarda oluşturulan strateji geliştirme birimlerine ve çalışanlarına kurumlarında gereken önem verilmemekte, genellikle mali sorunlar ve günlük rutin işlerle uğraşan birimler olarak değerlendirilmektedir. Bu birimlerin asıl işlevlerini yerine getirmelerini sağlayacak önlemler alınmalı ve desteklenmelidirler.
14. Stratejik yönetim ile birlikte çağdaş yönetim tekniklerinin ve Toplam Kalite Yönetimi İlkelerinin uygulanması da yararlı olacaktır.

Kamu mali yönetiminde ve kamu yönetiminde yeniden yapılanmanın gerçekleştirilmesi için; siyasi iktidarın kararlılığına, kurumların üst yönetiminin ve çalışanların sahiplenmesine, reformları yönlendiren kurumların etkinliğine ve koordinasyonun sağlanmasına, kurumlarda sürekli bilgilendirme ve eğitim faaliyetlerinin yürütülmesine, personel rejiminde görev, yetki ve sorumluluklar ile kariyer sisteminin yeniden düzenlenerek ücret adaletinin sağlanmasına ve motivasyonunu artırıcı önlemlerin alınmasına ihtiyaç vardır.

Stratejik yönetimin kamu kurumlarında uygulanmasında göz ardı edilmemesi gereken önemli bir husus, özel sektör karını artırmayı ve parası olan müşterileri tatmin etmeyi hedeflerken, kamu sektöründe vatandaş refahı, eşitlik, hakkaniyet, adalet ve kamu yararı gibi kamu değerlerinin dikkate alınarak, eşit hak ve görevlere sahip vatandaşların gereksinimlerinin karşılanması zorunluluğu vardır.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

ACAR, Muhittin ve ÖZGÜR, Hüseyin. **Çağdaş Kamu Yönetimi-II**, Ankara, Nobel, 2004.

AKAY, Hale. **Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme ve Strateji Geliştirme**, İstanbul, Bilgi Üniversitesi Yayını, 2007.

AKGEMCİ, Tahir. **Stratejik Yönetim**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2008.

AKSOY, Mehmet. **Kamuda İç Kontrol & İç Denetim**, Ankara, Muhasebat Kontrolörleri Derneği Yayını, 2008.

AKSU, Mualla Bilgin. **Eğitimde Stratejik Planlama**, Ankara, Anı, 2002.

AKTAN, Coşkun Can. "Stratejik Yönetim ve Planlama", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme,** edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin, 2006.

AKTAN, Coşkun Can ve TÜĞEN, Kamil. "Performans Esaslı Bütçeleme", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme,** edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.

AKYÜZ, Ömer Faruk. **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, 2006.

ARCAGÖK, Mehmet Sait. "İç Kontrol", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin, 2006.

AŞGIN, Sait. **Stratejik Yönetim**, Ankara, İçişleri Bakanlığı, 2008.

AŞGIN, Sait v.d., **Kamuda Stratejik Planlama**, Ankara, İçişleri Bakanlığı, 2006.

BAĞDİĞEN, Muhlis. "Stratejik Planlamaya Dayalı Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Mahalli İdareler", **Mahalli İdareler Üzerine Güncel Yazılar II: Uygulama**, edi. H.Özgür ve M.Kösecik Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2006.

BARCA, Mehmet. "Stratejik Açı: Stratejik Düşünme Düzeyi, Tarzı ve Gerekliliği", **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**, edi. İsmail Dalay v.d, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

BESLER, Senem. **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul, Beta Basım A.Ş, 2004.

CAN, Halil ve GÜNEY, Semra. **Genel İşletme**, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007.

COŞKUN, Bayram ve NOHUTÇU, Ahmet. "Türk Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma", **Bilgi Çağında Türk Kamu Yönetiminin Yeniden Yapılanması**, edi. Ahmet Nohutçu ve Asım Balcı, İstanbul, Beta Basım, 2005.

ÇEVİK, Hasan Hüseyin. **Türkiye'de Kamu Yönetimi Sorunları**, Ankara, Seçkin, 2007.

ÇOBAN, Hasan. **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İstanbul, İnkılap Kitabevi, 1997.

ÇOMAKLI, Şafak E. v.d., **Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim**, Ankara, A-C Yayınevi, 2007.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Alfa Yayın, 2007.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım, 1998.

DİNÇER, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta, 2004.

DÜĞER, Hakkı ve AKDEMİR, Ali. **Stratejik Planlama**, Isparta, 1994.

EREN, Erol. **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Basım, 2002.

EREN, Erol. **Stratejik Yönetim**, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2006.

ERKAN, Volkan. **Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama** (Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler), Ankara, Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası, 2008.

ERTUNA, Özer. **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Okan Üniversitesi Yayınları, 2008.

ERÜZ, Ertan "5018 sayılı Kanuna Göre Performans Esaslı Bütçeleme", **Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme**, edi. C.C.Aktan, Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2006.

GEYLAN Ramazan v.d., **Yönetim Organizasyon**, Eskişehir, 2005.

HALİS, Muhsin v.d. **Stratejik Liderlik**, İstanbul, Alfa Basım, 2007.

HATİBOĞLU, Zeyyat. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Lebib Yalkın Yayımları ve Basım, 1995.

KAPLAN, Roberts S. ve NORTON, David P. **Strateji Haritaları**, çev. Şeyda Öztürk, İstanbul, Melisa Matbaacılık, 2006.

KARASAR, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi,** Ankara, Nobel Yayın, 2008.

KEÇECİOĞLU, Tamer v.d. **Strateji Nedir?**, İzmir, 1998.

KOSGEB, **Strateji ve Stratejik Yönetim**, Ankara, KOSGEB Yayın, 2004.

KÖSE, Arzu. **Stratejik Yönetim**, İstanbul, Kumsaati Yayın Dağıtım, 2008.

MUCUK, İsmet. **Modern İşletmecilik**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2003.

MURAT, Güven ve BAĞDİGEN, Muhlis. **Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Ankara, Özbaran Ofset Matbaacılık, 2008.

MÜFTÜOĞLU, M.Tamer. **İşletme İktisadı**, Ankara, Turhan Kitapevi, 2005.

MÜTERCİMLER, Erol. **Geleceği Yönetmek**, İstanbul, Alfa Basım, 2006.

NARİNOĞLU, Ahmet. **Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama,** İstanbul, Ofset Hazırlık Baskı, 2007.

ÖZTEMEL, Ercan. **İşletmelerde Stratejik Planlama**, İstanbul, Boğaziçi Yöneticiler Vakfı, 2004.

PAMUK, Gündüz v.d. **Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği**, İstanbul, İrfan Yayınları, 1997.

PAPATYA, Nurhan. **Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, Ankara, Nobel Yayınları, 2003.

PEKER, Ömer ve AYTÜRK, Nihat. **Yönetim Becerileri**, Ankara, Yargı Yayınevi, 2002.

PORTER, Michael E. **Rekabet Stratejisi**, Çev. Gülen Ulubilgen, İstanbul, Sistem, 2001.

SARAN, Ulvi. **Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Kalite Odaklı Bir Yaklaşım**, Ankara, Atlas Yayıncılık, 2004.

SEZEN, Seriye. **Devletçilikten Özelleştirmeye Türkiye'de Planlama**, Ankara, TODAİE, 1999.

ŞENTÜRK, Hulusi. **Belediyelerde Stratejik Planlama**, İstanbul, İlke Yayıncılık, 2005.

ŞİMŞEK, Şerif M., **Yönetim ve Organizasyon**, Konya, Günay, 2005.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver v.d. **İşletme Yönetimi**, Ankara, Sözkesen Matbaacılık, 2008.

TOPTANCI, Cemal. **Belediye İl Genel Meclisi Mevzuatı ve Stratejik Planlama**, İstanbul, Yerel Yönetimler Yayınları ve Hizmetleri-5, 2006.

ÜLGEN, Hayri ve MIRZE, S.Kadri.**İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür, 2006.

ÜLGEN, Hayri ve MIRZE, S.Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Arıkan, 2007.

ÜNALDI, Haluk. **Bireyden Aileye, Şirketlerden Kurumlara Stratejik Planlama**, İstanbul, Özal Matbaa, 2007.

ÜNSAL, Pınar. **Örgütsel Araştırmalarda Anket Yöntemi**, İstanbul, Çantay, 2003.

ÜZÜN, Cengiz. **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, İzmir, Dokuz Eylül Yayınları, 2000.

SÜRELİ YAYINLAR

BİLGİN, Kamil Ufuk. "Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık "Performans Yönetimi", **Sayıştay Dergisi**, Sayı:65, 2007.

BİRCAN, İsmail. "Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon", **Planlama Dergisi**, 42. Yıl Özel Sayısı, 2002.

DEMİRCAN, Esra Siverekli, "Yeni Ekonomik Düzende Bütçe Sistemlerindeki Degişim Süreci ve Türk Kamu Maliyesinin Uyumu", **Yönetim ve Ekonomi**, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F, C.13, S.2, Manisa, 2006.
15.06.2010 tarihinde
http://www.bayar.edu.tr/~iibf/dergi/pdf/C13S22006/ESD.pdf adresinden alınmıştır.

DURNA, Ufuk ve VEYSEL Eren. "Kamu Sektöründe Stratejik Planlama", **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt: 35, Sayı:1, 2002.

ERBAŞI, Ali. “Kamuda Performans Esaslı Bütçelemenin Tasarımına İlişkin Modelsel Bir Yaklaşım”, **Maliye Dergisi**, Sayı:156, 2009.

GÜÇLÜ, Nebahat. “Stratejik Yönetim”, **G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi**, Cilt.23, Sayı:2, 2003.

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

GÜRER, Harun. “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı:63, 2006.

SONGÜR, Neşe “Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Sayı:17(4), 2008.

UZUN, Yaşar, “İnsan Kaynakları ile İlgili Risklerin Yönetilmesi”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 66-67, 2007.

YILMAZ Kutluhan, “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması”, **Sayıştay Dergisi**, Sayı: 50-51, 2003.

YILMAZ, Osman. “Bir Kamu Yönetimi Reformu İçin Strateji Seçenekleri” **Planlama Dergisi**, Özel Sayı: DPT’nin Kuruluşunun 42. Yılı, 2002.

YILMAZ, Rıza. “Mahalli İdarelerde İç Kontrol Sistemin Kurmanın Önemi ve İçişleri Bakanlığını Konuya Yaklaşımı”, **Güncel Mevzuat Dergisi**, Sayı:36, 2008.

TEZLER VE RAPORLAR

ALYAKUT, Baver. "**Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi SBE, 2007.

ÇAM, Evren. "**Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi SBE, 2007.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (2006), "**Kamu Harcama ve Kontrol Sistemlerinin İyileştirilmesi Kamu İhaleleri Özel İhtisas Komisyonu Raporu**", Özel İhtisas Komisyonu Raporu, Ankara.

Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), (1999), "**Kamu Mali Yönetiminin Yeniden Yapılandırılması: Yeni Zelanda Örneği**", DPT Müsteşarlığı, Ankara.

ERDEM, Aybike. "**Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerinde Uygulanabilirliği**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin Üniversitesi SBE, 2006.

ERDOĞAN, Didem Duygu. "**Stratejik Yönetimin Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 2008.

GÖZLÜKAYA, Türkay. "**Yerel Yönetimler ve Stratejik Planlama Modelleri ve Uygulama Örnekleri**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, Pamukkale Üniversitesi SBE, 2007.

KOYUNCU, Mitat. “**Bankalarda İç Kontrol Sistemi**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi SBE, 1999.

ORAL, Esin. “**Bazı OECD Ülkelerinde Performans Esaslı Bütçeleme Uygulamaları, Gelişimi ve Türk Mali Sistemi Açısından Bir Değerlendirme**”, Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu, Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, Ankara, 2005

ÖZBERK, Yavuz. “**Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci**” Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, Marmara Üniversitesi SBE, 2007.

ÖZCAN, Lütfi. “**Belediyelerde Stratejik Yönetim ve Algılanması: İstanbul Büyükşehir Belediyesi Örneği**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, Sakarya Üniversitesi SBE, 2006.

SALTIK, Nihal “**İç Kontrol Standartları**”, Maliye Bakanlığı, Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007.
(Erişim), http://www.bumko.gov.tr, 15.06.2010

T.C. Başbakanlık. **Değişimin Yönetimi İçin Yönetimde Değişim, Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma: 1**, Ankara, 2003.

ELEKTRONİK KAYNAKLARI

AKDOĞAN, Asuman. “Değişen Dünyada Stratejik Planlama ve Yönetim” 15.10.2008 tarihinde http://Kayso.org.tr/b2b/kaysobilgi. adresinden alınmıştır.

ÇETİN, Sefa. “Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim” 15.04.2010 tarihinde http://www.Bayar.Edu.Tr/~İibf/Sakinc/Mahalliıdarelermaliyesi/Makaleler/SefaCETIN.pdf. adresinden alınmıştır.

ERÜZ, Ertan. (2005) “Yeni Mali Yönetim Yapısında Performans Esaslı Bütçeleme”, 20. Maliye Sempozyumu, PAÜ İ.İ.B.F. Maliye Bölümü Yayını, (1), ss.63. 15.06.2010 tarihinde http://www.bumko.gov.tr/PEB/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFFAAF6AA849816B2EF6883A22BF87BFC23 adresinden alınmıştır.

Gazi Üniversitesi.“Stratejik Planlama Çalışmaları:Stratejik Planlama Kavramı” 15.04.2010 tarihinde http://www.strateji.gazi.edu.tr/docs/stratejikplan.pdf adresinden alınmıştır.

HASTÜRK, Mesut. “Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme”, 15.06.2010 tarihinde http://www.erkankaraarslan.org/includes/UserFiles/users/admin/File/4%20Nolu%20Makale.pdf adresinden alınmıştır.

OECD, Policy Brief (2004), “Public Sektor Modernisation: Governing For Performance” OECD Observer, October. 15.06.2010 tarihinde http://www.oecd.org/dataoecd/14/46/39044817.pdf adresinden alınmıştır.

OECD, Policy Brief, “Public Sector Modernisation: Modernising Accountability and Control” 20.06.2010 thttp://www.oecd.org/dataoecd/14/45/39044829.pdf adresinden alınmıştır.

TBMM. “Kamu Yönetimi Temel Kanunu Tasarısı Genel Gerekçesi” 20.04.2010 tarihinde http://www.tbmm.gov.tr adresinden alınmıştır.

DİĞER KAYNAKLAR

Devlet Planlama Teşkilatı(DPT). Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2003.

Devlet Planlama Teşkilatı(DPT). Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, Ankara, 2006.

"İç kontrol ve Ön Mali Kontrole İlişkin Usul ve Esaslar" T.C. Resmi Gazete (26040, 31.12.2005)

"Kamu İç Kontrol Standartları Tebliği", T.C. Resmi Gazete, (26738, 26 Aralık 2007)

"Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" T.C. Resmi Gazete, (26179, 26 Mayıs 2006)

"Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik" T.C. Resmi Gazete, (26111, 17 Mart 2006)

"Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programı Hakkında Yönetmelik" T.C. Resmi Gazete, (26927, 05.07.2008)

Maliye Bakanlığı. Performans Esaslı Bütçeleme Rehberi, 2004, (Pilot Kuruluşlar İçin Taslak).

Maliye Bakanlığı. Performans Programı Hazırlama Rehberi, 2009.

"5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" T.C. Resmi Gazete, (25326, 24.12.2003)

EKLER

ÖZGEÇMİŞ

1974 yılında Kayseri'de doğmuşum. İlk, orta, lise öğrenimimi Kayseri de sürdürdüm. Üniversite öğrenimimi Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Kamu Yönetimi Bölümünde 1999 yılında tamamladım.

2000 yılında İçişleri Bakanlığı, Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu Başkanlığı, Plan ve Bütçe Dairesinde göreve başladım ve 2006 yılına kadar çalıştım.

2006 yılında sınavla Dışişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığında uzman olarak göreve başladım halen bu görevimi sürdürmekteyim.

2008 yılında başladığım, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Bölümünde Yüksek Lisans öğrenimini 01.09.2010'da tamamladım.

EKLER

STRATEJİK YÖNETİM VE KAMU SEKTÖRÜ UYGULAMALARINA YÖNELİK ANKET FORMU

Sayın katılımcı;

Bu anket, kurumunuzda uygulanmakta olan stratejik yönetim ve unsurları olan stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri ve raporlama faaliyetleri hakkında görüş ve düşüncelerinizi, yüksek lisans çalışmasında değerlendirmek için hazırlanmıştır.

Anket bilgileri tamamen gizli tutulacak herhangi bir kişi ve makama verilmeyecektir.

Anketin tarafsız ve nesnel bir şekilde doldurulması, bilimsel çalışmanın sağlıklı ve güvenilir sonuçlar vermesi açısından önemlidir.

Soruları dikkatlice okuyunuz ve **kurumunuzdaki uygulamaları dikkate alarak görüş ve düşüncenize uygun** seçeneğe (X) işareti koyunuz.

Değerli katılımlarınız için teşekkürler.

Nuh Mehmet UÇAR
Atılım Üniversitesi
Yüksek Lisans Öğr.

1- Cinsiyetiniz? Kadın ☐ Erkek ☐

2- Eğitim durumunuz ? Lise veya dengi okul ☐ Meslek Yüksekokulu ☐ Lisans ☐

Yüksek Lisans ☐ Doktora ☐

3- Yaşınız ? 20-29 ☐ 30-39 ☐ 40-49 ☐ 50 ve üstü ☐

4- Memuriyet hizmet süreniz ? 0-5 ☐ 6-10 ☐ 11-20 ☐ 21+ ☐

5-Kurumunuzun hangi biriminde çalışıyorsunuz ?

Stratejik Plan ☐ Bütçe ☐ İç Kontrol ☐ Muhasebe ☐ Diğer ☐

6- Birimdeki göreviniz ?

Memur/VHKİ ☐ Şef ☐ Uzman/Uzm. Yrd. ☐ Müdür ☐ Daire Bşk. ☐ Diğer ☐

7- Stratejik yönetimle ilgili herhangi bir eğitim (stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol v.s.) aldınız mı ? Evet ☐ Hayır ☐

STRATEJİK YÖNETİM; Bir sistem olarak, yönetim kademelerinde stratejik planlama, performans programlama, bütçe planlama, kontrol ve raporlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak organizasyon, yöntem ve süreç unsurlarından oluşan yapıdır.

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	SORULAR	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
A						
1	Stratejik plan, kuruluşta hizmetlerinin verimli yürütülmesi, yatırımların gerçekleştirilmesi, kaynakların saptanması ve tasarruflu kullanılması için zemin hazırlamıştır/hazırlayacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
2	Stratejik planın hazırlanması sürecinde yeterli personel görevlendirilmiş ve üst yönetimin desteği sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
3	Stratejik planın hazırlanması sürecinde iç ve dış paydaşların katkıları sağlanmış ve her kademeden personelin görüş ve önerileri dikkate alınmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
4	Stratejik planda yeralan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler, iç analiz ve çevre analizi sonuçları dikkate alınarak hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
5	Stratejik planlama kurum yöneticilerinin ve çalışanlarının işlerini zorlaştıran ve kırtasiyeciliği artıran yeni moda bir yönetim aracıdır.	☐	☐	☐	☐	☐
6	Kuruluşun faaliyetleri, stratejik plan ve performans programıyla belirlenen amaç ve hedeflere uygun gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
B						
7	Performans ölçümü, değerlendirilmesi ve denetimi hizmetlerin kalitesini, verimliliği ve etkililiği artıracaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
8	Kuruluşun, yürüteceği faaliyet ve projeler ile bunların kaynak ihtiyacını, performans hedef ve göstergelerini içeren doğru ve güvenilir performans programı hazırlamıştır/hazırlamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
9	İdarenin bütçesi, stratejik plan ve performans programında yeralan amaç, hedef, faaliyet ve projelerle uyumlu hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
10	Kuruluşta, performans esaslı bütçeleme sistemi ile kaynakların, amaç ve hedefler doğrultusunda tahsisi sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
11	Performans esaslı yönetim anlayışı çerçevesinde idarede, görev, yetki ve sorumluluklar bilgili ve yeterli personele verilmekte ve özendirme, ödüllendirme ve kariyer sistemi geliştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
C						
12	İç kontrol sistemi ve sorumluluğu, kuruluşun tüm iş ve işlemlerini ve süreçlerde görev alan bütün personeli kapsamaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
13	İç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi çalışmaları yönetimin sorumluluğunda sürdürülmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
14	Kuruluşun, stratejik plan ve performans programında belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmasını engelleyecek iç ve dış nedenlerden kaynaklanan riskler tanımlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
15	İdarede, etkin süreç kontrolü ve güvenilir ön mali kontrol mekanizması kurulmuştur/kurulmaktadır	☐	☐	☐	☐	☐
16	Kuruluş faaliyetlerinin etkili, ekonomik, verimli yürütülmesini sağlamak amacıyla aksayan yönler tespit edilmekte,organizasyon, yöntem ve süreçler geliştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐

Lütfen aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.

	SORULAR	**Tamamen Katılıyorum**	**Katılıyorum**	**Kararsızım**	**Katılmıyorum**	**Kesinlikle Katılmıyorum**
D						
	Mali yönetim ve kontrol faaliyetlerini gerçekleştirmek ve raporlamayı sağlamak amacıyla yönetim bilgi sistemleri yeterli düzeyde geliştirilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
	Faaliyet raporları, raporlama ilkeleri çerçevesinde tutarlı, açık, doğru, tarafsız ve hesap verme sorumluluğunu sağlayacak şekilde hazırlanmıştır/hazırlanmaktadır.	☐	☐	☐	☐	☐
	Muhasebe kayıtlarının tutulması ve bütçe kesin hesabının hazırlanması standartlara uygun gerçekleştirilmektedir.	☐	☐	☐	☐	☐
E						
20	5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, stratejik yönetime ve performansa dayalı verimli, etkili, saydam ve hesap verebilir kamu yönetimi oluşturulmasını sağlayacaktır.	☐	☐	☐	☐	☐
21	Stratejik yönetime geçiş sürecinde yönlendirici, uyumlaştırıcı ve koordinasyonu sağlayıcı kuruluşlar süreci iyi yönetmişlerdir/yönetmektedirler.	☐	☐	☐	☐	☐
22	Kuruluşta, değişimin ve yenilenmenin gerekliği konusunda motivasyon sağlanmıştır.	☐	☐	☐	☐	☐
23	Kuruluşta, hukuki, mali, idari yapı ve kapasite geliştirilerek, stratejik yönetim sürecine uygun hale getirilmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
24	Strateji Geliştirme Birimlerinde mali faaliyetler ve günlük sorunlar, strateji geliştirme ve stratejik yönetim anlayışının önüne geçmiştir.	☐	☐	☐	☐	☐
25	Stratejik yönetim anlayışı ile birlikte toplam kalite yönetiminin ilkelerinin (insan odaklılık, katılımcılık, eğitim ve gelişme, yetki ve sorumluluk dengesi v.s.) uygulanmasına ihtiyaç vardır.	☐	☐	☐	☐	☐

Konu ile ilgili eklemek istediğiniz başka hususlar varsa aşağıdaki boşluğa yazınız.

……

……

ANKET BİTTİ. TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZET

Kamu yönetiminde süre gelen sorunların aşılmasını sağlamak amacı ile uzun yıllardır devam eden idari ve mali reform arayışları neticesinde, özel sektör kaynaklı stratejik yönetim tekniği kamu kurumlarında uygulamaya geçirilmiştir. Kamu örgütlerinde stratejik yönetimin başarısı, yönetimin sahiplenmesi ve desteği, insan kaynağının iyi yönetilmesi, idari kapasitenin ve örgütsel yapını geliştirilmesi ile mümkün olabilecektir.

Stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasının incelenmesi amacı ile bir alan araştırması yapılmış, örneklem olarak belirlenen 10 kamu kurumunun Strateji Geliştirme Birimlerinde çalışanların, stratejik planlama, performans esaslı bütçeleme, iç kontrol, yönetim bilgi sistemleri, raporlama, örgütsel yapı ve idari kapasite hakkında görüş ve düşünceleri alınmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde, strateji, plan, planlama ve türleri genel bir inceleme konusu olarak ele alınmıştır.

İkinci bölümde, stratejik yönetimin tanımı, özellikleri, yararları, bazı kavramlarla ilişkisi, kullanılan analiz teknikleri ve özel sektörde stratejik yönetimin aşamaları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde, kamu yönetiminde sorunlar, reform çalışmaları, kamu sektöründe stratejik yönetimin gelişimi ile DPT stratejik planlama ve yönetim süreci ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bununla birlikte stratejik yönetimin uygulanması, performans esaslı bütçeleme ve iç kontrol faaliyetleri ele alınmıştır. Stratejik yönetim sürecinde insan kaynakları, örgüt kültürü ve yapısı, liderlik ve motivasyonun önemi üzerinde durulmuştur.

Dördüncü bölümde, stratejik yönetimin kamu sektöründe uygulanmasını incelemek ve değerlendirmek amacıyla 10 kamu kurumunun Strateji Geliştirme Birimlerinde uygulanan anketin sonuçları değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Strateji, Plan, Planlama, Stratejik Planlama, Stratejik Yönetim, Kamu Sektöründe Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim.

ABSTRACT

In order to overcome the continuing problems in public administration, as a result of the search for the administrative and financial reforms for many years, strategic management techniques originating from private sector were implemented in public institutions. The success of the strategic management in public organizations can be implemented by the being adopted and supported by the management, good management of human resources, administrative capacity and improving the organizational structure.

A field survey was conducted for examining the implementation of the strategic management in public sector, the opinions and ideas of the employees of 10 public institution's Strategic Development Units about strategic planning, performance-based budgeting, internal controls, management information systems, reporting, organizational structure and administrative capacity have been investigated.

In the first part of the study, strategies, plans, planning and types of planning have been taken as subject for a general investigation.

In the second part, the definition of strategic management, its features, benefits, relationships with some concepts, and techniques used in analysis and the phases of strategic management in the private sector are studied.

In the third part, the problems in public management, reform efforts, developments in strategic management in public sector and strategic planning and management process with the SPO have been examined in details. Moreover, the implementation of strategic management, performance-based budgeting and internal control activities are discussed. In the process of strategic management, human resources, organizational culture and structure, the importance of leadership and motivation are emphasized.

In the fourth section, in order to review and evaluate the implementation of strategic management in the public sector, the the results of the implemented field survey at the Strategic Development Units of 10 public institutions have been assessed.

Key Words: Strategy, Plan, Planning, Strategic Planning,Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Management in the Public Sector.