



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA BİLİM DALI**

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİ BELİRLEYEN
FAKTÖRLERİN ROLÜ: VERİ ALTYAPISI ve KATILIMCILIĞIN İNCELENMESİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Kamuran ÜSTÜN

BURSA – 2019



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI
BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA BİLİM DALI

**DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİ BELİRLEYEN
FAKTÖRLERİN ROLÜ: VERİ ALTYAPISI ve KATILIMCILIĞIN İNCELENMESİ**

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Kamuran ÜSTÜN

**Danışman
Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA**

BURSA – 2019

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Maliye Anabilim Dalı, Bütçe ve Mali Planlama Bilim Dalı'nda 701712011 numaralı Kamuran ÜSTÜN' ün hazırladığı "Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleyen Faktörlerin Rolü: Veri Altyapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi" konulu Yüksek Lisans Tezi ile ilgili tez savunma sınavı, 13./12./2019 günü 11.30. - 14.30. saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasınınbaşarılı..... (başarılı / başarısız) olduğunaoybirliği..... (oybirliği / oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye
(Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu Başkanı)



Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA

Bursa Uludağ Üniversitesi

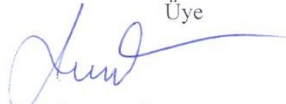
Üye



Doç. Dr. Tolga DEMİRBAŞ

Bursa Uludağ Üniversitesi

Üye



Dr. Öğretim Üyesi Erdal EROĞLU
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

13./12./2019

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BÜRSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 28.11.2019

Tez Başlığı/ Konusu: Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleyen Faktörlerin Rolü: Veri Altyapısı Ve Katılımcılığın İncelenmesi
Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısmından oluşan toplam 131 sayfalık kısmına ilişkin, 28.11.2019 tarihinde şahsım tarafından Turnitin adlı intihal programında aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı %17' dir.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1-Kaynakça hariç
- 2-Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulanması Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.


Tarih/İmza
28.11.2019

Adı Soyadı:	Kamuran ÜSTÜN
Öğrenci No:	701712011
Anabilim Dalı:	MALİYE
Programı:	BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA
Statüsü:	<input checked="" type="checkbox"/> Yüksek Lisans <input type="checkbox"/> Doktora

Danışman
Prof.Dr. Özhan ÇETİNKAYA



Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleyen Faktörlerin Rolü: Veri Altyapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraf bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.


28.11.2019

Adı Soyadı: Kamuran ÜSTÜN
Öğrenci No: 701712011
Anabilim Dalı: MALİYE
Programı: BÜTÇE VE MALİ PLANLAMA
Statüsü: X Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Kamuran ÜSTÜN
Üniversite : Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : Maliye
Bilim Dalı : Bütçe ve Mali Planlama
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : xvi+126
Mezuniyet Tarihi : 13 / 12 / 2019
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA

DEVLET ÜNİVERSİTELERİNDE STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLERİN ROLÜ: VERİ ALTYAPISI ve KATILIMCILIĞIN İNCELENMESİ

Küreselleşme kavramı ile birlikte birçok ülkede olduğu gibi ülkemizde de geleneksel kamu yönetiminin terk edilip, şeffaflık ve hesap verilebilirliğin hâkim olduğu yeni kamu yönetimi anlayışına geçilmiştir. Bu kapsamda mali anayasamız olan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama, mali yönetim sisteminin temel yönetim aracı olmuştur. Örgütsel yapı, liderlik, katılımcılık anlayışı, yönetim ilkeleri ve veri altyapısı stratejik plan kapasitesini belirleyen faktörlerdendir.

Bu çalışma kapsamında devlet üniversitelerindeki stratejik planların katılımcılık ve veri alt yapısı anket yöntemi ile incelenmiş, sonuçların istatistiksel ve betimsel değerlendirilmesi yapılarak öneriler sunulmuştur. Devlet üniversitelerinde stratejik plan hazırlık sürecinde katılımcılığın sağlandığı ancak uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde yeteri kadar sağlanamadığı görülmüştür. Üniversitelerin faaliyet gösterdikleri süre ile birlikte katılımcılığın öneminin farkına varıldığı ve kurumsal üniversitelerde katılımcılığın arttığı tespit edilmiştir. Ayrıca üniversitelerde stratejik plan veri alt yapılarının oluşturulduğu ancak yeterli personel ve bütçe kaynağı ile desteklenmediği gözlemlenmiştir.

Anahtar Sözcükler:

Yeni Kamu Yönetimi, Stratejik Planlama, Katılımcılık, Veri Alt Yapısı

ABSTRACT

Name and Surname : Kamuran ÜSTÜN
University : Bursa Uludag University
Institution : Social Science Institute
Field : Public Finance
Branch : Budget and Fiscal Planning
Degree Awarded : Master
Page Number :xvi+126
Degree Date : 13 / 12 / 2019
Supervisor(s) : Prof. Dr. Özhan ÇETİNKAYA

THE ROLE OF FACTORS THAT DETERMINE STRATEGIC PLAN CAPACITY IN STATE UNIVERSITIES: DATA SUBSTRUCTURE AND THE STUDY OF PARTICIPATION

With the concept of globalization,as in many countries, traditional public administration has been abandoned in our country too and a new public management concept dominated by transparency and accountability has been implemented. In this context; with the Law on Public Financial Management and Control Act No. 5018, which is our financial constitution, strategic planning has been the main management tool of the financial management system. Organizational structure, instituonal leadership, participation understanding and governance principles and data substructure are the factors that determine strategic plan capacity.

In this study has been examined participation and data substructure of strategic plans in public universities with questionnaire method and recommendations are presented by making statistical and descriptive evaluation of the results. It has been reveals that participation in the strategic plan preparation process in public universities is achieved succesfully, but not sufficiently provided in the implementation, monitoring and evaluation processes. It has been determined that with the time of universites operate the importance of participation has been recognized and participation has increased in corparate universities. In addition, it has been observed that strategic plan data substructure have been created in universities but not supported by adequate personel and budget resources.

Keywords:

Strategic Planning, New Public Management, Participation, Data Substructure,

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAY SAYFASI	i
YEMİN METNİ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar	ix
ŞEKİLLER.....	xiii
KISALTMALAR	xvi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE STRATEJİK PLANLAMA

1. KAMU YÖNETİM ALANINDA DEĞİŞİM İHTİYACI.....	3
1.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI	3
1.2. STRATEJİK PLANLAMA VE GELİŞİMİ	5
1.3. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA İLİŞKİSİ	9
2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ	12
2.1. DURUM ANALİZİ	14
2.1.1. Mevcut Durum Analizi	14
2.1.2. Mevzuat Analizi.....	15
2.1.3. Üst Politika ve Belgeler Analizi	16
2.1.4. Faaliyet Alanının Belirlenmesi	16
2.1.5. Paydaşların Analizi	17
2.1.6. Kurum İçi Analiz	19
2.1.7. Dış Çevre Analizi	20
2.1.8. GZFT (SWOT) Analizi.....	21
2.2. GELECEĞE BAKIŞ	23
2.2.1. Misyon Bildirimi	23
2.2.2. Vizyon Bildirimi	24

2.2.3. Temel Değerler	25
2.3. STRATEJİ GELİŞTİRME	26
2.3.1. Stratejik Amaç	27
2.3.2. Stratejik Hedef	28
2.3.3. Performans Göstergeleri	29
2.3.4. Stratejiler.....	30
2.3.5. Maliyetlendirme.....	31
2.4. İZLEME DEĞERLENDİRME	31

2. BÖLÜM

STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

2.1. STRATEJİK PLANLAMADA KURUMSAL ÖZERKLİK.....	33
2.1.1. Özerklik Tanımı ve İçeriği.....	33
2.1.2. Stratejik Planlamada Kurumsal Özerkliğin Önemi	35
2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM.....	35
2.2.1. Yönetişim Kavramı ve Genel Özellikleri	35
2.2.2. Yönetişim Kavramının Tarihi.....	37
2.2.3. Yönetişim Kavramının İlkeleri	39
2.2.3.1. Açıklık ve Saydamlık	39
2.2.3.2. Hesap Verebilirlik.....	41
2.2.3.3. Katılımcılık.....	44
2.2.3.4. Etkililik ve Etkinlik	45
2.2.3.5. Tutarlılık	45
2.3. LİDERLİK.....	46
2.3.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri.....	46
2.3.2. Liderlik Türleri ve Stratejik Liderlik	47
2.3.3. Liderlik ve Yöneticilik.....	49
2.4. KATILIMCILIK	50
2.4.1. Katılımcılık Kavramı	50
2.4.2. Katılımcılığın Amaçları	51
2.4.3. Katılımcılığın İlkeleri	52

2.4.4. Katılımcılık Düzeyi	53
2.4.5. Katılımcılık Süreci.....	54
2.4.5.1. Gündem Belirleme.....	55
2.4.5.2. Analiz Etme	56
2.4.5.3. Taslak Oluşturma.....	56
2.4.5.4. Karar Alma	56
2.4.5.5. Uygulama.....	57
2.4.5.6. Değerlendirme ve İzleme.....	57
2.5. VERİ ALT YAPISI	58
2.5.1. Analizler	58
2.5.1.1. Senaryo Analizi	59
2.5.1.2. Sorun Analizi	59
2.5.1.3. Risk Analizi	59
2.5.1.4. İş ve Süreç Analizi.....	61
2.5.2. Yöntemler	61
2.5.2.1. Mülakat Yöntemi.....	62
2.5.2.2. Anket Uygulaması Yöntemi.....	62
2.5.2.3. Beyin Fırtınası Yöntemi	64
2.5.2.4. Arama Konferansı Yöntemi	64
2.5.2.5. Kıyaslama Yöntemi	64
2.5.3. Veri Kayıt Sistemi	65
2.5.3.1. Veri Kayıt Sisteminde Kurumsal Yapı.....	66
2.5.3.1.1. Veri Alt Yapısında İnsan Kaynağı Faktörü	66
2.5.3.1.2. Veri Alt Yapısında Veri Takip Birim Oluşturulması.....	66
2.5.3.2. Veri Kayıt Sisteminin İşleyişi	67
2.5.3.2.1. Verilen Güvenirliliğine İlişkin Risklerin Tespit Edilmesi	67
2.5.3.2.2. Veri Kayıt Sistemindeki Kontrollerin Değerlendirilmesi	68
2.5.3.2.3. Güvenilirlik Değerlendirilmesi	69

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİN BELİRLENMESİNDE VERİ ALT YAPISI VE KATILIMCILIĞIN DEĞERLENDİRİLMESİ

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	70
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	70
3.1.2. Araştırmanın Önemi	70
3.1.3. Araştırmanın Yöntemi	71
3.1.4. Anket Çalışmasında Kullanılan Ölçüm Araçları	71
3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme.....	72
3.1.6. Araştırmanın Varsayımı.....	72
3.1.7. Araştırmanın Hipotezi	72
3.1.8. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri	73
3.2. ARAŞTIRMANIN BETİMSSEL DEĞERLENDİRİLMESİ	75
3.2.1. Katılımcıların Demografik Değerlendirilmesi.....	75
3.2.2. Çalışmanın Yapıldığı Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Farkındalık Seviyelerinin Betimsel Değerlendirilmesi	83
3.2.3. Çalışmanın Yapıldığı Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığın Betimsel Değerlendirilmesi.....	88
3.2.4. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Hazırlık Sürecinde Veri Alt Yapısının Betimsel Değerlendirilmesi	94
3.2.5. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Alt Yapısının Betimsel Değerlendirilmesi.....	98
3.3. ARAŞTIRMANIN İSTATİKSEL BULGULARI	102
3.3.1. Üniversitelerin Stratejik Plan Farkındalık Seviyelerinin İstatiksel Olarak Değerlendirilmesi.....	103
3.3.2. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığın İstatiksel Olarak Değerlendirilmesi	105
3.3.3. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecindeki Veri Altyapısının Değerlendirilmesi.....	107
3.3.4. Üniversitelerin Stratejik Plan Hazırlık Sürecindeki Veri Altyapısının Değerlendirilmesi.....	109
3.4. TARTIŞMA	110

SONUÇ	112
KAYNAKÇA	116
EKLER	123

TABLolar

Tablo 1. YKY'nin Getirdiği Yeniklikler.....	4
Tablo 2. Stratejik Yönetim Süreci.....	13
Tablo 3. Paydaş Etki/Önem Matrisi	19
Tablo 4. Stratejik Yönetim Modeli	29
Tablo 5. Değerler ve Hesap Verebilirlik Kurumları Arasındaki Bağ	43
Tablo 6. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar.....	49
Tablo 7. Veri Kayıt Sistemi Riskleri.....	68
Tablo 8. Üniversitelerde Stratejik Plan Farkındalık, Katılımcılık ve Veri Altyapısına Dair Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri	74
Tablo 9. Anket Çalışmasına Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Tablo 10. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı.....	76
Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Grubuna Göre Dağılımı	77
Tablo 12. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı	78
Tablo 13. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	79
Tablo 14. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	80
Tablo 15. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecinde Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı	81
Tablo 16. Çalışmanın Yapıldığı Üniversitelerin Faaliyet Sürelerine Göre Katılımcıların Dağılımı	82
Tablo 17. Katılımcıların “Üniversiteniz üst yönetimi (Rektör, Rektör Yrd. vb.) stratejik planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların	83
Dağılımı	83

Tablo 18. Katılımcıların “Üniversiteniz birim yöneticileri (Dekan, Müdür, Daire Başkanı vb.) stratejik planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	84
Tablo 19. Katılımcıların “Üniversiteniz personeli stratejik planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	85
Tablo 20. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir yapı (birim /kurul / vb.) oluşturulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	86
Tablo 21. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, personel vb.) tahsis edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	87
Tablo 22. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planlarına ilişkin periyodik izleme ve değerlendirme raporları hazırlanır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	88
Tablo 23. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetim aktif rol almıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	89
Tablo 24. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	89
Tablo 25. Katılımcıların “Üniversiteniz iç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	90
Tablo 26. Katılımcıların “Üniversiteniz dış paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verilen Verdikleri Cevapların..... Dağılımı	91
Tablo 27. Katılımcıların “ Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hususunda paydaşlara yeterli bilgi sağlanmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	92

Tablo 28. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda üst yönetiminin katılımıyla yılda en az bir kez analiz edilmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	93
Tablo 29. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan sürecinde kullanılacak verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu birim bulunmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	94
Tablo 30. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri ölçülebilir şekilde belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	95
Tablo 31. Katılımcıların “ Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri doğru belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	96
Tablo 32. Katılımcıların “ Üniversitenizde veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirme yapılmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı...	97
Tablo 33. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri tespit edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	98
Tablo 34. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın uygulanması sürecinde veriler otomasyon aracılığı ile yürütülmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	99
Tablo 35. Katılımcıların “Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilirdir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	100
Tablo 36. Katılımcıların “Üniversitenizde performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	101

Tablo 37. Üniversitelerde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Elde Edilen Verilerin Doğruluğu ve Güvenilirliğinin Strateji Geliştirme Birimince İncelenmesi	101
Tablo 38. Katılımcıların Üniversite Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı	103
Tablo 39. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Planın Öneminin Farkındalık Seviyelerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	103
Tablo 40. Üniversitelerin Stratejik Planın Öneminin Farkındalık Seviyelerinin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Varyans Analiz Sonuçları	104
Tablo 41. Üniversitelerin Stratejik Planın Öneminin Farkındalık Seviyelerinin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	105
Tablo 42. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	106
Tablo 43. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Varyans Analiz Sonuçları	106
Tablo 44. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	107
Tablo 45. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları	108
Tablo 46. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Varyans Analiz Sonuçları	108
Tablo 47. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları	109

ŞEKİLLER

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci.....	11
Şekil 2. Politika Belgeleri Analizi.....	16
Şekil 3. Paydaşların Önceliklendirilmesi	18
Şekil 4. SWOT Analizi	22
Şekil 5. Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi	25
Şekil 6. Geleceğe Bakış ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki	26
Şekil 7. Stratejik Yönetim Modeli	27
Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci.....	32
Şekil 9. Yönetişim Aktörleri	36
Şekil 10. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci	48
Şekil 11. Vatandaş Katılım Merdiveni.....	53
Şekil 12. Avrupa Konseyi Karar Alma Modeli.....	55
Şekil 13. Stratejik Yönetim Süreci.....	58
Şekil 14.Kurumsal Risk Yönetim Süreci	60
Şekil 15.Anket Uygulama Aşaması	63
Şekil 16.Veri Kayıt Süreç Haritası.....	67
Şekil 17. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı	75
Şekil 18. Katılımcıların Yaş Dağılımı.....	76
Şekil 19. Katılımcıların Eğitim Grubuna Göre Dağılımı	77
Şekil 20. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı	78
Şekil 21. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı	79
Şekil 22. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı	80
Şekil 23. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecinde Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı	81
Şekil 24. Devlet Üniversitelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Katılımcı Sayısı	82
Şekil 25. Katılımcıların “Üniversiteniz üst yönetimi (rektör, rektör yrd. vb.) stratejik planın önemini farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	83

Şekil 26. Katılımcıların “Üniversiteniz birim yöneticileri (dekan, müdür, daire başkanı vb.) Stratejik Planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı..	84
Şekil 27. Katılımcıların “Üniversiteniz personeli stratejik planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	85
Şekil 28. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir yapı (birim /kurul / vb.) oluşturulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	86
Şekil 29. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, personel vb.) tahsis edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	87
Şekil 30. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planlarına ilişkin periyodik izleme Ve değerlendirme raporları hazırlanır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	88
Şekil 31. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetim aktif rol almıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	89
Şekil 32. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	90
Şekil 33. Katılımcıların “Üniversiteniz iç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	91
Şekil 34. Katılımcıların “Üniversiteniz dış paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	92
Şekil 35. Katılımcıların “ Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hususunda paydaşlara yeterli bilgi sağlanmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	93

Şekil 36. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda üst yönetiminin katılımıyla yılda en az bir kez analiz edilmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	94
Şekil 37. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan sürecinde kullanılacak verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu birim bulunmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	95
Şekil 38. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri ölçülebilir şekilde belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	96
Şekil 39. Katılımcıların “ Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri doğru belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	97
Şekil 40. Katılımcıların “ Üniversitenizde veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirme yapılmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı...	98
Şekil 41. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri tespit edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	99
Şekil 42. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın uygulanması sürecinde veriler otomasyon aracılığı ile yürütülmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	100
Şekil 43. Katılımcıların “Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı	100
Şekil 44. Katılımcıların “Üniversitenizde performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı.....	101
Şekil 45. Üniversitelerde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Elde Edilen Verilerin Doğruluğu ve Güvenilirliğinin Strateji Geliştirme Birimince	102
İncelenmesi	102

KISALTMALAR

a.g.e.	: Adı Geçen Eser
a.g.m.	: Adı Geçen Makale
a.g.t.	: Adı Geçen Tez/Adı Geçen Tebliğ
AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
Bkz.	: Bakınız
C.	: Cilt
çev.	: Çeviren
Dnş.	: Danışman
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
GZFT	: Güçlü ve Zayıf Yönler Fırsatlar ve Tehditler
KİT	: Kamu İktisadi Teşekkülü
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
md.	: Madde
N.	: Number (Sayı)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı)
p.	: Page (Sayfa)
s.	: Sayfa
S	: Sayı
STK	:Sivil Toplum Kuruluşları
SWOT	: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
SGDB	: Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
V.	: Volume (Cilt)
vb.	: Ve Benzeri
YKY	: Yeni Kamu Yönetimi

GİRİŞ

Birinci dünya savaşı sonrasında Amerika Birleşik Devletinde başlayan 1929 ekonomik krizi ile birlikte sosyal devlet olgusu ortaya çıkmıştır. Bu olgu 1970’li yıllara kadar etkisini sürdürmüş ancak kamu harcamalarının artması ile birlikte kamu borçları da artmış ve sosyal devlet anlayışı yerini 1980’li yıllarda Yeni Kamu Yönetimi (YKY) anlayışına bırakmıştır.

YKY anlayışı ile geleneksel kamu yönetiminden farklı, özel sektör işletme anlayışına dayalı, vatandaş odaklılık, kalite, yönetim, hesap verebilirlik, şeffaflık, katılımcı ve performansa dayalı yönetim politikaları ortaya çıkmıştır.

YKY anlayışı 1980’li yıllardan itibaren ülkemizde de etkisini göstermeye başlamış ve kamu yönetiminde birçok alanda yapısal reformlara gidilmiştir. Bu reformların başında mali yönetimi yeniden yapılandıran 5018 sayılı “Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (KMYKK)” nun kabulü gelmektedir. Kanunun amacı; “kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir”.

Yeni mali yönetim ve kontrol sistemi, planlama, bütçeleme ve denetim olmak üzere üç temel unsur üzerine kurulmuştur. Bu üç temel unsurun birincisi hesap verebilmenin ve mali saydamlığın bir gereği olan stratejik planlamadır. Stratejik planların etkin ve uygulanabilir olması için Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) tarafından kamu kuruluşlarına stratejik planlama sürecinde yol göstermek amacıyla “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Zaman içerisinde edinilen tecrübelerle Kalkınma Bakanlığı bütün kamu kuruluşları için tek bir kılavuz yerine, kamu kurumları arasındaki farklılıkları göz önüne alarak merkezi ve bağlı/ilişkili kamu kuruluşlar, yerel yönetimler, kamu iktisadi teşekkülleri ve üniversiteler için ayrı ayrı kılavuzlar hazırlamıştır.

Gerçekleştirilen çalışmada daha önce yeteri kadar araştırılmayan stratejik planın kapasitesini belirleyen faktörler incelenmiş ve bu faktörlerden katılımcılık ve veri alt yapısının önemi devlet üniversiteleri özelinde araştırılmıştır. Devlet üniversitelerinin

seçilme nedeni diğer kamu kurumlarından farklı olmaları ve çok sayıda üniversitenin bulunmasının doğal bir sonucu olan yarışmacı bir ortamda farklılaşma güdüsüyle faaliyet göstermeleri olmuştur.

Tez çalışması üç bölüm olarak planlanmıştır. Birinci bölümde yeni kamu yönetimi anlayışı ve ortaya çıkışı, getirdiği yenilikler ve bu kapsamda stratejik planlama kavramı ve stratejik planlama süreci ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise stratejik planın kapasitesini belirleyen, kurumsal özerklik, yönetim ve kontrol, liderlik, katılımcılık ve veri altyapısı faktörleri ele alınmıştır. Bu kapsamda stratejik planlamada kurumsal özerkliğin önemi, yönetim kavramı ve ilkeleri, liderliğin tanımı ve türleri, katılımcılığın tanımı ve süreci ile stratejik planlama veri alt yapısı kavramı ayrıntılı anlatılmıştır.

Üçüncü bölümde, stratejik planın kapasitesini belirleyen faktörlerden katılımcılık ve veri alt yapısı faktörleri anket yöntemi ile incelenmiştir. Anket çalışması elektronik ortamda 128 devlet üniversitesinde Strateji Geliştirme Daire Başkanlarına ve stratejik planlama birimi çalışanlarına uygulanmıştır ve anket çalışmasının sonuçları betimsel ve istatistiksel olarak değerlendirilerek çözüm önerileri getirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI ÇERÇEVESİNDE

STRATEJİK PLANLAMA

1. KAMU YÖNETİM ALANINDA DEĞİŞİM İHTİYACI

19. yüzyılın sonlarında başlayan ve 20. yüzyılı etkisi altına alan küreselleşme ile liberalizm anlayışlı sınırlı devlet politikası terk edilmiş yerine, sosyal/refah anlayışının hakim olduğu sosyal devlet anlayışına geçilmiştir. 1960'lı yılların sonuna kadar devam eden bu anlayış sosyo- ekonomik hayatın diğer alanlarını da düzenlemiş ve arz talep dengesini kurmaya çalışmıştır. Böylelikle sosyal devlet anlayışı ekonomik sistemin düzenleyicisi ve aynı zamanda bir parçası olmuştur¹.

1973'te yaşanan petrol krizi sonrasında OECD ülkeleri başta olmak üzere birçok ülkede azalan kamu gelirlerine karşı artan kamu harcamaları sonucunda oluşan bütçe açıkları ekonomik krize neden olmuştur². Yaşanan ekonomik krize karşı devletler, vatandaşlarının ihtiyaçlarını ve beklentilerini karşılabilmek adına çözüm arayışına girmişlerdir. Hükümetler, özel sektörde benimsenen etkinlik, verimlilik ve yönetim gibi metotları kamu yönetiminde kullanmaya başlamış ve böylelikle yeni kamu yönetimi yaklaşımı (YKY)'nin temelleri atılmıştır³.

1.1. YENİ KAMU YÖNETİMİ YAKLAŞIMI

YKY anlayışı, yönetsel ve politik ilişkilerde rekabetin, performans esaslı sözleşmelerin, alternatif hizmet sunum modellerinin, müşteri memnuniyetinin, pazar teşviklerinin ve özel/kamu paydaşlığının temel alındığı bir yönetim hareketi olarak

¹ Selime Güzelsarı, *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları* Ankara: İmaj Yayınevi, 2004, ss.88-89.

² DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000, s.11.

³ Amar Anne, Berthier Ludovic, "The New Public Management: Advantages and Limits", *Gestion et Management Publics*, V.5, (2007), p.3.

tanımlanabilir⁴. YKY ile piyasa tipi mekanizmalar politik ortama alınmış ve kamu hizmetleri arzında sosyal adalet vurgulanmış, etkinlik, etkililik, yönetim ve katılımçılık kavramı benimsenmiştir. Amar Anne'ye göre YKY ile stratejik, finansal, pazarlama ve insan kaynakları gibi birçok alanda gelişmeler yaşanmıştır. Söz konusu gelişmeler Tablo 1' de ayrıntıları ile gösterilmiştir.

Tablo 1. YKY'nin Getirdiği Yenilikler

Stratejik Fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none">• Sonuçlara göre yönetim• Stratejik planlama• Kamu örgütlerinin özelleştirilmesi ve ortaklıklar kurma• Özel/ kamu paydaşlığını uygulamaya koyma• Politik işlevleri idari işlerden ayırma• Yetki genişliği ve yerelleşme• İç haberleşmede ve enformasyonda yeni teknolojiler kullanımı• Değerlendirmelerin yapılması• İdari işlemlerin basitleştirilmesi
Finansal Fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none">• Bütçe açığının azaltılması• Performans ve program bütçelerin hazırlanması• Hesaplarda son derece şeffaf olunması• Mali saydamlık
Pazarlama Fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none">• Kamusal araştırmaların geliştirilmesi (Bilirkişilere danışmalar, anketler, görüşmeler, gözlemler vb.)• Fikir araştırmaları• Dış haberleşmede ve enformasyonda yeni teknolojiler kullanımı
İnsan Kaynakları Fonksiyonu	<ul style="list-style-type: none">• Çalışan sayısının azaltılması• Çalışanların <u>motivasyon</u> ve sorumluluk sahibi olmaları• Yönetime katılımın artırılması

Kaynak: Amar, a.g.m, p. 4.

YKY anlayışı önce OECD ve Avrupa Birliği üye ülkelerinde, daha sonra diğer ülkelerde uygulanmaya başlanmıştır. Ülkemizde de YKY anlayışı ile birçok alanda mevzuat değişikliğe gidilmiş ve etkin bir kamu mali yönetim sisteminin oluşturulması amaçlanmıştır.⁵ Bu kapsamda, AB uyum süreci ile başlayan 2000'li yıllarda ivmelenen YKY yaklaşımı ile sosyal güvenlik, Sayıştay, kamu ihale, yerel yönetimler, hazine ve

⁴ E.S. Savas, "Privatization and the New Public Management", *Fordham Urban Law Journal*, V.28. N.5 (2001), p. 1734.

⁵ <https://www.hmb.gov.tr/kontrol-bumko-tarihce> (08.05.2019)

merkez bankası mevzuatlarında yeniden yapılandırılma düzenlemelerine gidilmiştir⁶. Bunların başında mali yönetim sistemimizi yeniden yapılandıran ve mali anayasamız unvanın alan 10.12.2003 tarihinde Resmi Gazete’ de kısmen yayımlanarak yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu⁷ (KMYKK) gelir⁸.

5018 Sayılı “KMYKK” mali yönetim sistemimize getirdiği köklü değişiklikler ile;

- Bütçe kapsamı genişletilmiş,
- Stratejik planlama sürecine başlanılmış,
- Çok yıllık bütçeleme sürecine geçilmiş,
- Performans esaslı bütçeleme sistemini benimsenmiş,
- Analitik bütçe sınıflandırılması geçilmiş,
- Mali saydamlık, hesap verilebilirlik ve etkinlik ve etkililik ilkesi ile modern bütçeleme ilkeleri getirilmiş,
- Devlet muhasebesinde standart sağlanmış ve raporlamaya geçilmiştir⁹.

1.2. STRATEJİK PLANLAMA VE GELİŞİMİ

20. Yüzyılın başlarında askeri bir kavram olarak literatürümüze giren strateji kelimesi, “düşmanın ne yapabileceğinin veya ne yapamayacağını belirlenerek, buna göre genel bir plan yapmak, kendi güçlerini yerleştirerek gerektiğinde harekete geçirmek” anlamına gelmektedir¹⁰. Yönetim biliminde, strateji, “bir kuruluşun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” anlamında kullanılmaktadır¹¹. Kamu kurumlarında ise strateji, kurum

⁶ Zuhale Ergen, “Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Muhasebe-İ Umumiye Kanunundan 5018 Sayılı Kanuna Bütçe ve Harcama Usullerinde Dönüşüm”, *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, C.8, S.1(2016), ss.98-99

⁷ 5018 Sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu, 24.12.2003 Tarih ve 25326 Sayılı Resmi Gazete.

⁸ İbrahim Akdeniz, “Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri”, *Maliye Dergisi*, S. 159, (2010), ss. 466-467.

⁹ İlhami Söyler, “Yeni Kamu Mali Yönetim Ve Denetim Sistemi Çerçevesinde Sayıştay’ın Rolü” , *Sayıştay Dergisi*, S.87 (2012), ss.63-70

¹⁰ Çağlayan Odabaş, “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, S.55 (2004), s. 83.

¹¹ C. Can Aktan, *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2006, s.168.

için hedeflerini belirlemeye yarar ve hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik yapılan çalışma planlarının tasarlanmasıdır¹².

Plan ise belirli bir süreç içerisinde amaçlara ulaşabilmek gayesiyle belirlenen kararlar şeklinde tanımlanabilir. Bu karar ya da kararlar geleceğe yönelik ulaşılacak istenen durumlara veya noktalara işaret etmektedir. Bu anlamda geniş bir tanımlamayla “plan bugün itibariyle belirli bir süreçte ulaşmak istediğimiz gerçekleştirmek istediğimizin kararlaştırılmasıdır.” şeklinde ifade edilmektedir¹³.

Plan ve strateji birbirinden farklı anlamlar içermektedir. Strateji uzun süreli seçimler ve amaçlar ile ilgili iken plan amaçlara ulaşmak için araçlar ve yolların kararlaştırılması ve neyin nasıl yapılacağına belirlenmesidir¹⁴.

Plan ile strateji arasındaki temel farklardan biri de stratejinin genellikle yöneticilerin zihninde canlandırdıkları ve yazılı hale getirme ihtiyacı duymadıkları bir kavram iken planın yazılı, hesaplanmış ve numaralandırılmış bir öngörüü ifade etmesidir. Yazılı hale getirilerek kesinlik kazandırılmış bir strateji ise artık stratejik planlama olarak tanımlanabilmektedir¹⁵.

Stratejik plan ile ilgili farklı tanımlar yapılmıştır. Bryson’ a göre stratejik plan, örgütlerin ya da toplulukların, çevrelerinde oluşabilecek yeni durumlara etkili bir şekilde yanıt verebilmeleri için tasarlanan plan türüdür¹⁶. Koontz ve Wehrich, stratejik planlamayı; “örgütün misyonu doğrultusunda amaçların tespit edilmesi, çevresel fırsat ve tehditlerin belirlenmesi, örgütün üstünlük ve zayıflıklarının analizinden sonra stratejik alternatiflerden en uygun olanının seçilmesi” şeklinde tarif etmektedirler¹⁷. Mintzberg ise stratejik planlama ile stratejik düşüncenin aynı olmadığını; stratejik planlamanın çoğu zaman stratejik düşünceyi bozduğunu ve yöneticilerin gerçek vizyonlarla nicel manipülasyonları karıştırmasına neden olduğunu; bu nedenle de en başarılı stratejilerin,

¹² Hüseyin Özgür, *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004, s. 208.

¹³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 2011, s.154.

¹⁴ Erol Eren, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 2002, s.17.

¹⁵ Eren, a.g.e., s.174.

¹⁶ John M. Bryson, “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”, *Long Range Planning*, V.21, N.1 (1988), p.73.

¹⁷ Sefa Çetin, *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007, s.12.

planlar değil vizyonlar olduğunu belirtmektedir¹⁸. Buradan özetle, Mintzberg'in stratejik planlamayı bir sentez, stratejik düşüncüyü ise bir analiz olarak gördüğü söylenebilir¹⁹.

Stratejik plan, II. Dünya savaşı sonrasında ekonomik büyüme ve firmaların planlı çalışma stratejisi ile ilk olarak özel sektör kuruluşlarında ortaya çıkmıştır. Stratejik planlamanın teorik temelleri 1954 tarihinde yayınlanan Drucker'ın "Yönetim Pratikleri" adlı kitabında yer alan "Amaçlarla Yönetim" yaklaşımının oluşturduğu söylenebilir. Drucker'a göre, yöneticilerin ana amacını gerçekleştirmek üzere yoğunlaşmamasının sebebi, bütün zamanlarını günlük faaliyetlerini karşılamak üzere harcadıkları içindir²⁰.

1965 yılında Igor Ansoff "Şirket Stratejisi" adlı eserinde, şirketlerin uzun dönemli planlama anlayışı ile amaçlarını belirlemelerini ve bu amaçlarının yerine getirebilmeleri için stratejiler oluşturmaları gerektiğinden bahsetmiştir²¹. Bu yıllarda Ansoff'un çalışmaları ile ABD özel sektör kuruluşlarında ilk stratejik planlar yapılmış ve stratejik yönetim anlayışına geçilmiştir²². 1970'lerde özel sektörde yaygınlaşan stratejik planlama, 1990'larda kâr amacı gütmeyen kamu sektöründe uygulanmaya başlanmıştır.

Ülkemizde stratejik planlamanın ilk adımı PEIR (Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme) raporu ile atılmış, 2001 yılında imzalanan PFPSAL (Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredisi) anlaşması ile taahhüt niteliği kazanmıştır. Söz konusu taahhüt ile kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitesinin artırılması ve politikaların gerçekleştirilebilir hedeflere dayalı olarak belirlenebilmesi için 2001 yılında "Kamu idareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu" hazırlanmış, 2003 yılında o zamanki adı Devlet Planlama Müsteşarlığı olan Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığınca kamu kuruluşlarının kullanımına sunulmuştur²³.

Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve Yıllık Programlarda yer alan hedef ve politikalar kapsamında 2002/39 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararı ile sekiz adet

¹⁸ Henry Mintzberg, "The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review, p.107.

¹⁹ Eren, Orhan, Dönmez, "Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, C. 47, S. 2, s. 123.

²⁰Volkan Erkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara, 2008, s.23

²¹ Hayri Ülgen, S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. b, İstanbul: Literatür Yayınevi, 2004, s.36.

²² Çetin, a.g.t., s.29.

²³ <http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/Hakkimizda/>(15.05.2019)

kamu kuruluşunda Kılavuz rehberliğinde pilot çalışmalar başlatılmış ve bu çalışmaların orta vadede bütün kuruluşlarında yaygınlaştırılması hedeflenmiştir²⁴.

5018 sayılı KMYKK'un 3 üncü 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”

olarak tanımlamaktadır. Kanununun 9 uncu maddesinde de;

“Kamu idareleri; kalkınma planları, Cumhurbaşkanı tarafından belirlenen politikalar, 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.”

ifadesi ile kanuna tabi kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik plan hazırlamaları zorunlu hale getirilmiştir.

5018 sayılı Kanunun verdiği yetkiye istinaden “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” in yürürlüğe girmesiyle, Stratejik Planlama Kılavuzu, pilot uygulamalardan elde edilen deneyimle birlikte güncellenmiş ve 2006 yılı Haziran ayında “Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” olarak yayımlanmıştır.

Kalkınma bakanlığı, elde edilen deneyim ve tecrübeler ışığında farklı yapılarıdaki kamu idarelerinin daha etkin stratejik planlar oluşturmaları amacı ile farklı kuruluş türlerine özgü rehberler hazırlamıştır. Bu çerçevede 2018 yılında merkezi kamu idareleri için "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu", üniversitelere yönelik "Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Rehberi", KİT'lere yönelik "Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" ve belediyelerin kullanımına yönelik

²⁴ M. Fatih Yıldırım, *Mahalli İdarelerde Yönetişim ve Belediye Stratejik Planlarının İyi Yönetişim İlkeleri Çerçevesinde Değerlendirilmesi*, (Uzmanlık Tezi), Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 2011, s. 63.

"Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi" hazırlanmış ve ilgili kamu idarelerine sunulmuştur.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA İLİŞKİSİ

1980'lerden bugüne işletme literatürüne giren stratejik yönetim stratejik planın devamı niteliğindedir. Kurumun belirlediği hedeflerine ulaşabilmesi için alınan kararların formüle edilmesini, uygulamaya konulmasını ve sonuçlarının değerlendirilmesini kapsayan bir bilim ve sanat olarak nitelendirilen bu kavram, stratejik planlama kavramına göre daha yeni bir kavramdır²⁵.

Stratejik yönetim, kurumların faaliyetleri doğrultusunda, sahip oldukları kaynakları ve faaliyet gösterdikleri çevreyi analiz ederek strateji oluşturmalarını, uygulamalarını ve daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğunun kontrol edilip izlenmesini ve değerlendirilmesini kapsayan süreçler toplamıdır²⁶. Stratejik yönetim, kurumu varmak istediği amaca ulaştırmak için, iş ve işlemlerinin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir²⁷. Kurumların 5N1K soruları ile stratejik yönetim sürecini oluşturmaları önemlidir. Buna göre;

- Kurumun stratejisi NE dir?
- Kurum NİÇİN strateji oluşturmaktadır?
- Kurumun stratejisini NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Kurum oluşturduğu strateji ile NEREYE ulaşmayı hedeflemektedir?
- Kurum stratejisi NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır?

Bu soruların analizi stratejik yönetimin temellerini oluşturmaktadır²⁸.

²⁵ Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, New York, 2011, s.5.

²⁶ Eren, a.g.e., s.18.

²⁷ Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998, s.35.

²⁸ C. Can Aktan, *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, 2003, s.49.

Stratejik yönetim, yukarıda da değinildiği üzere kurumun geleceğinin planlamasını sağlayan bir yönetim aracıdır. Stratejik yönetimin temel özellikleri ve kuruma sağladıkları temel faydalar şu şekildedir²⁹.

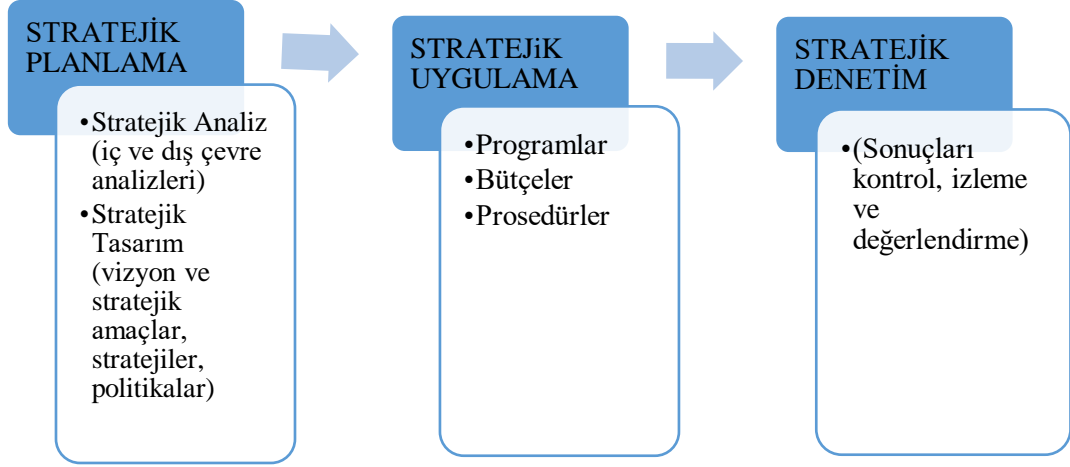
- Kurumun gelecekteki performansını artırarak karlılık ve verimliliğin yükseltilmesini sağlar.
- Kurumun hedeflerine yönelik stratejiler oluşturarak kurumun faaliyetlerinin planlanmasını, uygulanmasını ve değerlendirilmesine imkan sağlar.
- Üst yönetimin sorumluluğunda oluşturulan stratejik planlama ile kurum çalışanları nasıl yol almalı konusunda bilgi sahibi olurlar ve böylelikle çalışanların motivasyonu artar.
- Kurum içinde birimler arasında koordinasyonu sağlayarak tüm kademelerde bulunan çalışanların kurumun hedef ve amaçlarına ulaşmada oluşabilecek muhtemel sapmaları önlemesini sağlar.
- Kurumun iç ve dış çevresi analizi sonucunda geliştirdiği stratejiler ile oluşabilecek tehditlere karşı etkinlik sağlar.

Stratejik yönetim süreci, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için gerekli olan bilgiyi toplama, analiz etme, strateji oluşturma, alınan stratejik kararları uygulama ve sonuçların izlenmesi ve kontrol edilmesi olarak tanımlanabilmektedir. Kurum, değişen çevre koşullarına adapte olabilmesi için, sürecin her aşamasında faaliyetlerini ve değerlendirmelerini yenilemeli ve onlara süreklilik kazandırmalıdır. Üç ana aşamalı olan stratejik yönetim süreci; stratejik planlama, uygulama ve denetim evrelerinden oluşmaktadır. Stratejik planlama, stratejik analizlerin yapılmasını ve amaçların belirlenmesi ve stratejilerin oluşturulmasını içermektedir. Kurumun temel yönelimi ve amaçları belirlendikten sonra; örgütsel yapı, insan ve teknoloji gibi bütün kaynakların, örgütün amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirilerek faaliyete geçirilmektedir. Sürecin son aşamasında ise, stratejik denetim söz konusu olmaktadır³⁰.

²⁹ Aktan, a.g.e., s.50.

³⁰ Rıza Saklı, *Stratejik Kurumsal Yönetişim*, Ankara: Nobel Yayınları, 2012, s.23

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Dinçer, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s.39.

Kurum tarafından hazırlanmakta olan stratejik plan hazırlama sürecinin ilk adımında “Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama”da üst yöneticinin sorumluluğunda oluşturulan kurullar tarafından durum analizi kapsamında iç ve dış paydaşların değerlendirmeleri sonucu kurumun güçlü zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehditlerini içeren GZFT (SWOT) analizi oluşturulur ve yapılan analiz sonuçlarından yola çıkılarak kurumun vizyon, misyon ve temel değerleri belirlenir. Stratejik plan hazırlık sürecinde doğru kararların alınarak doğru seçimlerin yapılması hayati önem arz etmektedir.

Sürecin birinci adımının başarı ile tamamlanmasından sonra ikinci aşamaya geçilir. Bu aşamada hazırlanmış olan planın başarılı bir uygulama dönemi geçirebilmesini sağlamak amacıyla üst yönetici başkanlığında kurum tüm çalışanları tarafından stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler kapsamında belirlenen stratejilerin uygulanmasına geçilir.

“Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimin” olarak ifade edilen son aşamada ise gerçekleştirilen faaliyetler göz önünde bulundurularak değerlendirmeler yapılır, gerek duyulması halinde üst yöneticinin sorumluluğunda ve yasal mevzuat hükümleri çerçevesinde Stratejik planın kalan dönemi için güncellemesine veya yenilemesine karar verilebilir ³¹.

³¹ Aktan, a.g.e., s.52.

2. KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ

Stratejik yönetim ile stratejik planlama kavramları her ne kadar aynı anlama gelmese de aralarında sıkı bir ilişkinin ve etkileşimin olduğu bilinmektedir. Stratejik planlama, stratejik yönetimin bir aşaması olup, stratejik yönetimde başarı sağlamada en önemli faktördür³².

Stratejik yönetim ve stratejik planlama arasındaki bir diğer farklılık ise terimlerin farklı kesimlerdeki kullanışıdır. Örneğin, kamu kurumlarında stratejik planlama daha yaygın kullanılan bir terim iken, akademik çevrede stratejik yönetim daha fazla kabul görmektedir³³.

Stratejik planlama ile ilgili mevzuat ve Kılavuz incelendiğinde Türkiye’de kamu reformu sürecinde stratejik planlama ile stratejik yönetimin eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmektedir. Stratejik yönetim sürecinde cevaplanması gereken dört temel soru bulunmaktadır³⁴.

- nereyeyiz?
- nereye ulaşmak istiyoruz?
- gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
- başarılarımızı nasıl ölçer ve değerlendiririz?

Yukarıdaki sorulara verilen cevaplar stratejik planlama sürecini oluşturmaktadır. Stratejik planlama sürecinde bu sorulara karşılık gelen aşamalar Tablo 2’de gösterilmektedir.

“Nereyeyiz?” sorusunun cevabı, kurumun sahip olduğu kaynakları ve faaliyet gösterdiği çevredeki durumunun analizidir.

“Nereye ulaşmak istiyoruz” sorusunun cevabı ise kurumun misyon, vizyon, kurumun temel ilkeleri ile amaç, hedef ve stratejilerin belirlenmesidir.

Ulaşmak istediğimiz amaç ve hedeflere yönelik oluşturulan stratejiler ve faaliyetler, “gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz” sorusunun yanıtıdır.

³² Fiğen Ereş, “Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama”, *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi*, S.15 (2004), s.23

³³ Graham S Toft, *Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management*, New York, 2000, s.4

³⁴ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2006, ss.5-6.

“Başarıyı nasıl takip eder ve değerlendiririz?” sorusunun cevabı da izleme ve değerlendirmedir.

Tablo 2. Stratejik Yönetim Süreci

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

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.3.

2.1. DURUM ANALİZİ

Stratejik planlamanın temel amacı, karar kalitesini artırarak kurumun performansını artırmaktır. Karar kalitesi, büyük ölçüde karar alma yöntemiyle ilgilidir. Eğer kararlar doğru veriye ve sağlam analizlere dayanmazsa, o zaman, niteliksiz olur. Stratejik kararlar vermeden önce kararlara temel teşkil edecek durum değerlendirmeleri yapmak sağlıklı kararlar için önemli ve gereklidir. Kararların çevresel gelişmeler, kaynak ve kabiliyet sınırlılıkları ve benzeri hususlar değerlendirilerek verilmesi gerekir. Kurumlar durum analizlerini, Tablo 2’ de Neredeyiz? sorusuna cevaben kullanacakları analiz araçlarından ve değerlendirmelerinden faydalanarak yaparlar.

Durum analizi ile şunların yapılması beklenir:

- Geçmişte başlayıp hala devam eden ve gelecekte de devam etmesi beklenen kurumun eğilimlerini ortaya çıkarmak, bu eğilimleri besleyen yapıları veya değiştiren güçleri anlamak,
- Yasal, siyasal, ekonomik, teknolojik, sosyolojik ve çevresel değişimlerin muhtemel sonuçlarını ortaya çıkarmak,
- Kurumun paydaşlarının durumlarını (beklentileri, önerileri, şikâyetleri ve iletişim kanallarını) belirlemek,
- Kurumun iç (güçlü ve zayıf yanlar) ve dış (fırsat ve tehditler) çevre analizini yapmak.

Durum analizleri sonucunda, “kurum uzun vadede başarmak istediğine ne kadar yakın veya uzak?” sorusuna bir cevap ortaya çıkmalıdır. Stratejinin geliştirilmesi için bu soruya cevap vermek önemlidir.

2.1.1. Mevcut Durum Analizi

Mevcut durum analizi başlığı altında kurumun, tarihi gelişimi ve mevcut planı değerlendirilir. Analizin içeriğini kurumun, kuruluş dönemi ve hangi ihtiyaçları karşılamak amacı ile kurulduğu, zaman içerisinde kurum kültürünün oluşmasını sağlayan etmenler ve kurumun geleceğe bakışındaki farklılıklar oluşturmaktadır.

Kurum tarafından yeni stratejik planlama süreci için önceki dönemde hazırlanmış ve uygulanmakta olan planın değerlendirmesi de yapılır. Yürürlükte bulunan planın uygulaması sonucunda amaç ve hedeflerin doğruluğu bu hedeflere ulaşmada kullanılan göstergelerin ilgililiği ve gerçekleşme düzeylerini dönem içinde yapılan Sayıştay denetim raporları, kurum tarafından hazırlanan faaliyet raporları ve performans programı dikkate alınarak değerlendirme yapılır. Elde edilen veriler hazırlanmakta olan stratejik plan için amaç, hedef ve göstergeler ile stratejilerin doğru belirlenmesinde kullanılır³⁵.

2.1.2. Mevzuat Analizi

Mevzuat analizi; kurumun faaliyet gösterdiği sektörde tabi olduğu mevzuat ile görev ve sorumluluklarını belirleyen yasal yükümlülüklerin listesidir. Kurum mevzuat analizini yaparken şu sorulardan faydalanabilir?

- Kurumun teşkilatlanması ve çalışma usul ve esaslarına ilişkin herhangi bir yasal düzenleme var mıdır?
- Kurumun faaliyetleri nelerdir? Bu faaliyetlerin yararlanıcıları kimlerdir?
- Kurum faaliyetleri sonucunda oluşan ürün ve hizmetlerin nitelik ve niceliğine ilişkin hükümler var mıdır?
- Kurumun diğer kamu idareleri, STK ve özel sektör kuruluşlar ile ilişkilerini düzenlemelere ilişkin mevzuat var mıdır?
- Kurumun yürütmekte olduğu hizmetler ile diğer idareler arasında mevzuattan kaynaklanan yetki çatışması var mıdır?
- Kurum yasal yükümlülüklerini tümüyle yerine getirmekte midir, getirmiyorsa bunların sebepleri nelerdir?
- Kurumun yürüttüğü ancak mevzuatında yer almayan hizmetleri var mıdır³⁶?

³⁵ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.14.

³⁶ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.14.

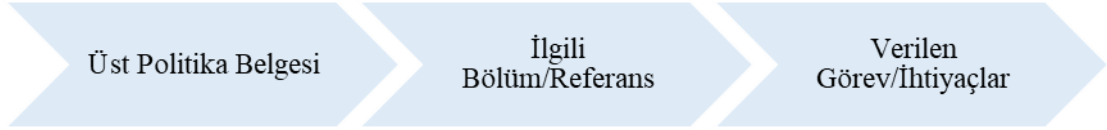
2.1.3. Üst Politika ve Belgeler Analizi

Üst politika belgeleri, kurumun ilişkili olduğu çevreler ile geliştirdikleri makro ölçekteki yönlendirici belgelerdir. Bu politika belgeleri hem ulusal hem de uluslararası çevrelere ait olabilir.

Üst politika belgeleri; usulüne uygun olarak düzenlenerek yürürlüğe girmiş olan kalkınma planı, yıllık hükümet programı, orta vadeli program, orta vadeli mali plan ve yıllık program ile kurumu ilgilendiren ulusal, bölgesel ve sektörel strateji belgeleridir. Üst politika belgeleri birbirleri ile uyumlu bir bütünlük gösterir ve belirli bir hiyerarşik yapı izler. Bu hiyerarşik yapının en üst kademesinde Kalkınma Planları yer alır³⁷.

Üst politika belgeleri, genel politikalarından oluşmakla beraber her bir kurum için yönlendirici bir rol oynar. Kurumların bu politikaları dikkate alarak onlar ile uyumlu hedefler belirlemeleri beklenir. Kurumlar üst politika belgeleri ile stratejik plan ilişkisini Şekil 2'deki hususlara göre oluştururlar.

Şekil 2. Politika Belgeleri Analizi



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, Tablo 3'ten türetilmiştir.

2.1.4. Faaliyet Alanının Belirlenmesi

Durum analizinde kurum tarafından gerçekleştirilen temel faaliyet alanlarının belirlenmesi ve değerlendirilmesi en önemli çalışmalardandır. Stratejik yönetim ve planlamanın asıl amacı, bir kurumun vizyonu doğrultusunda söz konusu faaliyetleri mükemmel olarak yapma arayışıdır. Bu da her bir faaliyet alanının küresel, ulusal, bölgesel ve piyasa ihtiyaçları, gelişmeleri ve değişimleri ışığında ayrı ayrı ve derinlemesine durum değerlendirmesi yapmayı gerektirir³⁸.

³⁷ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.15.

³⁸ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.16.

2.1.5. Paydaşların Analizi

Paydaş analizi katılımcı bir plan oluşturmayı sağlama konusunda kullanılacak enstrümanların başında gelir. Paydaş analizinde, paydaşlar iç ve dış paydaş olarak iki farklı grupta sınıflandırılır. Kurumun yakın ve uzak çevresinde etkileşim içerisinde olduğu paydaşların görüşleri doğrultusunda stratejik plan hazırlanır. Paydaşların planlama sürecine katkı vermeleri sonucunda stratejik planlar paydaşların görüş ve isteklerine göre şekillendirilir. Paydaşların plan sahiplenmeleri planlanan amaç ve hedeflere ulaşılması konusunda pozitif etki yaratmaktadır³⁹.

İç paydaşlar, kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum içerisindeki kişi ve gruplardır. Dış paydaşlar ise kurumun sunduğu ürün ve hizmetlerden yararlananlar ile kurumdan etkilenen veya kurumu etkileyen kurum dışındaki kişi, grup veya idarelerdir.

İki farklı grupta sınıflandırılan paydaşların görüşü alınırken şu dört temel sorunun sorulması yararlı olacaktır:

1. Şikâyetler: Kurum içinde yaşadıkları veya karşılaştıkları sorunlar veya şikâyete konu olan durumlar nelerdir?
2. Beklentiler: Kurumun karşılmasını istedikleri beklentileri nelerdir?
3. Öneriler: Kurumun yapmasını önerdikleri hususlar nelerdir?
4. İletişim Kanalları: Kurum içinde etkin bir katılımıcılığın olabilmesi için hangi iletişim kanallarını açık tutulmalı, etkinleştirilmeli veya geliştirmelidir?

Yukarıdaki sorulara alınan cevaplar ile paydaşların görüşleri, önerileri ve beklentileri planlama sürecine dâhil edilir. Böylelikle stratejik plan paydaşlar tarafından sahiplenildiğinde uygulanabilirliği artar.

Paydaş analizi dört aşamadan oluşmaktadır birinci aşamada paydaşlar tespit edilir, ikinci aşamada tespit edilen paydaşlar önceliklendirilir, üçüncü aşamada değerlendirme yapılır ve son aşamada paydaşların görüş ve önerileri alınır.

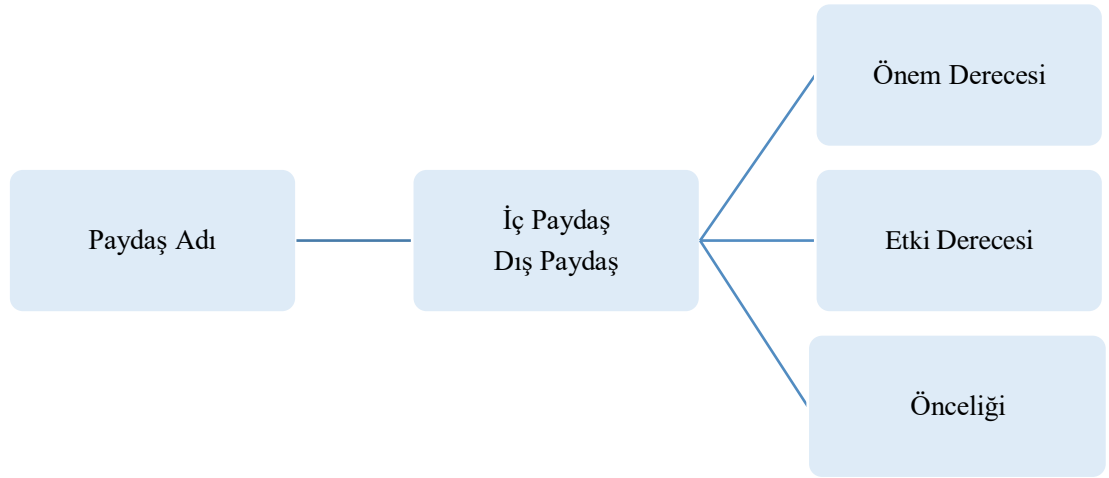
³⁹ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.16.

Paydaşların kimlerden oluştuğunun yanıtını aşağıdaki sorularla bulmak mümkündür.

- Kurumun faaliyetleriyle ilgisi olanlar kimlerdir?
- Kurumun faaliyetlerini kimler kullanır?
- Kurum faaliyetleri kimleri etkiler?
- Kurumun faaliyetleri kimlerden etkilenir?

Birinci aşamada tespit edilen paydaşların sayısı verimli bir iletişim kurulmasını zorlaştıracak seviyede olabilir. Bu durumda verimli bir iletişim kurulması amacı ile tespit edilen paydaşlar önceliklendirilir, öncelik derecesine göre paydaşların görüşleri alınır ve yapılmakta olan plana bu görüş ve öneriler yansıtılır.

Şekil 3. Paydaşların Önceliklendirilmesi



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, Tablo 5'ten türetilmiştir.

Önceliklendirilen paydaşlar ayrıntılı değerlendirilmelidir. İç ve dış paydaşların değerlendirilirken şu sorulara cevap aranmalıdır:

- Paydaşlar, kurumun hangi faaliyetleri ile ilgilidir?
- Paydaşların kurumdan beklentileri nelerdir?
- Paydaşlar, kurumun faaliyetlerini ne şekilde etkilemektedir?

- Paydaşlar, kurumun faaliyetlerinden ne şekilde etkilenmektedir?
- Paydaş analizi kapsamında, kurumun sunduğu faaliyetler ile paydaşlar ilişkilendirilir.

Paydaşların değerlendirilmesi sonucunda, hangi faaliyetlerden kimlerin yararlandığı tespit edilir ve daha sonra Şekil 3'ten yararlanarak paydaşların etki önem matrisi bulunur.

Tablo 3. Paydaş Etki/Önem Matrisi

Etki Düzeyi Önem Düzeyi	Zayıf	Güçlü
	Düşük	İzle
Yüksek	Çıkarlarını gözet, Çalışmalara dâhil et	Birlikte çalış

Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.19.

Paydaş görüşlerinin alınması ve değerlendirilmesinde farklı yöntemler kullanılabilir. Bu yöntemlerin bazıları; anket uygulaması, mülakat, toplantı, arama konferansı gibi yöntemlerdir.

2.1.6. Kurum İçi Analiz

Kurum içi analiz kurumun, süreç, kaynak, kabiliyet, yetkinlik veya yeterlilikler bakımından durumun analiz edilmesidir. Bu nedenle için içyapıda stratejik önemdeki kritik faktörler olan insan kaynakları, kurumsal kültür, sistemler, süreçler, mali kaynaklar, fiziksel ve teknolojik alt yapı gibi faktörlerin kapasitelerinin ve mevcut durumlarının tespit edilmesi önemlidir⁴⁰.

⁴⁰ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.21.

Yeni kurulmuş bir kurum ile faaliyet gösterdiği alanda uzun mesafeler almış bir kurumun, kurum için analizleri farklı içsel faktörler ile değerlendirilir. Bu içsel faktörler Güçlü, Zayıf, Tehdit, Fırsat (GZFT) analizinin güçlü ve zayıf (GZ) yanları açısından önemlidir.

Kurum içi analizle yukarıda bahsedilen kritik faktörlerin, güçlü ve zayıf yönlerinin neler olduğu, nedenleri ve stratejik olarak neler yapılması gerektiğinin cevapları aranır.

2.1.7. Dış Çevre Analizi

Kurumun stratejik plan dönemi ile ilgili çıkarımlarda bulunabilmesi için sektörel dış çevrede neler olup bittiğini değerlendirmesi durum analizi açısından önemlidir. Bir kurum, sahip olduğu kaynakları kullanarak faaliyet gösterdiği ortama adapte olmak için çevresel koşulları doğru anlamalıdır⁴¹.

Dış çevre analizi, makro düzey analiz ışığında sektörel analiz olarak değerlendirilmelidir. Sektörel analiz ile kurumun makro çevresel durumunun değerlendirilmesi yapılır ve sonucunda kurumun fırsat ve tehditleri belirlenir⁴².

Sektörel analiz, eğilim ve yapı olmak üzere iki analizden oluşur:

Sektörel analizde eğilimleri tespit edebilmek için, politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik, yasal ve çevresel faktör ve değişkenlere bakılabilir.

Söz konusu analiz faktörler kısaca şöyledir:

- Politik faktörler; hükümet politikaları, sektör politikası, yükseköğretim alanında reformlar, vb.
- Ekonomik faktörler; ulusal ve uluslararası eğilimler, bütçe uygulaması, büyüme oranı, faiz ve enflasyon oranları vb.
- Sosyolojik faktörler; vatandaşlarının kurumla ilgili görüşleri, demografik

⁴¹ Harun Gürer, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, S.63, s.91.

⁴² Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.26.

eğilimler ve toplumsal değerler vb.

- Teknolojik faktörler; yeni teknolojiler, mevcut teknolojilerin güncelliğini yitirmesi, Ar-Ge, bilgi ve iletişim vb.
- Çevresel faktörler; Çevresel ve çevreyle ilgili düzenlemeler, uluslararası anlaşmalar ve protokoller, çevresel sürdürülebilirlik vb.

Burada önemle vurgulanması gereken, PESTLE (political, economic, technological, sociological, legal and environmental) analizinin “genel” olarak değil, her bir faktörün kuruma etkilerinin “özel” olarak değerlendirilmesidir. Çünkü bu analizin temel amacı, genel tespitlerde bulunmak değil; politik, sosyolojik, teknolojik vb. değişimlerin kuruma etkisini (olumlu veya olumsuz) ve buradan hareket ile kurumun stratejik kararlarına nasıl yansıtılabileceğini ortaya çıkarmaktır.

Söktörel yapı analizinin faktörleri;

- Rakipler
- Paydaşlar
- Tedarikçiler
- Düzenleyici ve denetleyici kuruluşlar
- Potansiyel yatırımcılar’ dır.

Sektör yapısını oluşturan bu beş güç, sektörün rekabet yoğunluğunu ve dolayısıyla performansını (başarısını) ortaklaşa belirlerler. Aynı zamanda kurumun da sahip olduğu kaynaklar ile geliştireceği stratejilerin başarısını büyük ölçüde etkilerler⁴³.

2.1.8. GZFT (SWOT) Analizi

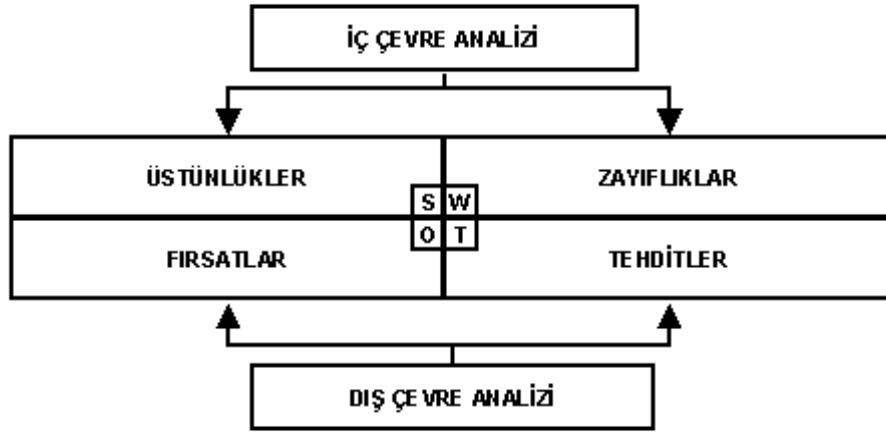
GZFT (SWOT) Analizi; kurum içi analizlerden edilen bilgiler ışığında, kurumun, güçlü (G) ve zayıf (Z) yönlerini ve dış çevreden kaynaklanan fırsat (F) ve tehditleri (T) belirlemek için kullanılan bir analiz yöntemidir. Buradaki amaç; kurum içi kaynakları ve çevresel faktörleri dikkate alarak, sahip olunan güçlü yönler ve fırsatlardan yararlanmak, zayıf yönlerin ve tehditlerin etkisini en aza indirecek plan ve stratejiler oluşturmaktır.

⁴³ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, ss.27-28.

GZFT analizi, güçlü olduğumuz yönlere ve büyük fırsatların kaynağına odaklanmamızı sağlar. Bu analiz ilk kez 1961 yılında bazı Harvard araştırmacıları tarafından ortaya atılmıştır.

1970’lerde, şirket sahiplerinin firmalarında uygulamaya başlaması ile GZFT analizi popüler hale gelmiştir ⁴⁴.

Şekil 4. SWOT Analizi



Kaynak: Aktan, a.g.e., s.55.

Kurumlarda GZFT (SWOT) analizinin yapılmasının iki faydası bulunmaktadır. Birincisi, GZFT analizi ile kurumun mevcut durumu tespit edilir. Bu süreçte kurumun güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulur. Bu yönüyle GZFT (SWOT) analizinin kurumun “mevcut durum” analizidir. İkinci faydası ise GZFT (SWOT) analizinin kurumun gelecekteki durumuna ilişkin tespitleri tahmin etmesidir. Bu yönüyle de “gelecek durum” analizidir⁴⁵.

Güçlü yönler kurum tarafından kontrol edilebilen, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşırken faydalanabileceği, katma değer ürettiği ve paydaşların kurumun pozitif yanlarını içsel özellikleri olarak gördüğü hususlardır.

Zayıf yönler ise kurumun başarısını olumsuz yönde etkileyebilecek eksikliklerdir. Başka bir ifadeyle zayıf yönler, kurumun üstesinden gelmesi gereken olumsuz yönleri “nelerdir” ve “neleri iyileştirmeliyiz” sorusunun cevabıdır.

⁴⁴Milorad M. Novicevic, Michael Harvey, “Dual-perspective SWOT: A Synthesis Of Marketing Intelligence And Planning”, *Marketing Intelligence & Planning*, S.22 (1), p.85.

⁴⁵ Aktan, a.g.e., s.55.

Fırsatlar, kurumun kontrolü dışında ortaya çıkan ve kurum için avantaj sağlaması olası olan etken ya da durumlardır.

Tehditler ise kurumun kontrolü dışında gerçekleşen ve olumsuz etkilerinin önlenmesi ya da sınırlandırılması gereken unsurlardır. Dış çevre analizinde bahsettiğimiz politik, ekonomik, sosyokültürel, teknolojik ya da siyasi faktörlerin kurumu olumsuz etkilemesi bu kapsamda değerlendirilir⁴⁶.

2.2. GELECEĞE BAKIŞ

2.2.1. Misyon Bildirimi

Misyon, bir kurumun varoluş nedenini ifade etmekle birlikte, kurumun nereye gitmek istediğini, nasıl tanımlanmak istediğini ve kimlere hizmet verdiğini ortaya koyar. Drucker'a göre gelecekte meydana gelecek sonuçlar için günümüzde verilen kararlar "İşimiz ne?" sorusuna verilen cevap ile ortaya çıkar. Kurumun var oluş nedeni olan misyon bildirimi kurum içindeki tüm unsurların ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmek, kuruma stratejik bir yön vermek ve kaynakların bu çerçevede en etkili ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamaktır⁴⁷.

Misyon bildirimi geliştirilirken çalışma grupları tarafından şu soruların cevabı aranır:

- Kurumun varoluş nedeni nedir? (Niçin)
- Kurum kimlere hizmet sunuyor? (Kime)
- Kurum hangi ihtiyaçları karşılıyor? (Ne)
- Kurum hizmetlerini ne şekilde sunuyor? (Nasıl)

Misyon belirlenirken şu hususlara dikkat edilmelidir:

- Kısa, net ve öz olmalıdır.
- Kurumun sorumlulukları ve yetkileriyle tutarlı olmalıdır.

⁴⁶ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.27.

⁴⁷ David,a.g.e., s.44.

- Kurumun genel işlevleri ve bu doğrultuda sunacağı hizmet eksenini kapsayacak şekilde olmalıdır.
- Süreç odaklı olmayıp kurum faaliyetlerinin amacını tanımlayarak sonuç odaklı olmalıdır.
- Kurumun faaliyet alanları ile kimlere hizmet sunduğunu anlatır nitelikte olmalıdır.
- Net olmalı ve bir bütünlük içermelidir⁴⁸.

2.2.2. Vizyon Bildirimi

Vizyon bildirimi ifadesi: genellikle kısa, çarpıcı, yaratıcı ve iddialı olmakla birlikte aynı zamanda kurumun gelecekte ulaşmak istediği durumu anlatır. Vizyon kuruma ve çalışanlara yol gösterici nitelikte olmalıdır. Vizyon belirlenirken mevcut durumun yansira kurumun ulaşmak istediği durumu da dikkate alınmalıdır⁴⁹.

Vizyon bildiriminin kuruma sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir⁵⁰:

- Çalışanlara, onlardan neler beklendiğine ve bunların hangi amaca hizmet edeceğine dair gerekli bilgilendirme sağlanır.
- Kurum içerisinde kimin, neyi, niçin, yapması gerektiği hususundaki tartışmalarına karşı zaman kaybını azaltır.
- Vizyon ifadesi ile vizyona ulaşmak için aşılması gereken engeller de görünür hale gelir. Çalışanları motive etmeye yardımcı olur.

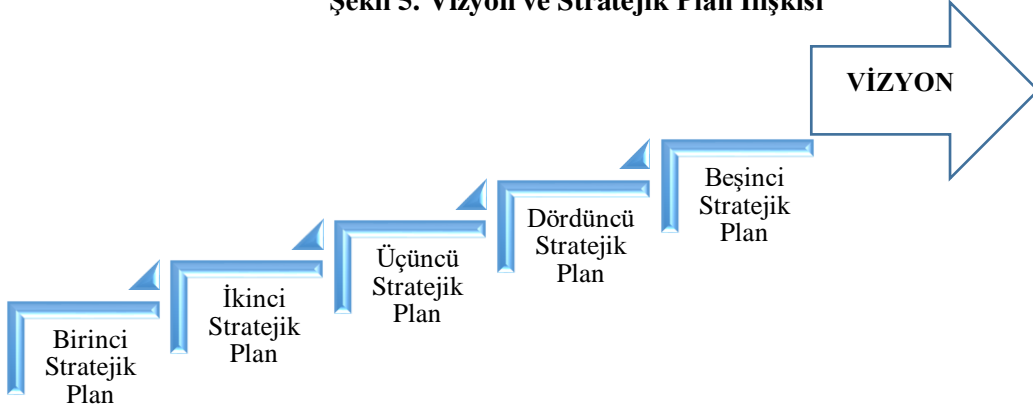
Vizyon bildirimi, stratejik planın ilgili olduğu zaman diliminin de ötesinde, uzun vadede kurumun ulaşmak istediği yeri ve gerçekleştirmek istediklerini anlatacak bir şekilde belirlenir. Diğer bir deyişle vizyon tek bir dönemlik stratejik plan için değil birkaç dönem stratejik planı kapsayan kavramdır.

⁴⁸ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.32.

⁴⁹ Tom Kenny, *From Vision to Reality through Values, Management Development Review*,1994,V.7,N.3, p.17.

⁵⁰ Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, pp. 157-159.

Şekil 5. Vizyon ve Stratejik Plan İlişkisi



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.34.

2.2.3. Temel Değerler

Temel değerler, kurumun sahip olduğu etik değerleri, prensipleri ve idealleri tanımlar. Kurumun var oluş nedeni yani misyonu ile örtüşür. Temel değerler, misyon, vizyon, amaç ve hedeflere ulaşabilmek için vazgeçilmeyecek unsurlardır⁵¹.

Temel Değerler, kurumun amaç ve hedeflerine ulaşmak için belirleyeceği stratejilerine de liderlik etmektedir⁵².

Temel değerlerin tespitinde dikkat edilecek hususlar şunlardır:

- Çalışanların görevlerini en iyi şekilde yerine getirecekleri bir çerçeve sağlamalıdır.
- Karar alma süreçlerine öncülük ve rehberlik etmelidir.
- Ulaşılmak istenilen vizyonun gerçekleştirilmesine yönelik kurumsal değişimi desteklemelidir⁵³.

⁵¹ Joseph M. Spallina, "Strategic Planning Getting Started: mission, vision, and values", *The Journal of Oncology Management*, pp.10-11.

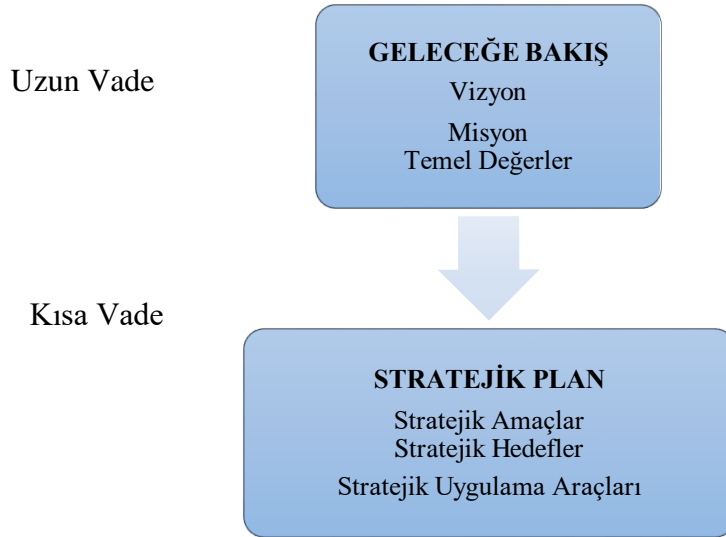
⁵² Ahmet Özen, *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi ve Türkiye'de Uygulanabilirliği*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008, s.60.

⁵³ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.37.

2.3. STRATEJİ GELİŞTİRME

Daha önce ifade edildiği gibi, stratejik plan strateji ve plan kavramlarından oluşur. Strateji, uzun vadede gerçekleşmesi beklenen başarı anlayışıdır. Uzun vadeli misyon, vizyon ve ilkeler ve bunların uzantısı niteliğindeki stratejik perspektifler stratejiye karşılık gelir. Plan ise, bütün bunların beş yıllık bir dönem içerisinde nasıl hayata geçirileceğine dair somut kararlardan oluşur. Bu somut kararlar periyodik hedefler, stratejiler, bunlara ilişkin performans kriterlerinden oluşur. Geleceğe bakış ile beş yıllık plan arasındaki ilişki Şekil 6' da gösterilmiştir.

Şekil 6. Geleceğe Bakış ile Strateji Geliştirme Arasındaki İlişki

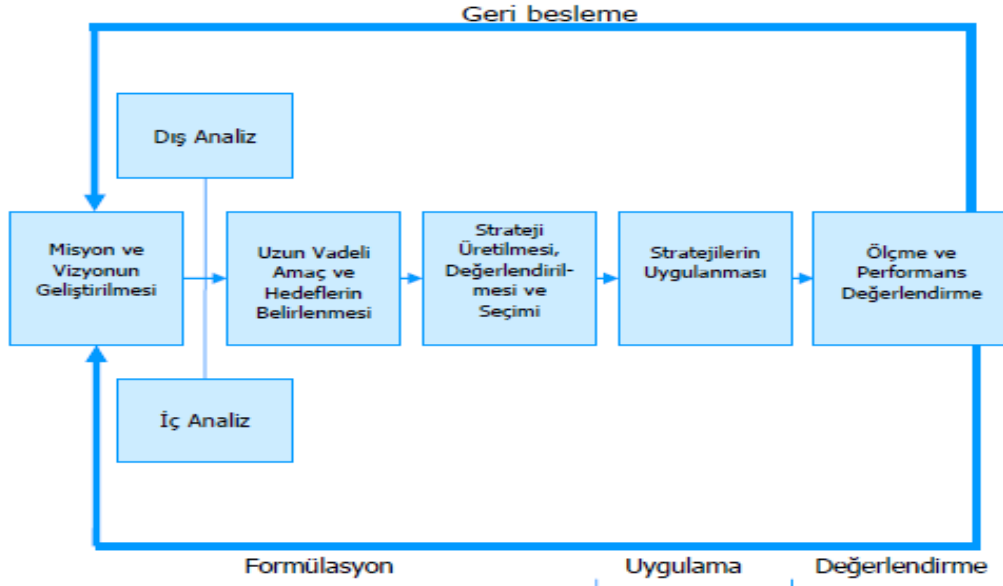


Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, Şekil 9'dan türetilmiştir.

Stratejik yönetim süreci üç temel aşamadan oluşmaktadır. Süreç, strateji formülasyonu ile başlamaktadır. Kurum belirlediği misyon ve vizyon ışığında, kurum içi analiz ve dış çevre analizinden elde edilen bilgiler doğrultusunda amaç ve hedeflerini geliştirir. Bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek için strateji alternatifleri oluşturulur ve en uygun olanları seçilir. Planlama sürecinden edilen değerlendirilmelerin sonraki planlama sürecine sağladığı geri bildirim ile stratejik yönetim döngüsü tamamlanır⁵⁴.

⁵⁴ Volkan, a.g.e., s.23.

Şekil 7. Stratejik Yönetim Modeli



Kaynak: David, a.g.e., p.44.

2.3.1. Stratejik Amaç

Miyon ve vizyon bildirimleri kuruma bir yol haritası çizmekle birlikte, tam olarak neyin, hangi düzeyde başarılmak ve ulaşılmak istendiğini ortaya koymazlar. Stratejik amaç ve hedefler ise kurumun belirlediği stratejiler sonucunda ulaşmak istedikleri sonuçları daha net bir şekilde ifade eder⁵⁵.

Amaçlar, kurumun hizmetleri ile ilgili stratejilerin uygulanmasıyla elde edilecek sonuçları ifade eder. Stratejik amaçlar kurum faaliyetlerinin niçin ya da neden yapıldığını ortaya koyan soyut ama yönlendirici tercihlerdir.

Stratejik amaçlar belirlenirken dikkat edilmesi gereken hususlar şunlardır⁵⁶:

- Durum analizinde belirlenen tespitler ve ihtiyaçlarla uyumlu olmalı,
- Ulaşılmak istenilen vizyona yönelik kurumun kurumsal dönüşümünü destekleyecek nitelikte olmalı,
- Kurumun var oluş sebebi olan miyonun gerçekleştirilmesine katkıda

⁵⁵ David, Strategic Management Concepts, p.162.

⁵⁶ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.39.

bulunmalı,

- Kurumun temel değerleri ile uyumlu olmalı,
- İddialı ama gerçekçi ve ulaşılabilirlikten uzak olmamalı,
- Ulaşılmak istenen sonucu açık bir şekilde ifade etmeli, ancak buna nasıl ulaşılacağı hususunda ayrıntılı olarak bilgi vermemeli,
- Orta ve uzun vadeli bir zaman dilimini kapsamalı,
- Hedefler için yol gösterici bir çerçeve çizmelidir.

2.3.2. Stratejik Hedef

Stratejik amaçlardan sonra stratejik hedefler gelir. Stratejik hedefler, amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik ölçülebilir ve spesifik ifadelerdir. Stratejik hedefler, beş yıllık zaman dilimi içerisinde kurumun amaçlarına hangi düzeyde ulaşmak istediğinin cevabıdır. Stratejik hedefler somut, ölçülebilir nitel ya da nicel ve stratejik amaçları ile uyumlu olmalıdır.

Stratejik hedefler belirlenirken dikkat edilecek hususlar řunlardır⁵⁷:

- Hangi özellikli sonuçlara ulaşılmaya istendiği belirlenmelidir.
- Sonucu etkileyen faktörler tüm yönleri ile analiz edilmelidir.
- Hedefe etki edilecek riskler tespit edilmelidir.
- Hedefin nasıl ölçüleceği belirlenmelidir.
- Hedef ölçümleri için hangi verilerin, ne şekilde sağlanacağı hususu tam olarak ortaya konulmalıdır.

Stratejik amaç ve hedeflerin ne olduğu ve nasıl olması gerektiğinin daha iyi anlaşılması için Tablo 4' e bakılabilir.

⁵⁷ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.52.

Tablo 4. Stratejik Yönetim Modeli

Stratejik Amaçlar	Stratejik Hedefler
Doğrudan misyon bildirimini ile ilgilidir.	Stratejik amaçlara ulaşılmasını sağlar.
Kısa, net ve anlaşılabilir ifade edilir.	Ayrıntılı ve daha uzundur.
Genel ve geniş kapsamlıdır.	Özellikli ve dar kapsamlıdır.
Uzun dönemi kapsar	Zamansal olarak daha kısa sürelidir.
Ölçülebilirliği daha zordur.	Ölçülebilirliği daha kolaydır.
Soyut bir kavramdır.	Somut bir kavramdır.

Kaynak: Stephen A. Matthews, *Crash Course in Strategic Planning*, 2013, p.42.

2.3.3. Performans Göstergeleri

Performans göstergeleri, stratejik planın başarısını ölçme araçlarıdır. Göstergeler, stratejik plandaki, amaç ve hedeflere ulaşmak, sonuçlarını ölçmek, izlemek ve değerlendirmek için kullanılır. Performans göstergeleri, basit, anlaşılabilir, nesnel, güvenilir ve doğru veriyi toplamayı temin etmelidir.

Performans göstergeleri girdi, çıktı, sonuç, verimlilik, kalite ve verimlilik göstergeleri olarak sınıflandırılır⁵⁸.

Girdi performans göstergeleri, bir ürün ya da hizmetin üretilmesi için gerekli beşeri, fiziksel ve mali kaynaklardır. Örneğin; personel sayısı, kullanılan araç ve malzemelerin sayısı vb.

Çıktı göstergeleri, sunulan hizmet ve üretilen ürün miktarıdır. Çıktılar genellikle somuttur, ne üretildi veya ne sunuldu sorusuna cevap verir. Çıktı göstergeleri çoğu zaman kurumun kontrolü altındadır. Örneğin; bakım onarımı yapılan yol uzunluğu, mezun olan öğrenci sayısı vb.

Sonuç göstergeleri, sunulan hizmet ya da üretilen ürünün sonucunda ortaya çıkan etkilerdir. Üretilen çıktılarının ve faaliyetlerin, amaca ulaşmada ne derecede etkilendiklerini gösterir. Sonuç göstergeleri “nasıl bir sonuç bekliyoruz” ve “nasıl bir etki oluşturmak”

⁵⁸ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.45.

istiyoruz sorusunun cevabını verir. Örneğin; mezunların iş bulma oranı, bakımı ve onarımı yapılan yollardaki kaza sayısı, vb.

Kalite göstergeleri, sunulan hizmet ya da üretilen üründen yararlananların beklentilerini karşılama düzeyini ölçer. Örneğin; sağlık hizmetleri memnuniyet oranı, bakımı ve onarımı yapılan yollardaki tekrar onarılma ihtiyacı gösterme oranı, vb.

Verimlilik göstergeleri, çıktı ile bu çıktıyı elde etmek için kullanılan girdi arasındaki ilişkiyi gösteren ifadedir. Örneğin; birim karayolu başına düşen onarım maliyeti (maliyet/çıktı), aşılana çocuk başına düşen maliyet (maliyet/çıktı), vb.

Stratejik hedefler belirlenirken dikkat edilecek hususlar şunlardır⁵⁹:

- Hedefin başarı düzeyini ölçebilecek nitelikte ve sayıda olmalıdır.
- Göstergeler açık, anlaşılabilir ve belirsizlikten uzak olmalıdır.
- Aynı gösterge ifadesinde ölçülecek birden fazla unsur olmamalıdır.
- Doğru veri toplamayı temin etmelidir.
- Doğru şeylerin ölçüldüğünü temin etmelidir.

2.3.4. Stratejiler

Strateji, bir kurumun amaç ve hedeflerine “nasıl” ulaşacağına ilişkin tercihleridir. Amaç ve hedeflere çok farklı yollar ile ulaşılabilir. Başka bir ifade ile amaç ve hedeflere ulaşmamızı sağlayan birden fazla strateji vardır. Kurumun bu stratejik alternatifleri belirlemesi, alternatifler arasında değerlendirme yaparak tercihte bulunması gerekir.

Stratejiler, amaç ve hedeflere ilişkin olmalıdır. Stratejik amaç ve hedefler ile uyumlu, onları destekleyen ve onların istenilen doğrultuda gerçekleşmesine imkân tanıyacak nitelikte olmalıdır⁶⁰.

Kurum doğru stratejileri belirleyip belirleyemediği konusunda aşağıdaki sorular ile test etmelidir⁶¹.

⁵⁹ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.46.

⁶⁰ Bryson, *Strategic Planning For Public and Nonprofit Organizations*, pp.211-221.

⁶¹ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.48.

- Amaç ve hedeflere ulaşmak için izlenebilecek alternatif yol ve yöntemler nelerdir?
- Bu alternatifler, kurumun faaliyet alanları ile ilişkilendirilmiş midir?
- Alternatiflerin maliyetleri, olumlu, olumsuz yönleri nelerdir?
- Aynı hedefi gerçekleştirecek alternatif faaliyetler belirlenerek tartışılmış mıdır?

2.3.5. Maliyetlendirme

Hedeflere ilişkin diğer bir somutlaştırma çalışması da maliyetlendirmedir. Maliyetlendirme hedefleri gerçekleştirmek için ihtiyaç duyulan maliyetlerin ortaya konulmasıdır.

2.4. İZLEME DEĞERLENDİRME

İzleme ve değerlendirme sistemi, karar almayı desteklemek için kurum içerisinde farklı kademedeki yöneticiler için ihtiyaç duyulan bilginin üretim ve yayılımını sağlayan bir prosedürler dizisidir. İzleme ve değerlendirme süreci, kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin devamlı olarak iyileştirilmesidir.

İzleme, ulaşılmak istenilen amaç ve hedeflere performans göstergeleri aracılığıyla nitel ve nicel verilerin toplandığı gerçekleşme sonuçlarının belirli bir aralıkla izlenmesi ve belirlenen dönemler itibarıyla raporlanarak yöneticilerin değerlendirmesine sunulmasıdır. İzlemenin amacı, hedeflerin planlandığı gibi hayata geçirilip geçirilmediğini ve istenilen etkileri sağlayıp sağlamadığını temin etmeye çalışmak ve sonucunda potansiyel engeller için bir erken uyarı rolü görmektir.

Değerlendirme ise izlemede elde edilen veriler ile amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını belirlemek amacıyla yapılan ayrıntılı bir incelemedir. Değerlendirme ile stratejik plandaki amaç, hedef ve performans göstergelerinin etkililik, ilgililik, etkinlik ve sürdürülebilirliği analiz edilir⁶².

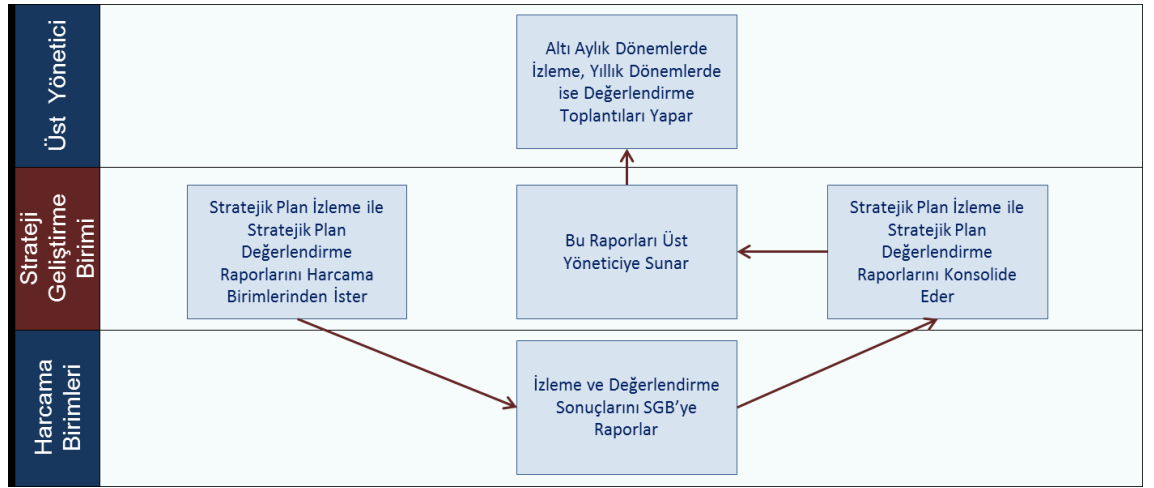
⁶² Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.55.

İzleme ve değerlendirme sürecinde⁶³;

- Kurum içi kapasitesinde veya faaliyetini gerçekleştirdiği dış çevrede temel değişikliklerin olup olmadığı;
- Stratejilerin faaliyetlerin ve eylem planlarının planlandığı şekilde gerçekleşip gerçekleşmediği;
- Stratejik amaçlar ve hedeflere ulaşmada ilerlemenin beklentilere uygun olup olmadığı;

değerlendirilerek planın takibi yapılır.

Şekil 8. İzleme ve Değerlendirme Süreci



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.55.

İzleme ve değerlendirme sürecinin asıl sorumlusu üst yöneticidir. İzleme ve değerlendirme sayesinde yöneticiler, amaç ve hedeflere ulaşıp ulaşılamadığını takip eder ve hedeften sapma olduğu takdirde gerekli önlemlerini alır.

⁶³ Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.55.

2. BÖLÜM

STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİ BELİRLEYEN FAKTÖRLER

Stratejik plan, hızla değişen bir ortamda faaliyet gösteren kurumlara, sahip oldukları kurum içi ortamları ile dış çevreye uyum sağlamaları için hem bir çerçeve hem de uzun vadeli bir politika oluşturmasını sağlar. Stratejik planlar liderler için bir yol haritasıdır. Liderler küreselleşen dünyada belirledikleri vizyonlar ile uzun vadeli kararlar almalı, paydaşları bu sürece ortak etmeli ve herhangi bir aksilik karşısında önceden hazırlıklı olmalıdır. Stratejik planların kapasitelerini belirleyen beş faktör vardır⁶⁴.

Bunlar;

- Kurumsal Özerklik
- Yönetişim ve Kontrol
- Liderlik
- Katılımcılık
- Veri Altyapısı

2.1. STRATEJİK PLANLAMADA KURUMSAL ÖZERKLİK

2.1.1. Özerklik Tanımı ve İçeriği

Özerklik hukuksal bir terim olarak, bir kurum ya da kişinin kendi iradesiyle hukuken geçerli karar alabilme ve aynı zamanda bu kararları uygulayabilme hakkı ve yetkisidir⁶⁵.

İdari özerklik, kendi başına kararlar alıp bunu yürütebilme gücüne sahip olan, tüzel kişiliği olan ya da olmayan her kurum veya daha çok “hukuksal varlık” için kullanılır⁶⁶.

⁶⁴ Michaela Martin, *Strategic Management in Western European Universities*, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 1992, p16.

⁶⁵ Fethi Aytacı, *Merkezi İdareden Mahalli İdarelere Devredilebilecek Hizmetler*, Ankara: Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Merkezi, 1994, s.6.

⁶⁶ İl Han Özyay, *Gün Işığında Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1996, s.180.

Mali özerklik, kamu tüzel kişileri için kaynağın elde edilmesinden ziyade, kendi kaynaklarını istediği tasarrufla kullanması ve kendi harcamalarını yönetmesi durumudur. İşte bu tasarruf yetkisi, kurumların mali özerkliğinden kaynaklanmalıdır⁶⁷.

Bu anlamda mali özerklik 3 boyutludur. Bunlar:

- Kendi bütçesini hazırlama,
- Kendi mali kaynaklarını oluşturma,
- Kendi mali kaynaklarını kullanmalarıdır.

Bazı kamu kurum ve kuruluşları, hizmetlerini merkezi bir otoriteye tabi olmadan kendi kararlarını alabilirler. Devlet tüzel kişiliğinin dışında ayrı bir kamu tüzel kişilikleri ile idari özerliğe sahiptirler. Mali özerklik yönünden de kendilerine özgü bütçe hazırlama yetkisine sahiptirler⁶⁸.

Tüm bu özerklik tanımlarını baz alarak bir kurum örneği verecek olursak, OECD'nin üniversitelerin gerçekten özerk olup olmadığının dair sekiz kriteri verilebilir⁶⁹.

- Gayrimenkul ve diğer fiziksel kaynakların mülkiyetine sahip olabilmek,
- Borçlanarak fon oluşturabilmek,
- Oluşturulan kaynakları, kendi amaçları doğrultusunda dilediği gibi bağımsız harçayabilmek,
- Akademik program ve ders içeriklerini belirleyebilmek,
- Akademik personelin işe alınmasına ve işten çıkarılmasına karar verebilmek,
- Personelinin ücretlerini belirleyebilmek,
- Öğrenci kontenjanlarını belirleyebilmek,
- Öğrenci harçlarını belirleyebilmek.

⁶⁷ Coşkun Can Aktan, *Özlenen Üniversite/ Yaşanan Üniversite*, Ankara, Yeni Türkiye Yayıncılık, 2003, ss.55-56.

⁶⁸ İrfan Türkoğlu, *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye'de Belediyelerde Mali Özerklik Ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*, Ankara, Ümit Ofset Matbaacılık, 2009, ss.12-15.

⁶⁹ OECD: Education Policy Analysis 2003, Paris. Eylül 2003.

2.1.2. Stratejik Planlamada Kurumsal Özerkliğin Önemi

Stratejik planının kapasitesini belirleyen temel faktörlerden biri olan kurumsal özerklik, kurumların amaç ve hedeflerinin üzerinde geniş ve kapsamlı bir şekilde kendi kararlarını alabilmesi ve gerekli düzenlemelerini yapabilmesidir⁷⁰.

Kurumsal düzeyde bir stratejik yönetim, ortak ve katılımcı bir planlama ile organize edilebilir. Kurumlar, kendi önceliklerini ve kaynaklarını yönetebildiği, strateji oluşturmak için daha fazla alanı oluşturabildiği, çevre şartlarına mükemmel uyum sağlamak amacıyla kendi kararlarını alabildiği özerk bir kurum olduğunda amaçlarına daha kolay ulaşırlar⁷¹.

2.2. KURUMSAL YÖNETİŞİM

2.2.1.Yönetişim Kavramı ve Genel Özellikleri

Yönetişim” kavramı, karşılıklı etkileşimin öne çıktığı, ilişkiler bütününe doğru dönüşümü ifade eder. Yönetişim; toplumların, faaliyetlerini yönetmek için kullandıkları ekonomik, yönetsel, sosyal ve siyasi iradelerden oluşur. Toplulukların, ortak karar alma ve uygulamada, menfaatlerini dile getirmede, sorumluluklarını yerine getirmede ve uyuşmazlıklarının çözümünde kullandıkları araç yönetişimdir. Bu anlamda, toplumsal aktörler ile kamu yönetimi arasında bir bağ olan “birlikte yönetim” in kavramsal ifadesidir⁷².

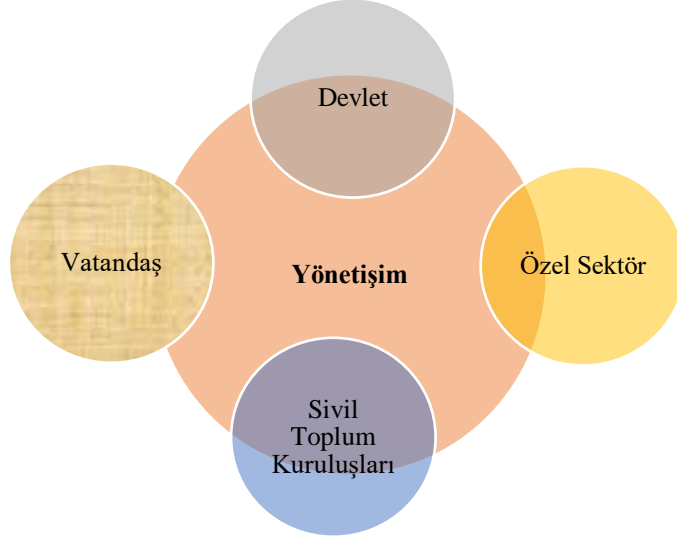
Yönetişim, devletin, sivil toplum kuruluşlarının, vatandaşların ve özel sektörün yönetim sürecine dâhil olduğu geniş bir aktörler yelpazesine sahiptir.

⁷⁰ Michaela Martin,a.g.e., p.16.

⁷¹ Michaela Martin,a.g.e., p.17.

⁷² Fikret Toksöz, İyi Yönetişim El Kitabı, İstanbul: TESEV Yayınları, s.7.

Şekil 9. Yönetişim Aktörleri



Kaynak: Mukaddes Acar, *Yeni Kamu Yönetiminde Yönetişimin Önemi Ve Ülkemizde Oluşturulan Yönetişim Mekanizmaları*,(Yüksek Lisan Tezi), Kayseri: Erciyes Üniversitesi, 2017, s.54.

Yönetişimin temel karakteristik özellikleri şu şekildedir⁷³:

- Politika belirlemede ve hizmet üretmede kurumlar arası iletişime odaklanır.
- Politikaların amaçlarına ulaşmasında ve hizmetlerin üretilmesinde kurumların bağımsızlığı söz konusudur.
- Sosyal aktörler arasında birbirleri ile işbirliğini gerektiren yatay bir örgütlenme ve güç dağılımı söz konusudur.
- Politika ve hizmet kalitesini arttırmak için sosyal aktörler arasında iletişim söz konusudur.
- Karar alma süreçlerinde paydaşların, sosyal aktörlerin ve vatandaşların katılımı söz konusudur.

Bu özelliklerle birlikte, Smouts çok kısa ve öz bir şekilde yönetim yaklaşımının özelliklerini dört madde halinde sıralamıştır⁷⁴:

⁷³ Erik Hans Klijn, “*Public Management And Governance: A Comparison Of Two Paradigms To Deal With Modern Complex Problems*” *The handbook of governance*, Oxford: Oxford University Press, 2012, p.206.

⁷⁴ Marie-Claude Smouts, *The proper use of governance in international relations*, *International Social Science Journal*, V.50, N.55, p.84.

- Yönetişim ne bir kurallar sistemi ne de bir etkinliktir, yönetişim bir süreçtir.
- Yönetişim egemenlik üzerine değil uzlaşa üzerine kuruludur.
- Yönetişim kamu ve özel sektör aktörlerinin birlikteliğini içerir.
- Yönetişim resmi bir kuruluşa değil, sürekli bir etkileşime bağlıdır.

2.2.2. Yönetişim Kavramının Tarihi

İlk bölümde yer verilen yeni kamu yönetimi anlayışı ile 1980 ve 1990'lı yıllarda önemi azalan geleneksel kamu yönetimi anlayışı terk edilmiş, kamusal faaliyetlerin; hükümet, vatandaş, STK'lar ve özel sektörün ve sivil toplumun da dâhil edildiği, kurumlar arası etkileşimin arttığı “yönetişim” anlayışına geçmiştir⁷⁵.

Yönetişim kavramı ilk defa 1989 yılında Dünya Bankasınca yayımlanan raporda “Good Governance” olarak yer almıştır⁷⁶.

Dünya Bankasına göre yönetişim, öngörülebilir, şeffaf ve açık bir siyasal karar verme sürecini; kurumsallaşmış ilkeler üzerine kurulu bir bürokrasiyi; hesap verebilir hükümeti; kamusal sürece dâhil olan güçlü bir sivil toplumun ve hukukun üstünlüğü ilkesini benimseyerek hareket etmeyi ifade etmektedir⁷⁷.

Dünya Bankasınca hazırlanan ve yönetişim kavramının güçlü kalkınma stratejisiyle eş anlamlı olduğu “Yönetişim ve Kalkınma” isimli 1992 tarihli çalışmada, yönetişimin dört temel alanından bahsedilmiştir⁷⁸. Bunlar;

- Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi,
- Hesap Verebilirlik,
- Kalkınma İçin Yasal Çerçeve,
- Bilgi

⁷⁵Mücahit Avcı; *Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil toplum Kuruluşları Üzerine Bir inceleme: Isparta İli Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Sosyal Bilimler Enstitüsü, s.1

⁷⁶M.Akif Çukurçayır, Esra B. Sipahi, “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, s.44.

⁷⁷ Dünya Bankası *Governance: The World Bank's Experience*, Washington :World Bank, (1994), p.10.

⁷⁸ Dünya Bankası, *Governance and Development*, Washington :World Bank, (1992), pp 1-2.

- Şeffaflık

1995 yılında kavramın geliştiricisi olan Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD), Global Governance Komisyonu yönetişimi, farklı çıkar gruplarının işbirliği içinde işlettiği süreç ve bireylerin, kurumların, kamu ve özel sektör unsurlarının ortak işleri birlikte yönetme biçimi olarak tanımlamıştır.⁷⁹

2001 yılında Avrupa Komisyonu tarafından Avrupa Yönetişimi Beyaz Kitabı adlı belgede yönetim kavramına ayrıntılı yer verilmiştir. Beyaz Kitaba göre yönetim, açıklık, katılımcılık, hesap verebilirlik, etkililik ve tutarlılık olmak üzere beş ilkeden oluşan ve yetkilerin yürütülme biçimini etkileyen süreçler, kurallar ve davranışlar olarak tanımlanmaktadır. Kitapta bahsi geçen beş ilke Komisyon tarafından aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır⁸⁰:

1) Açıklık;

AB kurumları daha açık ve şeffaf şekilde çalışmalıdır. AB'nin aldığı kararlar üye devletler ile aktif olarak iletişim kurarak paylaşılmalıdır. Kararlarda açık ve anlaşılabilir bir dil kullanılmalı ve halk tarafında kolaylıkla ulaşılabilir olmalıdır. Halkın AB kurumlarına olan güveninin artırılması için bu ilke önemlidir.

2) Katılımcılık

AB politikalarının etkililiği ve kalitesi politikalarını geniş katılım ile almasına bağlıdır.

3) Hesap verebilirlik

Yasama ve yürütme süreçlerine dair görevler açık ve anlaşılabilir olmalıdır. AB'nin her bir Kurumu ne iş yaptığını açıklamalı ve sorumluluk almalıdır.

4) Etkililik

AB politikaları zamanında yapılmalı ve etkili olmalı, açıkça belirlenmiş hedeflere uygun olarak hayata geçirilmeli, gelecekte olası etkiler ve geçmişteki tecrübeler

⁷⁹ Birgül Ayman Güler , “Yönetişim: Tüm İktidar Sermaye”, Praksis, S.9, (2003), s.105.

⁸⁰ Commission of the European Communities, “European Governance: A White Paper”, Brussels, (2001), p.10.

değerlendirilmelidir. Etkililik ilkesi aynı zamanda AB politikalarının orantılılık ilkesine uygun olarak oluşturulmasına ve uygulanmasına dayanmaktadır.

5) Tutarlılık

Politikalar ve eylemler birbiri ile tutarlı olmalı ve anlaşılabilir olmalıdır.

Bu beş ilkenin her biri çok önemli olup aynı zamanda da birbirini tamamlamaktadır. İlkeler “orantılılık ve yerindelik ilkelerini desteklemektedir.

2.2.2. Yönetişim Kavramının İlkeleri

Yönetişim kavramının ilkeleri, açıklık, saydamlık, hesap verilebilirlik, tutarlık katılımcılık, etkinlik ve etkililiktir. Bu ilkeler kurumun hedeflerine ulaşmasında ve üstün performans göstermesinde yol gösterici özellik taşır.

2.2.2.1. Açıklık ve Saydamlık

YKY anlayışı ile birlikte kurumların doğru kararlar alabilmesi ve iç kontrol sistemlerinin iyileştirilmesi için bilgi paylaşımı kamu yönetiminde çok büyük önem kazanmıştır. Sosyal ve siyasal boyutuyla küreselleşme sonrasında bilgi toplumu ve katılımcı demokrasinin yaygınlaşması sonucunda kamusal hizmetlerdeki yönetim anlayışında açıklık veya saydamlık ilkeleri kamu kurumlarının yönetim işleyişinde egemen olmuştur⁸¹.

Yönetimde açıklık ilkesi her ne kadar saydamlık ile eş anlamlı kullanılsa da, açıklık saydamlığı da içeren geniş kapsamlı bir ilkedir. Açıklık ilkesi genellikle üç karakteristik özelliği de içerir⁸².

1) Saydamlık: Kamusal faaliyetlerin ve bu faaliyetleri gerçekleştiren bireylerin halkın denetimine açık olmasını ifade eder. Daha geniş bir anlatımla saydamlık, kamu sektöründeki paydaşların görevi kötü kullanımlarını açığa çıkarmak ve kendi çıkarlarını koruyabilmek için gerekli bilgilere sahip olabilmesidir. Bu nedenle kamu yönetiminde

⁸¹ Ertuğrul Gündoğan, *Kavram, Kuram ve Boyutlar*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2010, s.48.

⁸² OECD Policy Brief, *Public Sector Modernisation*, 2005, s.2.

saydamlık, ilgili tüm aktörlerin (devlet, vatandaş, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları) arasında bilgi akışının sağlandığı açık iletişim yoluyla mümkündür⁸³.

2) Ulaşılabilirlik: Kamusal hizmetlere ve bilgilere vatandaşlar tarafından ulaşılabilirliğinin kolaylıkla sağlanmasıdır. Günümüzde kamusal bilgilere ulaşılabilirlik, internet, medya ve çeşitli yollarla artırılmıştır.

3) Cevap verebilme: Yeni görüş, ihtiyaç ve beklentilere cevap vermeye hazır olma durumunu ifade eder. Açık yönetimin bu üç kriteri pek çok ülkede gerekli politikalar, yasalar ve kurumsal çerçevelerle hayata geçirilmektedir. Açıklık ilkesi gereği kamu kurumlarının yaptığı bazı düzenlemeler şöyledir⁸⁴:

- Bilgi edinme hakkı kamuoyu denetiminin ön koşuludur ve birçok ülkenin anayasalarında bir hak olarak yer almaktadır. Yasaların ve diğer düzenlemelerin vatandaşların erişimine açılması da bilgi edinme hakkının önemli bir aracı olarak kabul edilmektedir.
- Üst politika belge ve analizler ile kamu kurum ve kuruluşlarının stratejik planlarının, performans programlarının, faaliyet raporları ve mali tablolarının kamuoyu ile paylaşılması açık yönetiminin önemli unsurlarıdır.
- İdari usul yasalarının kabul edilmesi de yönetimde açıklığın sağlanması hususunda birçok ülkenin kabul ettiği bir araçtır.
- Bürokratik formalitelerin azaltıldığı, e- devlet veya elektronik yönetim kullanıldığı ve böylelikle idari işlemlerin basitleştirilerek vatandaşlara bilgi ve belgelere ulaşmasında kolaylık sağlanması açıklık ilkesi gereği yapılan düzenlemelerdendir.
- Yapılan düzenlemelerin, sade, açık ve anlaşılabilir bir dil kullanılması ile düzenlemelerin gerekçelerinin anlatılması birçok ülke tarafından kabul edilen önemli hususlardır.

⁸³ Adel M. Abdellatif, "3. Good Governance and Its Relationship to Democracy & Economic Development", s.22.

⁸⁴ DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, ss.6-7.

2.2.2.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, belirli bir yetki, görev ve kaynak tahsis edilenlerden istenildiği gibi davranıp davranmadıklarını kontrol etmeyi amaçlamaktadır. Geleneksel kamu yönetimi anlayışında hesap verebilirlik mekanizmalarının yeterli seviyede olmayışı ile yaşanan olumsuzluklar sonucu hesap verebilirlik mekanizmalarının daha etkin bir araç olarak kullanımını gündeme getirmiştir. 1980’li yıllardan itibaren başta ABD ve İngiltere gibi ülkelerde ortaya çıkan YKY anlayışında denetim boyutunun en önemli unsuru hesap verebilirliktir⁸⁵.

Hesap verebilirlik ile ilgili literatürde bir fazla anlama gelecek tanımlamalar yapılmaktadır. Hesap verebilirliği;

- Kamu gücüne sahip olanların vatandaşların beklentilerine cevap verme ve hizmet etme gerekliliği,
- Performansın bağımsız bir şekilde izlenmesi ve açıklanması,
- Bir kimsenin yerine getirdiği faaliyetlerden dolayı başka bir otoriteye açıklama yapması,
- Bir kimsenin icra ettiği görev ve sorumlulukları ne şekilde ve nasıl yerine getirdiğini ortaya koyması ve anlatma zorunluluğu gibi çeşitli şekillerde tanımlamak mümkündür⁸⁶.

Hesap verebilirlik, cevap vermek ve zorlamak gibi iki farklı mekanizmayı içerir. Cevap verme, kamunun aldığı karar ve gerçekleştirdiği eylemlerle ilgili kamuoyunun bilgilendirmesini ifade ederken; zorlamak ise hesap verilen kurumun ya da kamuoyunun karşı tarafı cezalandırma kabiliyetidir⁸⁷.

⁸⁵Hale Biricikoğlu, Serdar Gülener, “Hesap Verebilirlik Anlayışındaki Değişim ve Türk Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, 2008, Haziran, s.203.

⁸⁶ Asım BALCI; *Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı*, Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003, s.116.

⁸⁷ Rick Stapenhurst ,Mitchell O’Brien , “Accountability in Governance”, Dünya Bankası, <http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>, (15.10.2019), s.1.

Hesap verebilirlik üç türdür. Bunlar;

- Siyasi hesap verebilirlik: Siyasi partilerin ve liderlerinin seçim yoluyla hesap verebilirliği,
- İdari hesap verebilirlik: İdari kuruluşlarının kurum içi ve kurumlar arası hesap verebilirliği,
- Hukuki hesap verebilirlik: Hukukun üstünlüğünün sağlanması için yargı organları da dâhil her bir kamu kurum ve kuruluşların aldığı karar ve gerçekleştirdiği eylemlere karşı yargı yolunun açık olmasıdır.

Hesap verebilirliğin üç temel özelliği vardır. Hesap verebilirliğin ilk özelliği, kişinin bir makama ya da otoriteye yaptığı iş veya eylemden dolayı açıklama yapma sebebiyle dışsal olmasıdır. İkinci özelliği, hesap verebilirlik sosyal yönden karşılıklılık ve iletişime açık olmasıdır. Son özellik olarak, hesap verebilirlik ilişkisinde hesap soranın yetkisi ve hesap sorabilme hakkının önceden belirlenmesidir⁸⁸.

Hesap verebilirlik, üst makamlara hesap verme (yukarı doğru hesap verebilirlik), paralel bir kuruma hesap verme (yatay hesap verebilirlik) ya da alt seviyedeki kurum ve gruplara (müşteriler gibi) açıklamada bulunmayı gerektirir. Hesap verebilirlikle ilgili değerler dizgesi üç grupta sınıflandırılır: Ekonomik değerler (Mali dürüstlük ve mali etkinliği içerir), sosyal ve prosedürel değerler (hakkaniyet, eşitlik, yasallık gibi), süreklilik/güvenlik değerleri (sosyal tutarlılık, güvenlik, kamu hizmeti gibi) içerir⁸⁹.

Tablo 5'te bu değerler ve hesap verebilirlik kurumları arasındaki bağ özetlenmektedir.

⁸⁸ Richard Mulgan ,“Accountability: An Ever-Expanding Concept?”, *Public Administration*, V.78, N.3,2000, p.555.

⁸⁹ Colin Scott, “Accountability in the Regulatory State”, *Journal of Law and Society*, V.27, N.1, 2000, pp.42.

Tablo 5. Değerler ve Hesap Verebilirlik Kurumları Arasındaki Bağ

Ne İçin? Kime?	Ekonomik Değerler	Sosyal Değerler	Süreklilik/Güvenlik Değerleri
Üst Makamlara Hesap Verebilirlik	Bakanlıkların hazineye kamu harcamaları için hesap vermesi	İdari karar alıcıların mahkemelere hesap vermesi	Kamu hizmet kuruluşlarının regülasyon kurumlarına hesap vermesi
Yatay Hesap Verebilirlik	Kamu organlarının iç ve dış denetim organlarına dürüstlük ve mali etkinlik için hesap vermesi	Denetim mercilerince kararların incelenmesi	Güvenlik standartlarının üçüncü şahıslarca onaylanması
Alt Makamlara Hesap Verebilirlik	Kamu hizmet kuruluşlarının mali piyasalara hesap vermesi	Hizmet kullanıcılarına kamu-özel hizmet sunucularının hesap vermesi	Kamu hizmet gereksinimleriyle ilgili müzakere ihtiyacı

Kaynak: Colin Scott, "Accountability in the Regulatory State", *Journal of Law and Society*, V.27, N.1, 2000, pp.38-60.

Etkin bir hesap verebilirliğin beş göstergesi vardır⁹⁰. Bunlar;

1. Rollerin ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olması
2. Performans beklentilerinin açık ve anlaşılır olması
3. Sahip olunan kapasiteler ile beklentiler arasında dengenin kurulması
4. Raporların güvenilir ve düzenli olması
5. Kontrol etme ve düzeltme mekanizmalarının gerçekçi ve uygulanabilir olması

1-Rollerin ve sorumlulukların açık ve anlaşılır olması; hesap verebilirlikte tarafların görev ve sorumlulukları iyi anlaşılmalı ve bunlar üzerinde anlaşma sağlanmış olmalıdır.

2- Performans beklentilerinin açık ve anlaşılır olması; ulaşılmak istenen amaçlar, istenilen başarılar ve iç ve dış faktörler belirgin ve anlaşılır olmalıdır.

⁹⁰ Hakan ÖZBARAN, "Kamu Kesiminde Hesap Verme Sorumluluğu Uygulamalarının Modernizasyonu", *Sayıştay Dergisi*, S.39, 2000, ss.117-119.

3- Sahip olunan kapasiteler ve beklentiler arasında denge kurulması; performans beklentileri tarafların sahip olduğu kapasiteleriyle en uygun biçimde ilişkilendirilmeli ve dengelenmelidir.

4- Raporların güvenilir ve düzenli olması; ulaşılan performansı ve hangi sonuçlara ulaşıldığını gösterebilmek için gerekli olan bilgiler güvenilir ve düzenli olarak raporlanmalıdır. Sorumlular, sorumluluklarını, yaptıklarını ve yapamadıklarını gerekçeleri ile birlikte açıklamak zorunda olmalıdır.

5- Kontrol etme ve düzeltme mekanizmalarının gerçekçi ve uygulanabilir olması, hesap verecek olanların performansı hakkında şeffaf ve gerekli bilgiler edinilmiş bir şekilde inceleme süreci işletilmelidir.

Hesap verebilirlik sürecinde hiçbir otorite diğerlerinin gözetim ve denetiminden muaf tutulmamasını gerektirmektedir. Hesap verebilirlik ilkesine işlerlik kazandırabilmek adına yapılan, kamu denetçisi tarafından yapılacak soruşturma, özel bir kurul ya da komisyon tarafından yapılacak denetim, bir parlamento komisyonu tarafından yapılacak araştırma gibi bazı iş, işlem ve süreçler örnek olarak verilebilir⁹¹.

2.2.2.3. Katılımcılık

Katılımcılık, devletin karar alma süreçlerini oluşturma, uygulama ve izleme aşamalarında vatandaşların ve sivil toplum kuruluşlarının etkin bir şekilde sürece dâhil edilmesidir.

Yönetişim yaklaşımının önemli ilkelerinden katılımcılık ile siyasi otorite karar alma sürecine vatandaş da dâhil eder. Böylece vatandaşlar ile siyasi otorite arasındaki ilişki yönetenle yönetilen arasındaki ilişkiden ziyade bir ortaklık ilişkisine dönüşmektedir⁹².

Katılımcılık ile ilgili ayrıntılı bilgi çalışmanın ilgili bölümünde yer verilmektedir.

⁹¹ Maliye Dergisi, Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri Sigma Raporları, S. 27, Çev. Pelin Kuzey, s.68.

⁹² Şafak Birol ACAR; İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Yönetiminde Mali Saydamlık ve Kamuoyu Denetiminin Etkinleştirilmesi (Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu), Ankara: Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007, s.13.

2.2.2.4. Etkililik ve Etkinlik

Kurumların hedeflerini doğru bir politika ile zamanında yerine getirebilmeleri yönetim ilkelerinden biridir. Etkililik kavramı etkinlik kavramı ile çoğu zaman karıştırılır ve çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılır. Etkililik; amaçlara ulaşmayı ifade ederken, etkinlik ulaşılacak istenen amaçlara en uygun kaynakların kullanımı ile gereksiz zaman ve kaynak tüketiminden kaçınmaktır⁹³.

Hesap verebilirliğin özelliklerinden biri de yönetiminin performans etkinliğinin artırılmasıdır. Etkinlik, kullanılan kaynaklar ile elde edilen çıktılar arasında iyi bir oran kurulmasına dayalı yönetsel bir ilkedir. Mevzuat veya politika belirleyicileri tarafından belirlenen kamusal sorunların çözümü ve istenilen hedeflere ulaşılması konusunda kamu yönetiminin yüksek performans göstermesini sağlamak ise etkililiktir. Bu ilke doğrultusunda uygulanan kamu politikalarının analizi yapılır ve değerlendirme sonucunda bu politikaların kamu idaresi tarafından ne kadar uygulandığı belirtilir⁹⁴.

2.2.2.5. Tutarlılık

Tutarlılık birden çok kararın ve eylemin birbirleriyle uyumlu olmasını ve çatışmamasını anlatmaktadır. Devletin farklı ve çok sayıda alanlarda hizmette bulunduğu dikkate alındığında tutarlılık ilkesinin hayata geçirilmesi önemlidir. Anlaşılması güç bir sistem içerisinde tutarlı bir yaklaşımın sergilenmesi siyasi sahiplenmeyi ve kurumların güçlü sorumluluk duygusuna sahip olmasını gerektirmektedir⁹⁵.

Tutarlılık ilkesi, verilen kararların gerek birbirleriyle, gerekse zaman içerisinde uyumlu olmasını, devletin yapacağı faaliyet ve eylemlerin öngörülebilir olmasını ve vatandaşların güvenli bir ortamda ileriye yönelik yatırımlarını gerçekleştirmelerini sağlar⁹⁶.

⁹³ DPT, *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2007, s.15.

⁹⁴ Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri *Sigma Raporları*, a.g.e., s.69.

⁹⁵ *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, a.g.e., s.16.

⁹⁶ Fikret Toksöz, a.g.e., s.18.

2.3. LİDERLİK

2.3.1. Liderlik Kavramı ve Özellikleri

Liderlik kavramı, insanların toplumsal ve siyasal yaşamında önemli bir rol oynar. Bütün organizasyona can veren ve onu başarıya götüren şey ruhtur. İşleyen bir organizasyona can veren ve onu başarıya götüren bu ruhu aşıl原因an kişi ise liderdir⁹⁷. Liderlik, ortak amaçlar için birleşen insanların amaçlarını gerçekleştirmek için onları etkileme sürecidir. Liderlik, coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır⁹⁸.

Liderlerin taşıması gereken özellikler şu şekildedir⁹⁹:

- Yaşanması muhtemel olumsuz durumlara karşı zamanında ve çözüm odaklı karar alma iradesine sahip olmalı,
- Vizyon sahibi olmalı, geleceği öngörebilmeli ve temsil ettiği topluluğu bu doğrultuda yönlendirmeli,
- Amaçları ve hedefleri konusunda kendine bağlı topluluğu ikna etmeli ve kararları ile onları etkilemeli,
- Sorumluluk bilincine sahip olmalı,
- Davranışları ile topluluğa örnek olmalı,
- Kararlarını edindikleri tecrübeler ışığında uygun şartlarda ve zamanında almalı,
- Özgüveni yüksek olmalı,
- Temsil ettiği topluluğa karşı koruyuculuk bilinci yüksek olmalı,
- Adaletli olmalı ve kararları ile topluluğun beklentilerini karşılamalı,
- Temsil ettiği topluluğa karşı güven duygusunu oluşturmalı ve kararlarında tutarlı olmalıdır.

⁹⁷ Hicks Herbert, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev. Osman Tekok, C.1, Ankara: Turhan Kitabevi, s.249' den aktaran Orhan Erdem, Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.29, s.199.

⁹⁸ İlker Birdal, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayınları, 1992, s.79.

⁹⁹ Ayşe Öztekin, "Yönetim ve Liderlik" *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, (1996), ss.190-192.

2.3.2. Liderlik Türleri ve Stratejik Liderlik

Birçok araştırmacı liderlik türlerini için farklı tanımlamalar yapsalar da ağırlıklı olarak ele alınmış şu liderlik şekilleri vardır¹⁰⁰.

- Otoriter liderler, buldukları konumları ve hiyerarşinin gücünü kullanırlar.
- İşlevsel liderler; ödüllendirme ve teşvik sistemini kullanırlar ve teşviklerin çalışanı motive ederek, kuruma bağlılığını artıracaklarını düşünürler.
- Transformasyonel liderler; etik değerlere önem verir ve çalışanların ihtiyaçlarını dikkate alırlar.
- Otantik liderler; liderlik boyutunda diğerlerine yardımcı olurlar. Hisleri, akıllarıyla ve tutkuları hareket ederler.
- Stratejik liderler; geleceği öngörürler, paydaşları ile iyi ilişkiler kurar ve kurumun amaçlarına ulaşmasında yol gösterici olurlar¹⁰¹.

Stratejik liderlik tanımını ilk kez 1980' lerde John Adair yapmıştır. Adair' e göre stratejik lider, örgütün ya da kurumun değişim zamanlarında liderlik kademelerinden beklenenleri başarılı bir şekilde yerine getiren kişidir¹⁰².

Stratejik liderlik, kurum için geleceği görme, vizyon oluşturma, arzulanan amaçlar için strateji geliştirme ve stratejik düşünme yetkisine sahip olma ve kurumdaki çalışanları buna göre yönlendirmelidir. Buna göre, örgüt, kurum ya da firma, stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğunda rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur¹⁰³.

Stratejik liderlik kavramı ile liderlik kavramı arasındaki ayrım, örgüt düzeylerine göre farklılık göstermektedir. Örgütün üst düzeylerinde stratejik liderlik, orta düzeylerinde örgütsel, alt düzeylerinde ise üretim ve eylem odaklı liderlik anlayışları hâkim olmaktadır. Alt düzeydeki liderler genellikle çok az risk alırlar ve işlerin

¹⁰⁰Ruth Alas, Külliki Tafel, Krista Tımlık, "Leadership style During Transition in Society: ase of Estania", *Journal of Global Strategic Management*, V.1, N,1, s.57-58.

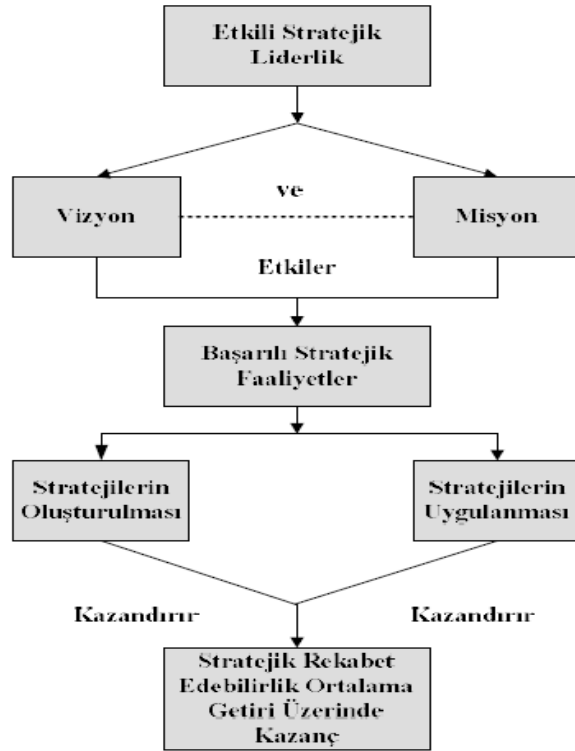
¹⁰¹Hayri Ülgen , S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, İstanbul: Literatür Yayınevi, 2004. B.1. s.643.

¹⁰² John Adair, *Etkili Stratejik Liderlik*, çev.S.Fatih Güneş, İstanbul: Babiali Kültür Yayınları, 2004, s.41.

¹⁰³ Özgür Uğurluoğlu, Yusuf Çelik, "Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.12, S.2, 2009, s.126.

yapılmasından sorumludurlar. Orta düzey liderler orta vadeli amaç ve hedeflerin belirlenmesinden ve alt düzey yönetim tarafından kullanılacak olan plan, prosedür ve süreçlerin geliştirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey liderler ise küresel stratejik çevre içerisinde örgütün stratejik yönelimini, vizyonunu belirlemekten sorumludurlar.

Şekil 10. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Uğurluoğlu, Çelik, a.g.m.,s.130.

Stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklerin bazıları şunlardır¹⁰⁴:

- Gelecek için belirlediği vizyon heyecan vericidir.
- Bugünden daha çok geleceği yönetir.
- Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır bu yüzden insanların hata yapmasına izin verir çünkü başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
- Stratejik yönetim süreçlerine kurumun tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.

¹⁰⁴Linda E. Swayne, W.Jack Duncan, Peter M.Ginter, *Strategic Management of Health Care Organizations*, 2006, p.37.

- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemleri ile ilgilenir ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur.
- Her şeyi en ince ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için kurumdakilerine güvenir.
- İşlerin yürümesi için çalışanlarına zaman tanır.
- Davranışları ile çalışanlarına örnek olur.
- Problemleri çözmek için çalışanları cesaretlendirir.

2.3.3. Liderlik ve Yöneticilik

Liderlik ve yöneticilik kavramları çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılsa da birbirinden farklı kavramlardır. Liderlik, vizyon doğrultusunda belirli amaçları gerçekleştirmek için kişilerin veya grupların davranışlarına yön verebilme veya onların davranışlarını etkileyebilme olarak tanımlanırken; yöneticilik ise belirli amaçlara ulaşmak için eldeki kaynaklarını etkin ve etkili şekilde kullanılabilmesidir¹⁰⁵. Sonuç olarak liderlik bir önderliği, yöneticilik ise resmi bir otoriteyi temsil eder¹⁰⁶.

Tablo 6. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Gücünü bulunduğu konumda alır.	Gücünü etkileme ve iletişimden alır.
Üst kademededir.	Üst kademede yer almayabilir
Tayin ettiği astları vardır.	Grubunda yer almak isteyenler vardır.
Başarısı sisteme bağlıdır.	Başarısı üyelere bağlıdır.
Denetler.	Yetki verir.
Statükoyu korur.	Gelişmeye önem verir.
Kuralcıdır.	Yenilikçidir.
Kısa vadeli düşünür.	Uzun vadeli düşünür.
Var olan hedefe hizmet eder.	Kendi hedefini belirler.
Başkaları tarafından yönetime getirilir.	İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.
Biçimsel yapılardan güç alır.	Gücünü içinde bulunduğu gruptan alır.
Biçimsel olanı temsil eder.	Doğal olanı temsil eder.

Kaynak:

Abdülkadir Akgündüz, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, İstanbul: Genç Beyin Yayınevi, 2004, s.70.

¹⁰⁵Hüseyin Çırpan, “Lider mi, Yönetici mi”, *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz, http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yonetici.pdf, s.4. (10.10.2019)

¹⁰⁶ Erdem, Dikici, a.g.m., s.202.

2.4. KATILIMCILIK

YKY anlayışındaki yönetim kavramının en önemli özelliklerinden olan katılımçılık, stratejik plan kapasitesini belirleyen beş faktörden biridir. Katılımçılık kurumların karar alma ve stratejilerini oluşturma sürecinde önemli rol oynar.

2.4.1. Katılımçılık Kavramı

Katılımçılık; vatandaşın, sivil toplum örgütlerin veya kurumların, politika oluşturma ve uygulama süreçlerine dâhil olmasıdır. OECD'ye göre ise katılımçılık; oluşturulan politikaların ve sunulan hizmetlerin kalitesini artırmak üzere, vatandaşların, STK'ların, kurum ve kuruluşların karar alma süreçlerine dâhil edilmesidir¹⁰⁷. Katılımçılık, üç farklı ilişki ve etkileşim yoluyla gerçekleşmektedir¹⁰⁸:

- 1) Bilgilendirme: Devletin ürettiği bilgiyi vatandaşa sunduğu tek taraflı bir ilişkidir. Sunulan bilgi, doğru, güvenilir, anlaşılır ve ulaşılabilir. Bilgiye erişim, gerekli yasal düzenlemeleri ve bağımsız yargıyı zorunlu kılmaktadır.



Devlet → Vatandaş

- 2) Danışma: Devletin karar alma sürecinde vatandaşın görüş ve tercihi hakkında bilgisine başvurduğu iki taraflı iletişimdir. Danışma siyasal karar alma sürecinde önemli rol oynar.

¹⁰⁷Muhammet Fatih Yıldırım, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımçılık Ve Merkezi İdarelerde Katılımçılık Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012, s.42.

¹⁰⁸OECD, *Engaging Citizens in Policy Making: Information, Consultation and Public Participation*, OECD Public Management Policy Brief, Temmuz 2001, p.2.



Devlet ↔ Vatandaş

- 3) Aktif Katılım: Vatandaş ile devlet arasındaki ortaklık ilişkisi söz konusudur. Politika oluşturma sürecinde vatandaşın aktif rol aldığı ve siyasi karar alma sürecinde etkin olduğu karşılıklı iyi yönlü iletişim vardır. Aktif katılımı tüm paydaşlar süreçte söz sahibidir ancak son sözü siyasetçiler söyler. Danışma sürecinden farklı geri bildirim mekanizması yoktur.



Devlet ↔ Vatandaş

Özetle katılım her ne şekilde olursa olsun, yönetim kapasitesinin iyileştirilmesinde ve geliştirilmesinde etkili bir araçtır¹⁰⁹.

2.4.2. Katılımcılığın Amaçları

Devlet ve vatandaş arasındaki ilişkinin artırılmasında anahtar rol oynayan katılımcılığın amaçları aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır¹¹⁰:

- YKY anlayışının en önemli unsuru olan yönetişimin, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkesini güçlendirmek,
- Vatandaşın karar alma sürecine katılımını teşvik etmek,

¹⁰⁹ İsmet Akbaş, “Bölgesel Kalkınma’da Yönetişim Kavramı”, *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.6 (2), (2015), s.341.

¹¹⁰ TEPAV, *İnsanlar ve Katılım*, s.20.

- Sosyal adaleti sağlamak ve toplumsal uyumu güçlendirmek,
- Sahiplenme ve eşitlik duygusunu artırmak,
- Sunulan hizmet kalitesini beklentiler doğrultusunda iyileştirmek,
- Daha güçlü topluluklar oluşturmak, büyüme ve kalkınma için temel oluşturmak.

2.4.3. Katılımcılığın İlkeleri

Etkili ve amacına ulaşmış bir katılım için bazı ilkelere uyulması gerekir. Söz konusu ilkeler şu şekildedir¹¹¹:

- Fark yaratmalı: Katılımın amacı, katılımcıların öğrenme, güven ve aktif vatandaşlık duygusuna katkı sağlamaktır. Bunun için her kesimin değişim için aktif taahhüdünü gerektirmektedir.
- Şeffaf olmalı: Süreç içinde nelerin değiştirilip değiştirilmediği, kimin katılıp katılmadığı ve sonuçların neler olduğu konusunda açık ve şeffaf olunmalıdır.
- Katılımcı sayısı ve niteliği uygun olmalı: Yöneticiler alınacak kararları, optimal düzeyde ve çeşitlilikte katılımcı ile almalıdır.
- Gönüllülük üzerine kurulmalı: Katılım zorunlu olmamalı, katılımcılar süreç için teşvik edilmelidir.
- Özgün ve yaratıcı olmalı: Katılımcılık için yürütülen süreç ihtiyaç, amaç ve şartlara göre tasarlanmalıdır.
- Katılımcılara saygı gösterilmeli: Katılımcıların fikirlerini diledikleri gibi sunabilmeleri için saygılı ve güven verici bir tutum izlenmelidir.
- Ulaşılabilir olmalı: Katılımcıların toplantılara katılımını sağlamak için uygun ortam oluşturulmalı ve zaman planlaması yapılmalıdır.
- Yeterli kaynak sağlanmalı: Katılım sürecinde istenilen hedeflere ulaşmak için yeterli kaynak temin edilmelidir.

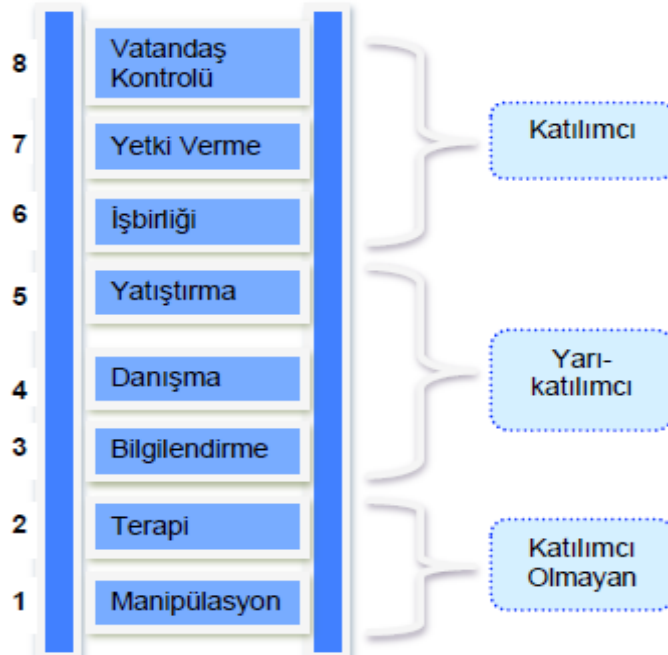
¹¹¹ TEPAV, *İnsanlar ve Katılım*, s.19.

- Hesap verebilir olmalı: Süreç tüm katılımcılara karşı hesap verebilir olmalıdır. Bu durum bütün süreci ve sonuçları doğru ve güvenilir bir şekilde kayıt altına alınmasını ve sonuçların raporlanmasını gerektirmektedir.
- Süreç gözden geçirilmeli ve değerlendirilmeli: Verilen nihai kararın uygulamasına geçilmeden önce süreç değerlendirilmeli ve katılımcılar ile sonuçları paylaşılmalıdır.

2.4.4. Katılımcılık Düzeyi

Katılımcılığın düzeyi ilk kez Sherry Arnstein tarafından “ vatandaş katılım merdiveni” tanımı ile yapılmıştır. Gücün vatandaşlara bırakılma seviyelerine göre merdiven, katılım gösterme durumunu anlatan sekiz basamaklı üç katılım grubunda oluşturulmuştur. Katılım merdiveninde en iyi katılım en üstte yer almıştır¹¹².

Şekil 11. Vatandaş Katılım Merdiveni



Kaynak: Yıldırım, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), s.45.

¹¹² Yıldırım, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), s.45.

En iyi katılım basamağı olan vatandaş kontrolünde, paydaşlar konu ile ilgili yeterli bilgiye sahiptir ve konu hakkında gerekli kararı kendiliğinden alabilir ya da politika oluşturabilirler¹¹³.

Yetki verme aşamasında, kararlar yönetenler tarafından verilir, paydaşlara sadece sorunu çözmek için gerekli kaynak ve bilgi için başvurulur. Yetkiyi devreden ile devralan arasında yetki devri sınırları açık ve hesap verebilir bir şekilde belirlenir.

İşbirliği aşamasında, paydaşlar sürecin içindedir ve karar aşamasında etkindir. Paydaşların süreçte rolleri ve sorumlulukları bellidir.

Yatıştırma aşamasında, paydaşlar karar sürecinde aktif rol alır ancak nihai kararı yönetenler verir. İki yönlü iletişim vardır.

Bilgilendirmede aşamasında, paydaşlara konu ile ilgili gerekli bilgi verilir. İletişim tek yönlüdür.

Terapi ve Manipülasyon aşamalarında, paydaşlar eğitilir ve yönlendirilir.

2.4.5. Katılımcılık Süreci

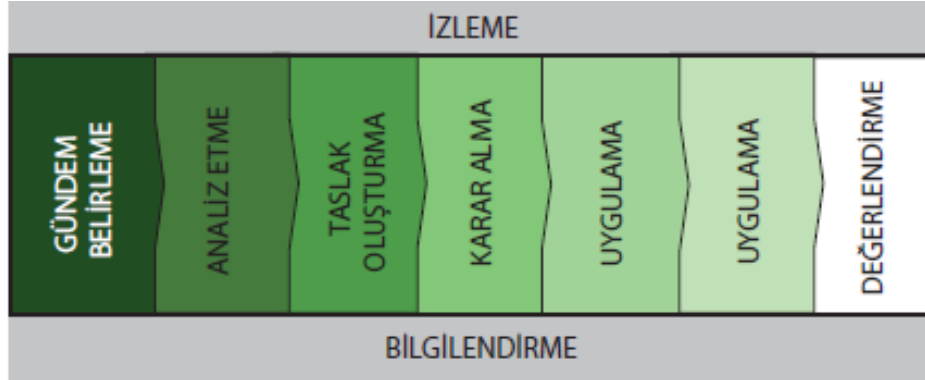
Katılımcılığın temel amacı, paydaşları karar alma sürecine dâhil ederek verimliliği, etkinliği ve hesap verebilirliği artırmaktır. Katılımın başarısı ve etkisi katılım sürecinin bileşenlerinin doğru oluşturulmasına bağlıdır.

Karar alma sürecinin çok sayıda aşamalardan oluşan bileşenleri vardır ve bu bileşenler farklı karar alma modelleri oluşturur. Örnek model olarak Avrupa Konseyi tarafından uygulanan yedi adımlı model Şekil 12' de gösterilmiştir¹¹⁴.

¹¹³Engin Sabancı, "Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu Faslı Kapsamında Yerel Aktörler" *İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi*, 2014, s.49.

¹¹⁴İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim ve Katılım *Rehberi*, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, 2004, s.55.

Şekil 12. Avrupa Konseyi Karar Alma Modeli



Kaynak: İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim ve Katılım *Rehberi*, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, 2004, s.55.

Modelin adımları¹¹⁵;

- Gündem belirleme,
- Analiz etme,
- Taslak oluşturma,
- Karar alma,
- Uygulamalar,
- Değerlendirme' dir.

2.4.5.1. Gündem Belirleme

Hangi konuların nasıl değerlendirileceği hususunda önemli rol oynayan bileşen gündem belirleme aşamasıdır. Gündemin doğru belirlenmemesi durumunda yanlış kararlar alınır ve istenmeyen sonuçlar ortaya çıkar. Gündem belirleme, sürecin tüm aşamalarını ve hedeflerini gösteren bir belge niteliğinde olmalıdır.

Paydaşların sürece katılımının avantajı; paydaşlar en başından itibaren sürece dâhil edildikleri için daha istekli sürece katkıları olur.

¹¹⁵ İçişleri Bakanlığı Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim ve Katılım *Rehberi*, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi, 2004, ss.55-58.

Paydaşların sürece katılımının dezavantajı; hem konunun hem de sürecin tüm aşamalarını paydaşlara anlatmak daha fazla zaman almasına sebep olur.

2.4.5.2. Analiz Etme

Gündeme alınan konu bu aşamada analiz edilir ve toplumun karşı karşıya olduğu sorunlar paydaşlar ile analiz edilir.

Paydaşların sürece katılımının avantajları; konu ya da sorunun nedenleri ile birlikte ele alınır.

Paydaşlarının sürece katılımının dezavantajı; çok sayıda sorunun belirlendiği karmaşık ve sonu gelmeyen bir sürece dönüşebilir.

2.4.5.3. Taslak Oluşturma

Taslak oluşturmada analiz edilen konu ya soruna çözüm önerileri geliştirilir. Amaç çözüme odaklanılmasını sağlamaktır.

Paydaşların sürece katılımının avantajları; farklı bakış açıları ve ihtiyaçlar tespit edilir, yenilikçi ve sonuç odaklı çözümler edinilir.

Paydaşlarının sürece katılımının dezavantajı; görüşler birbirine zıt olabilir, böyle bir durumda oylama tekniklerine ihtiyaç duyulabilir.

2.4.5.4. Karar Alma

Kararlar genelde yönetenler tarafından alınır ancak süreçte paydaşların görüşleri dikkate alınmalı ve alınan kararlar gerekçeleri ile birlikte paydaşlarla duyurulmalıdır.

Paydaşların sürece katılımının avantajları; paydaşların görüş ve ihtiyaçları yönetenler tarafından dikkate alınır.

Paydaşlarının sürece katılımının dezavantajı; nihai karar vericiler yönetenler olduğu için paydaşların karar etkileri sınırlıdır.

2.4.5.5. Uygulama

Uygulama yöntemleri konuya ve çözümün niteliğine göre değişir, alınan kararların bazıları sadece yetkililer tarafından uygulanırken, bazıları paydaşlarla birlikte uygulanır.

Paydaşların sürece katılımının avantajları; süreç içinde aktif ve istekli bir katılım sağlayacakları için uygulama memnuniyet ile karşılanır.

Paydaşlarının sürece katılımının dezavantajı; uygulamanın gecikmesi ya da iptali, paydaşlarda hayal kırıklığına neden olur.

2.4.5.6. Değerlendirme ve İzleme

Alınan kararlara yönelik çözümler uygulansa bile bazen sorunlar giderilemediği için değerlendirme ve izlemeye ihtiyaç duyulur. Bu aşama kamusal bir kontroldür.

Paydaşların sürece katılımının avantajları; paydaşlar sürecin içinde oldukları için çözüm tercihinde öneride bulunabilirler.

Paydaşlarının sürece katılımının dezavantajı; paydaşların yorulmalarına ve yıpranmalarına neden olur.

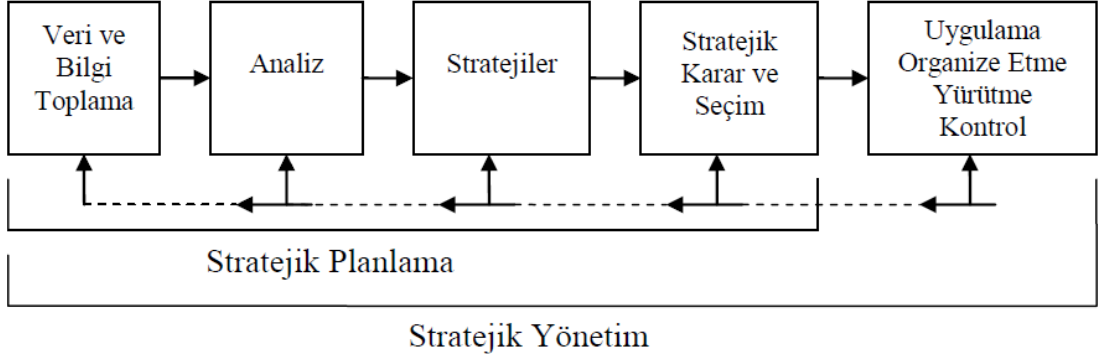
2.5. VERİ ALT YAPISI

YKY' nin temel ilkeleri çerçevesinde kurumlar arzu ettikleri geleceğe stratejik planlama yaparak ulaşabilirler¹¹⁶. Etkin bir stratejik plan, doğru durum analizi sonucunda geliştirilen stratejilerin sistematik olarak takip edilmesi ve raporlanmasına bağlıdır¹¹⁷.

¹¹⁶ Atilla Çakır, *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*, (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi), Ankara: Maliye Bakanlığı, 2008, s.1-2.

¹¹⁷ Kutluhan Yılmaz, "Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması" *Sayıştay Dergisi*, S. 50-51, s.71.

Şekil 13. Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen, Mirze, a.g.e., s.37.

Stratejik planda veri alt yapısını oluşturan faktörler;

- Analiz,
- Yöntem,
- Veri kayıt sistemi,
- İnsan kaynağı 'dır.

2.5.1. Analizler

2.5.1.1. Senaryo Analizi

Senaryo analizi, kurumun geleceğine şekil veren aktör ve faktörlerin belirlenmesiyle olası fırsatları ve bu fırsatlara nasıl ulaşılabileceğinin tespit edilmesidir. Senaryo analizi, paydaşların sorunlar üzerinde bir görüş birliğine varmasına, stratejilerin farklı senaryolar ile sürdürülebilirliklerinin test edilmesine yardımcı olur. Senaryo geliştirme yeni bakış açıları ile kurumun performansının artırılmasına yardımcı olur¹¹⁸.

Kurumlar senaryo analizini genellikle vizyon, amaç ve hedeflerin belirlenmesi ile bunlara ulaşmak için geliştirilen stratejilerin ve araçların tespitinde kullanır.

Senaryo analizinde üç temel hususa dikkat edilmelidir:

¹¹⁸ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz Ve Yöntemler Rehberi*, s.2.

Model kalitesi: Modeller; matematiksel ya da sezgisel bir model olabilir. Matematiksel modelde doğru nicel analiz yöntemlerinin belirlenmesi; sezgisel modelde ise ekibin uzmanlık bilgisi ve tecrübesi model kalitesini belirler.

Veri kalitesi: Matematiksel modellerde verinin kalitesi ve güvenilirliği sonuçları doğrudan etkiler. Bu nedenle yeterli verilerle desteklenmeyen analizler için senaryo üretilmesi güçtür.

Senaryo ekibinin yetkinliği: Senaryo çalışmasında yer alacak ekibin yetkinliği çalışmanın sonuçlarına doğrudan etki eder. Bu sebeple ekip, uzmanlık ve analiz yeteneği ile doğru varsayımlarda bulunabilen kişilerden oluşmalıdır.

2.5.1.2. Sorun Analizi

Stratejik planlamada amaç ve hedeflerin belirlenmesi için sorunların doğru tanımlanması ve analiz edilmesi önemlidir. Sorunlar kurumun faaliyet alanlarına ilişkin olabileceği gibi kurumsal kapasiteye ilişkin de olabilir. Sorunların analiz edilmesi, sadece tespit edilen sorunların gidermek için değil aynı zamanda kurumun kalitesi ve kapasitesini artırmasında da önemli rol oynar¹¹⁹.

2.5.1.3. Risk Analizi

Risk, kurumların amaç ve hedeflerine ulaşmalarını engelleyecek olaylar veya durumlardır¹²⁰. Riskin kaynağı, kurumun faaliyet gösterdiği çevredeki belirsizlikler ve gerçekleşmesi muhtemel olaylardır. Kurumlar arzu ettikleri hedeflere ulaşabilmek için risklerini tespit etmeli ve gerekli önlemleri almalıdır. Risk analizi, tespit edilen riskler karşı eylem öngörülüp öngörülmeceğine, öngörülecek ise fayda/maliyet açısından en uygun eylemin seçilmesine yardımcı olur¹²¹.

Riskler, stratejik planlama bağlamında stratejik ve operasyonel olmak üzere ikiye ayrılır¹²²:

¹¹⁹ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.2.

¹²⁰ Maliye Bakanlığı, *Taslak Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi*, s.6.

¹²¹ TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Ankara, 2008,s.53.

¹²² Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.8.

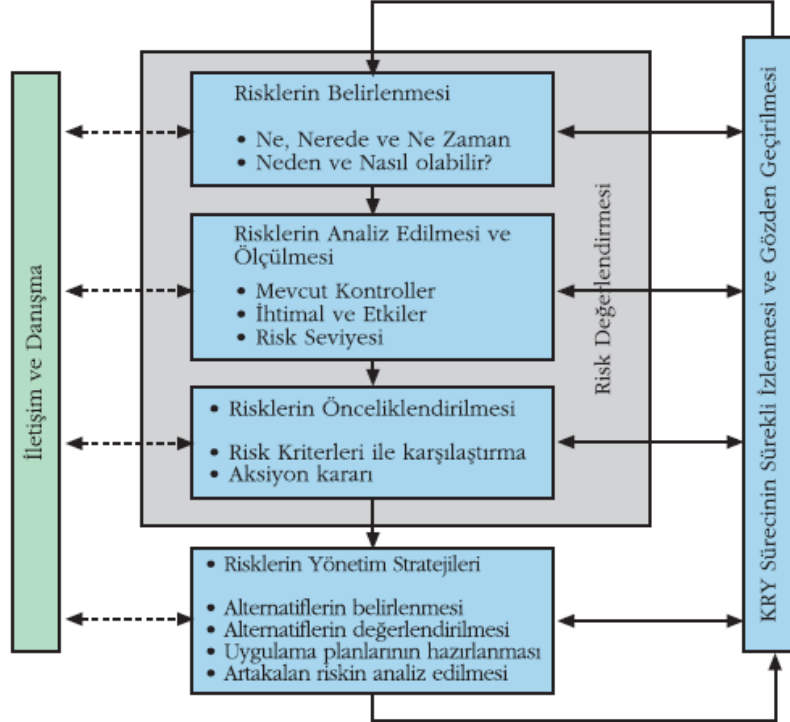
Stratejik riskler; kurumun stratejik planlarını uygulama aşamasında aldığı stratejik kararlar nedeniyle maruz kalabileceği risklerdir.

Operasyonel riskler ise kurumun iş süreçlerinin etkili ve verimli gerçekleşmesini engelleyebilecek risklerdir¹²³.

Kurumsal risk yönetimi (KRY), kurumun hedeflerine ulaşması için makul bir güvence sağlamak üzere oluşabilecek risklerini tanımlaması ve yönetmesidir. Risk yönetiminin aşamaları¹²⁴:

- Risklerin Tanımlanması
- Risklerin Analiz Edilmesi ve Ölçülmesi
- Risklerin Önceliklendirilmesi
- Risklere Uygun Çözümlerin Belirlenmesi ve Uygulanmaları
- Sürecin Sürekli İzlenmesi ve Gözden Geçirilmesi
- İletişim ve Danışma

Şekil 14. Kurumsal Risk Yönetim Süreci



Kaynak: TÜSİAD, a.g.e. s.51.

¹²³ Maliye Bakanlığı, Taslak Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi, s.17.

¹²⁴ TÜSİAD, a.g.e. s.51.

2.5.1.4. İş ve Süreç Analizi

İş analizi; kurumun her bir iş ile ilgili ayrıntılı bilgi edinmesine, edinilen bilgilerin değerlendirilmesini ve analiz edilmesini kapsayan bir süreçtir. Standart bir iş tanımında olması gereken bilgilerden bazıları şunlardır: İşin adı, amacı, süreci, çıktıları ve iş ile ilgili performans göstergesi.

Süreç; kurumun sahip olduğu girdiler ile belirli bir amaç doğrultusunda çıktı ve sonuçlara dönüştürülmesini sağlayan faaliyetler bütünüdür. Süreç analizi ise kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için paydaş beklentilerini de dikkate alarak, süreçlerin tanımlanması, adımlarının belirlenmesi ve incelenmesi, sorunlarının tespit edilmesi ve iyileştirilmesidir. Etkin ve doğru oluşturulmuş süreç analizi, kurumların stratejik plan hazırlık ve uyguma süreçlerinde başarılı olmasına yardımcı olur.

Süreçler; ana süreçler ve destek süreçleri olmak üzere ikiye ayrılır. Ana süreçler; kurumun stratejik planı kapsamında yapılan ve paydaşların beklentilerini karşılayan süreçlerdir. Destek süreçleri ise ana süreçler için gerekli olan ve idarenin iş ve işlemlerine yönelik süreçlerdir.

Misyon, vizyon ve temel değerler idarenin tüm kurumsal süreçlerine rehberlik eder. Kurum için stratejik öneme sahip olan ana süreçler idarenin amaçlarına; ana süreçlerin altında yer alan ve birbiriyle bağı olan süreçler idarenin hedeflerine; alt süreçler ise hedeflerin gerçekleştirilmesi için faaliyetlere karşılık gelmektedir¹²⁵.

2.5.2. Yöntemler

Birinci bölümde paydaş analizi başlığı altında, paydaş görüşlerinin alınmasında mülakat, anket uygulaması, beyin fırtınası, atölye çalışması, toplantı, arama konferansı vb. farklı yöntemler kullanılabilirdiğinden bahsedilmiştir. Bu bölümde bahsi geçen araştırma yöntemleri detaylı ele alınacaktır.

¹²⁵ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.11.

2.5.2.1. Mülakat Yöntemi

Mülakat işin uzmanlarından detaylı bilgi alınmasını sağlayan yöntemdir. Mülakat ile görüşmeci, sorularına daha fazla yanıt bulabilir. Görüşmeci mülakat sürecinde karşı tarafın davranış ve tavırlarını gözlemlene fırsatına sahiptir. Görüşmede daha önceden belirlenen sorular doğrudan bireye yöneltildiği için verinin geçerliği ve doğruluğu yüksektir. Mülakat sürecinde izlenecek adımlar şunlardır¹²⁶:

- Mülakatların planlanması,
- Mülakatın pilot uygulamasının yapılması,
- Mülakat yapılacak kişilerle görüşme takviminin hazırlanması,
- Mülakatı yapacak kişilerin seçilmesi,
- Mülakatın uygulanması,
- Mülakat sonuçlarının analizi.

Mülakatlar yapılandırılmış mülakat ve yapılandırılmamış mülakat olmak üzere iki türlü yapılabilir¹²⁷.

Yapılandırılmış mülakat; soruların önceden hazırlandığı, verilerin elde edilme yönteminin belli olduğu ve görüşme planında değişikliğe izin vermeyen mülakattır. Bu yönüyle yapılandırılmış mülakat en katı mülakat tekniği olup anket yöntemine benzer.

Yapılandırılmamış mülakata göre daha esnek olan yapılandırılmamış mülakat ise; görüşmenin akışına göre önceden hazırlanan soru listesinde değişikliğe gidilebilen mülakattır.

2.5.2.2. Anket Uygulaması Yöntemi

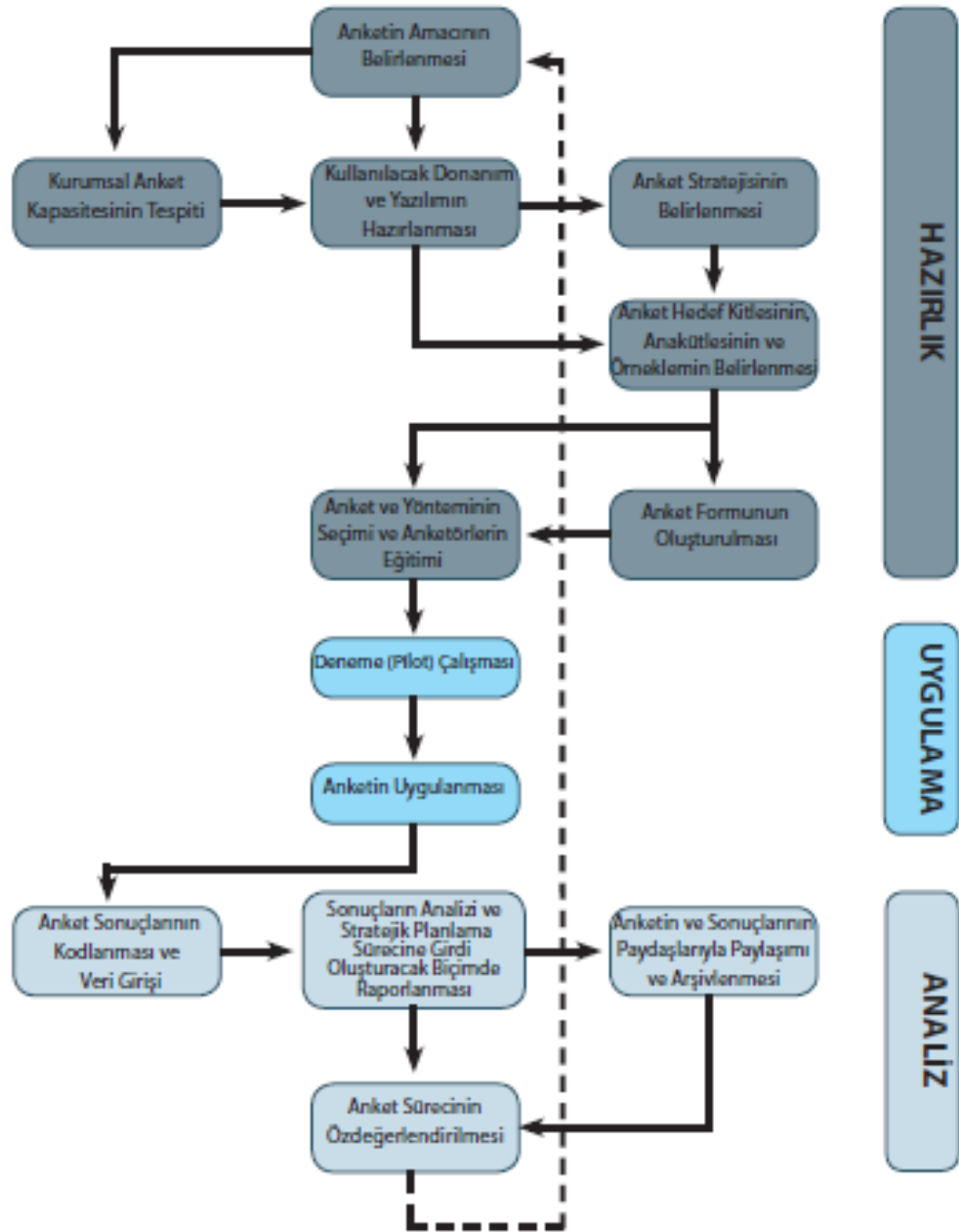
Anket uygulaması, paydaşların tümünü temsil etme yetkinliğine sahip bir bölümün üzerinde paydaşların tümüyle ilgili çıkarımlar yapmak için kullanılan bir araştırma yöntemidir. Nicel eğilimde araştırma yöntemi olan anket uygulamasında edinilen bilgiler sayılardan oluşmasa da veriler mümkün olduğu kadar sayısal analiz yöntemi ile değerlendirilir. Anket uygulamasındaki amaç, paydaş kitleye ilişkin sistematik bir şekilde veri toplanmasıdır. Standart bir anket uygulaması dört aşamadan oluşur ve bunlar; hazırlık, uygulama, veri işleme ve analiz aşamasıdır. Aşamalarının nasıl

¹²⁶ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.18.

¹²⁷ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.19.

gerçekleştirileceği belirlenirken kurumun planlama sürecine etkili girdi sağlanabilmesi için planın hazırlanması, uygulanması ile izleme ve değerlendirmesine yönelik yol haritasından faydalanılır.

Şekil 15. Anket Uygulama Aşamaları



Kaynak: Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Yönetim Süreçlerinde Paydaş Anketi Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberi*, s.3.

2.5.2.3. Beyin Fırtınası Yöntemi

Stratejik planlama sürecinde katılımcıların fikirlerini rahatlıkla ifade ettikleri grup tartışmalarıdır. Beyin fırtınası, kısa sürede çok sayıda farklı yaratıcı fikir üretilmesini sağlar. Beyin fırtınasının temel kuralları aşağıdaki gibidir¹²⁸:

- Bütün fikirler kabul edilir ve listelenir.
- Beyan edilen hiçbir fikir eleştirilmez.
- Fikirlerin özgürce açıklanması beklenir.
- Bütün fikirler açıklanmaya kadar süreç devam eder.
- Fikirlerin sınıflandırılması sağlanır.

2.5.2.4. Arama Konferansı Yöntemi

Arama konferansı, problem üzerinde “ortak akıl” yönteminin kullanımı ile farklı bakış açıları sayesinde farklı çözüm tekniğinin geliştirilmesidir. Katılımcılar, beyin fırtınası tekniğini kullanarak ortak bir görüş üzerinde uzlaşmaya çalışır. Arama konferans yönteminde dikkat edilecek hususlar aşağıdaki gibidir¹²⁹:

- Konu ile ilgili alternatif çözüm önerileri sunabilecek kişiler, arama konferansına davet edilmelidir.
- Katılımda gönüllük esası geçerlidir.
- Katılımcılar fikir alışverişine yakın ve sayılı olmalıdır.
- Etkin zaman kullanımı esastır.
- Katılımcı eşit haklara sahiptir.

2.5.2.4. Kıyaslama Yöntemi

Kıyaslama yöntemi, iyi uygulamaların tespiti ve analizi sonrasında kullanılmasını sağlayan sistematik bir inceleme yöntemidir. Bu yöntem, kurumun değişen çevre şartlarına uyumunu sağlayarak kurumsal performansı artırır. Kıyaslama yöntemi, stratejik

¹²⁸ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s.15.

¹²⁹ Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz ve Yöntemler Rehberi*, s. 23.

planın amaç, hedef ve performans göstergelerinin belirlenmesine yardımcı olur. Stratejik yönetim bakımından dört farklı kıyaslama yapılabilir:

- Mevcut durumun kıyaslanması, başarılı kurumların kaynak yönetiminin ve güçlü yönlerinin incelenmesi,
- Stratejilerin kıyaslanması, kurumu başarıya ulaştıran stratejilerinin incelenmesi,
- Süreçlerin kıyaslanması, başarılı kurumların süreçlerinin incelenmesi,
- Performansın kıyaslanması, benzer alanda faaliyet gösteren kurumların performansının incelenmesi.

2.5.3. Veri Kayıt Sistemi

Veri kayıt sistemi, stratejik plana ait verilerin olduğu, göstergelere yönelik verilerin üretildiği, toplandığı ve değerlendirildiği sürecin bütünüdür. Sistem, planın hazırlık, uygulama ve izleme sürecinde elde edilen verilerin sistematik takibini ve raporlanmasını sağlar. Veri kayıt sistemlerinin güvenilir bilgi sunuyor olması gerekir. Sistem değerlendirilirken şu hususlara dikkat edilir¹³⁰:

- Stratejik hedef veya göstergeye yönelik gerçekleşmeyi ölçecek şekilde olmalıdır.
- Veri kayıt sistemleri, göstergede ifade edilen değerler ile veri kaynağı arasında bir uyum olacak şekilde tasarlanmalı ve kullanılmalıdır.
- Veri kayıt sisteminin işleyişine yönelik süreç belirlenmiş olmalıdır.

Veri kayıt sistemlerinin güvenilirliği üç aşamada ölçülür. Bunlar;

- Verilerin güvenilirliğine ilişkin risklerin tespit edilmesi,
- Veri kayıt sistemlerindeki kontrollerin değerlendirilmesi,
- Güvenilirlik değerlendirmesi.

¹³⁰ T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.29.

2.5.3.1. Veri Kayıt Sisteminde Kurumsal Yapı

2.5.3.1.1. Veri Alt Yapısında İnsan Kaynağı Faktörü

Stratejik planın hazırlık, uygulama ve izleme değerlendirme sürecinde başarılı olabilmenin koşulu veri alt yapısının önemli bir unsuru olan insan kaynağı faktörüdür.

Kurumlar plan hazırlık sürecinde edindikleri bilgi ve durum değerlendirmelerine göre faaliyet gösterdiği ortamda devamlılıklarını sürdürebilmeleri için hedefleri doğrultusunda strateji geliştirir, uygular ve değerlendirir. Söz konusu süreçte tecrübeli insan kaynağının rolü aşağıdaki özellikleri ile ortaya çıkar. İnsan kaynağı;

- Süreçte ortak bir dilin kullanılmasını sağlar,
- Durum değerlendirilmesinde kullanılacak analiz ve yöntemi kurum kültürü anlayışı ile kurum için en uygun olanını seçer ve uygular,
- Analizler sonucu edinilen bilgilerin güvenilirliğini değerlendirir,
- Planlama sürecinde üst yönetime ve plan komisyon ve çalışma ekiplerine yardımcı olur,
- Stratejik uygulama sürecinde kurumun amaçları doğrultusunda kaynakların etkin kullanımı konusunda yol gösterici olur,
- Planın izlenmesi ve değerlendirilmesi sürecinde üst yönetime ve paydaşlara gerekli raporlamaları yapar.

2.5.3.1.2. Veri Alt Yapısında Veri Takip Birimi Oluşturulması

5018 sayılı KMYKK'nda sayılan görevler strateji geliştirme birimleri tarafından yerine getirilir. Bu kapsamda 6.1.2006 tarihinde Bakanlar Kurulunca, Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul Ve Esasları Hakkında Yönetmelik yayımlanmıştır. Yönetmelik'in 6 ncı maddesinde kamu idareleri, stratejik yönetim ve planlama fonksiyonunu yerine getirmesinde strateji geliştirme birimlerini sorumlu tutmuştur. Bu görev ve sorumluluklar¹³¹;

- İdarenin stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu sağlamak,

¹³¹ Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 18.02.2006 Tarih ve 26084 Sayılı Resmi Gazete.

- İdare faaliyet raporunu hazırlamak,
- Kurum içi kapasite araştırması yapmak, hizmetlerin etkililiğini ve yararlanıcı memnuniyetini analiz etmek ve genel araştırmalar yapmak.
- İdarenin GZFT çalışmalarını yapmak,
- Stratejik planın izlemesini ve değerlendirmesini yapmak,
- İdare faaliyetleri ile ilgili bilgi ve verileri toplamak, tasnif etmek, analiz etmektir.

Bu fonksiyonları yerine getirmek için kamu idareleri strateji geliştirme birimlerinin altında alt birim oluştururlar.

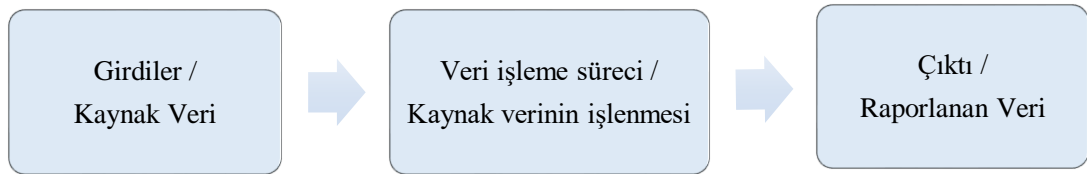
2.5.3.2. *Veri Kayıt Sisteminin İşleyişi*

Veri kayıt sisteminin işleyiş süreci, verilerin elde edilmesi ile başlar, yetkili kişilerce verilerin kayıt sistemine işlenmesi ve elde edilen verilerin makul olup olmadıklarının analizi edilmesi ile tamamlanır.

2.5.3.2.1. *Verilen Güvenirliğine İlişkin Risklerin Tespit Edilmesi*

Veri kayıt sisteminin ürettiği bilgilerin güvenilirliğine ilişkin riskler tespit edilmesi gerekir. Risklerden bazıları; veri işleme ve analizinin karmaşıklığı, sistemi işleten kişilerin yeterli uzmanlık seviyesine sahip olmaması, sistemin yeni olması, veri kaynağının belirsizliği, veri girişlerinin bilgisiz personel tarafından özensiz yapılması gibi örneklendirilebiliriz¹³².

Şekil 16. Veri Kayıt Süreç Haritası



Kaynak: T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.32.

¹³² T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.32.

Süreç haritası, verinin kaynağı yani girdi veriden başlar, verinin işleme süreci ile devam eder ve verinin raporlanması ile sonlanır.

Veri kayıt sistemi riskleri ve nedenleri Tablo 7’ de gösterilmiştir.

Tablo 7. Veri Kayıt Sistemi Riskleri

Veri toplamanın karmaşıklığı	<ul style="list-style-type: none">• Birden fazla veri akışının kullanılması sonucunda uygun olmayan yöntemler ile veri akışlarının birleştirilmesi sonucunda hatalı verinin üretilmesi• Çok sayıda veri kaynağı kullanılması sonucunda hatalı veri üretilmesi
Veri işleme ve analizinin karmaşıklığı	<ul style="list-style-type: none">• Yapılması gereken analizin karmaşıklığı sonucunda hatalı veri üretilmesi• Analiz sürecinde ilgili konuların kapsam dışı bırakılması ve ilgisiz konuların kapsam dâhiline alınması sonucunda hatalı veri üretilmesi
Sistemin yeni olması	<ul style="list-style-type: none">• Sistemin yeni olması veya kilit personelde önemli değişiklikler meydana gelmiş olması halinde hatalı veri üretilmesi
Sistemi işleten kişilerin uzmanlığı	<ul style="list-style-type: none">• Sorumlu kişilerin yeterli beceri ve bilgiye sahip olmaması halinde hatalı veri üretilmesi
Sistemin istikrarı	<ul style="list-style-type: none">• Veri sisteminin değişmesi sonucunda eski sistem ve yeni sistem arasındaki uyumsuzluk sonucunda hatalı veri üretilmesi

Kaynak: T.C. Sayıştay Başkanlığı, Ek-3’ ten türetilmiştir.

2.5.3.2.2. Veri Kayıt Sistemindeki Kontrollerin Değerlendirilmesi

Veri kayıt sisteminde tespit edilen riskler ile ilgili riski azaltmaya yönelik kontroller belirlenmeli ve kontrollerin uygulama sürecinde etkin işleyip işlemediği değerlendirilmelidir. Veri kayıt sisteminin kontrollerinde sorumlu kişilerin gerekli önemi vermemesi ve doğru kontrollerin yapılamaması kontrol sisteminin etkinliğini azaltır.

Etkin bir kontrol sistemini değerlendirilmesinde kullanılacak bazı sorular aşağıda verilmiştir¹³³:

- Kurum risk değerlendirmesi sonucunda herhangi bir işlem yapmış mı?
- Kurum; verilerin toplanması, işlenmesi ve analizine yönelik kontroller oluşturmuş mu?
- Kurum uygulanan kontrol faaliyetlerinin etkinliği değerlendiriyor mu?

¹³³ T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.59.

- Veri kayıt sistemleri ve belirlenen riskler için etkin kontrol strateji ve yöntemleri belirlenmiş mi?

2.5.3.2.3. Güvenilirlik Değerlendirilmesi

Veri kayıt sisteminin güvenilirliğinin test edilmesi planın her aşamasında önemlidir. Sistemin doğru ve güvenilir bilgi sunması halinde stratejik plan etkin olur. Güvenilirlik değerlendirilmesinde, sistemin işleyişinin doğrulanabilir olup olmadığı ve tespit edilmemiş sistem riskinin olup olmadığı belirlenir. Güvenirliğin değerlendirilmesi sürecinde aşağıda verilen bazı soruların cevabı aranır¹³⁴:

- Kurum tarafından veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirilmesi yapılmış mı?
- Veri kayıt sistemi gereksiz unsurları içermeyecek şekilde tasarlanmış mı?
- Veri kayıt sistemlerinin yönetim ve uygulama sürecinde teknik uzmanlar yer almış mı?
- Veri kayıt sistemi raporlanan verilerin doğruluğunu sağlıyor mu?
- Veri kayıt sisteminden edinilen verilerin doğruluğunu etkileyecek düzeyde sistemde karmaşıklık söz konusu mu?
- Veri kayıt sisteminde bir değişikliğe gidilmiş mi? Değişiklik söz konusu ise eski sistemden yeni sisteme veriler aktarılmış mı?

¹³⁴ T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.57.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

STRATEJİK PLAN KAPASİTESİNİN BELİRLENMESİNDE VERİ ALT YAPISI VE KATILIMCILIĞIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu bölümde devlet üniversitelerinde stratejik plan kapasitesinin belirlenmesinde veri alt yapısı ve katılımcılığın değerlendirilmesi için 08.09.2019 ile 09.10.2019 tarihleri arasında yapılan anket çalışmasının metodolojisine ve elde edilen sonuçların betimsel ve istatistiksel değerlendirmelerine yer verilmektedir. Anket çalışması için Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu'na başvurulmuş ve izin alınmıştır (Bkz. Ek 2).

3.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

3.1.1. Araştırmanın Amacı

Devlet üniversiteleri zaman içerisinde artan sayıları ile eğitim sektöründe yarışmacı bir ortamda farklılaşma güdüsüyle faaliyet göstermektedir. Üniversiteler, rekabetçi baskıların artması sebebiyle, sahip oldukları mali, idari ve akademik özerklik yetkinlikleri ile farklı stratejiler belirlemektedir. Uzun soluklu stratejiye sahip üniversiteler, faaliyetlerini planlı bir şekilde gerçekleştirmektedir¹³⁵.

Bu çalışmanın amacı devlet üniversitelerinde farklılaşma anlayışı ile hazırlanan stratejik planlarının, planın hazırlık, uygulama ve izleme evrelerinde katılımcılığın ve veri altyapısının önemini incelemek ve araştırma sonucunu bilimsel yöntemlerle analiz etmektir.

3.1.2. Araştırmanın Önemi

Bu araştırma ile devlet üniversitelerinin buldukları rekabetçi ortamda stratejik planlarını katılımcı bir anlayış ile hazırlayıp hazırlamadıkları ve katılımcılık seviyeleri hakkında bilgi verilmiştir. Ayrıca, stratejik plan hazırlama, uygulama, izleme ve değerlendirme süreçlerinde, güvenilir ve gerekli bilginin oluşturulmasında kilit rol

¹³⁵ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.1.

oynayan veri alt yapısı değerlendirilerek üniversitelerin bu bağlamda davranış ve tutumları incelenmiştir.

3.1.3. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmada anket yöntemi kullanılarak devlet üniversitelerinin stratejik plan kapasitelerini belirlemede katılımçılık ve veri alt yapısı faktörleri incelenmiştir.

3.1.4. Anket Çalışmasında Kullanılan Ölçüm Araçları

Anket çalışmasındaki sorular, devlet üniversitelerinde stratejik planların farkındalık seviyesi, planın hazırlık sürecinde katılımçılığın ve veri analizinin değerlendirilmesi, planın uygulama sürecinde veri analizinin değerlendirilmesi ve planın uygulama düzeyinde etkili olan faktörlerin önemini belirlemeye yönelik hazırlanmıştır.

Ankette 8 adet demografik soru bulunmaktadır. Bu sorular ile katılımçılara cinsiyeti, yaşları, çalışma yılları, çalıştıkları birimdeki çalışma yılları, öğrenim durumları, görevleri, stratejik planlama sürecinde faal olarak görev alıp almadıkları ve üniversitelerin faaliyet süreleri sorularak, katılımçılar hakkında bilgi edinilmiştir.

Katılımçılar, 24 adet kapalı uçlu sorulara, “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” ifadelerini kullanarak 5’li Likert-tipi çoktan seçmeli seçenekler ile görüşlerini dile getirmişlerdir.

“Ankette yer alan kapalı uçlu ilk üç soru ile üst yönetimin, birim yöneticilerinin ve personelinin stratejik planın önemini farkındalık seviyesinin ölçülmesi amaçlanmıştır. Anketin dördüncü sorusu ile stratejik planın hazırlık sürecinde farkındalığı artırmak için bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı, beşinci altıncı ve yedinci sorularla planın hazırlık ve uygulama süreçlerinde sorumlu bir yapının olup olmadığı, yeterli insan ve bütçe kaynağı ayrılıp ayrılmadığı ve planın uygulama sürecinde gerekli izlemelerin yapıp yapılmadığı araştırılmaktadır. Farkındalığı ölçmek için bu yedi sorunun ortalaması alınmıştır.

Sekizinci, dokuzuncu, onuncu, on birinci, on ikinci ve on üçüncü sorularla, stratejik plan hazırlık ve uygulama sürecinde katılımçılığın olup olmadığı paydaşlar

seviyesinde tespit edilmeye çalışılmıştır. On dördüncü ve on beşinci sorular ile planın amacına ve hedefine ulaşmasını engelleyen risklerin tespit edilip edilmediği amaçlanmıştır. Stratejik planda katılımcılığı ölçmek için bu altı sorunun ortalaması alınmıştır.

On altı, on yedi, on sekiz ve on dokuzuncu sorularla stratejik plan hazırlık sürecinde verilerin doğru elde edilip edilmediği, stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için belirlendiğimiz göstergelerin doğruluğu ve güvenilirliği sorgulanmaktadır. Stratejik plan hazırlık sürecinde veri altyapısını ölçmek için bu dört sorunun ortalaması alınmıştır.

Yirminci, yirmi birinci, yirmi ikinci, yirmi üçüncü ve yirmi dördüncü¹³⁶ sorularla planın uygulama sürecinde verilerin güvenilirliği araştırılmaktadır. Stratejik plan uygulama sürecinde veri altyapısını ölçmek için bu beş sorunun ortalaması alınmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme

5018 sayılı KMYKK' nun ekli iki sayılı cetvelinde yer alan yüz yirmi sekiz devlet üniversitesindeki strateji geliştirme daire başkanlıkları yöneticilerine ile stratejik planlama biriminde çalışan 352 personele uygulanmak üzere internet ortamından anket çalışması gönderilmiştir. Ankete farklı üniversitelerden 103 personelin geri bildirimini sağlanmış ve çalışma sonuçları ona göre değerlendirilmiş ve analiz edilmiştir.

3.1.6. Araştırmanın Varsayımı

Varsayım, araştırmada elde edilen verilerin doğrulunun kanıtlanmasına gerek duyulmayan ve denenmeyen yargılardır¹³⁷. Çalışmada anket uygulanan katılımcıların samimi ve doğru cevaplar verdikleri varsayılmıştır.

3.1.7. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmada yükseköğretim sektöründe farklılaşma güdüsüyle faaliyet gösteren üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımcılık ve veri altyapısına verdikleri

¹³⁶ T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, s.35.

¹³⁷ Burhan Baloğlu, "Hipotez ve Varsayımların Birbirlerinin Yerine Kullanılabilir mi?", İstanbul Journal of Sociological Studies, S.32, 2011, s.127.

önemin faaliyet gösterdikleri süre ile doğru orantılı olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle anket çalışmasında üniversiteler faaliyet sürelerine göre üçe ayrılmıştır. Anket sonuçlarına göre;

- Üniversitelerin faaliyet sürelerine göre stratejik plan farkındalık seviyelerinin farklı olup olmadığı,
- Üniversitelerin faaliyet sürelerine göre stratejik planlama sürecinde katılımıcılığın değişip değişmediği,
- Üniversitelerin faaliyet sürelerine göre stratejik planlama sürecinde veri alt yapısına gerekli önemi verip vermedikleri araştırılmaktadır.

Bu kapsamda oluşturulan hipotezler şu şekildedir:

H₁: Üniversitelerin stratejik plan farkındalık seviyeleri, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

H₂: Üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımıcılık, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

H₃: Üniversitelerin stratejik plan uygulama süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

H₄: Üniversitelerin stratejik plan hazırlık süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

3.1.8. Araştırmada Kullanılan Analiz Teknikleri

Anket kapsamında toplanan veriler, SPSS 21 programı kullanılarak istatistiksel değerlendirmesi yapılmıştır. Anket çalışmasında katılımıcıların stratejik plan farkındalık seviyeleri, stratejik planlama sürecine katılımıcılık ve veri altyapısına dair anket sorularının güven aralıkları ve geçerlilikleri Cronbach's Alpha katsayısı ile değerlendirilmiştir. Ankette, stratejik planda katılımıcılığa ilişkin 14. ve 15. sorular katılımıcılık ile ilgili olmadığından ölçeğe dahil edilmemiştir. Literatür göre Cronbach's

Alpha katsayısı 0.60-0.80 arasında ise ölçek oldukça güvenilirdir¹³⁸. Yapılan test sonucunda ölçeğin güvenilirliğine dair değerler Tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8. Üniversitelerde Stratejik Plan Farkındalık, Katılımcılık ve Veri Altyapısına Dair Ölçeklerin Güvenilirlik Değerleri

	Cronbach's Alpha
Stratejik Plan Farkındalık Seviyeleri	0,86
Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılık	0,87
Stratejik Plan Hazırlık Sürecinde Veri Altyapısı	0,78
Stratejik Plan Hazırlık Sürecinde Veri Altyapısı	0,73

Geçerli bir istatistiksel değerlendirmede değişkenin normal dağılımda olması beklenir¹³⁹. Analizde normallik varsayımının test edilmesinde en sık kullanılan Kolmogorov-Smirnov yöntemi kullanılmıştır. Kolmogorov-Smirnov kullanılmasında başka bir etkende örnek sayısının 35’ten fazla olmasıdır¹⁴⁰. Kolmogorov-Smirnov testi ile hipotezlerin normallik varsayımı test edilmiştir.

Çalışmada gruplar arasındaki farkın belirlenmesi için varyans analizi (ANOVA; Analysis of Variance) istatistiksel yöntemi kullanılmıştır. Varyans analizi için gruplar arasındaki farkın olup olmadığı test edilmiş ve grupların birbirinden farklı olduğu sorusuna cevap bulabilmek için de Post-Hoc testlerine başvurulmuştur. Varyansların homejen dağılıp dağılmadığı tespit etmek için Levene testi kullanılmıştır¹⁴¹. Kolmogorov-Smirnov testi sonucunda verilerin normal dağılmadığı tespit edilmesi durumunda Kruskal Wallis testi uygulanmıştır. Hipotez testlerinde anlamlılık düzeyinde en sık kullanılan değerler 0.05 ve 0.01 değerleridir¹⁴². Çalışmada elde edilen veriler %99 güven aralığında 0.01 anlamlılık düzeyinde yorumlanmıştır.

¹³⁸Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayınevi, 2006, s.405.

¹³⁹<https://pdfslide.net/documents/prof-dr-oemer-satici-biyoistatistik-ders-notu-prof-dr-oemer-satici-biyoistatistik.html> , (29.10.2019).

¹⁴⁰Ergün Demir, Özkan Saatçioğlu, Fatih İmrol, “Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi”, *Curr Res Educ* , S.2(3) ,2016, s.134.

¹⁴¹Murat Kayri, “Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri” *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science*, C.19, S.1, 2009, ss.52-57.

¹⁴²Necmi Gürsakar, *Çıkarımsal İstatistik*, 4.b, Bursa: Dora Yayıncılık, 2009, s.88.

3.2. ARAŞTIRMANIN BETİMSSEL DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu başlık altında, anket çalışmasında katılımcılara yöneltilen soruların cevapları tablolar ve şekiller aracılığı ile anlatılmaktadır.

3.2.1. Katılımcıların Demografik Değerlendirilmesi

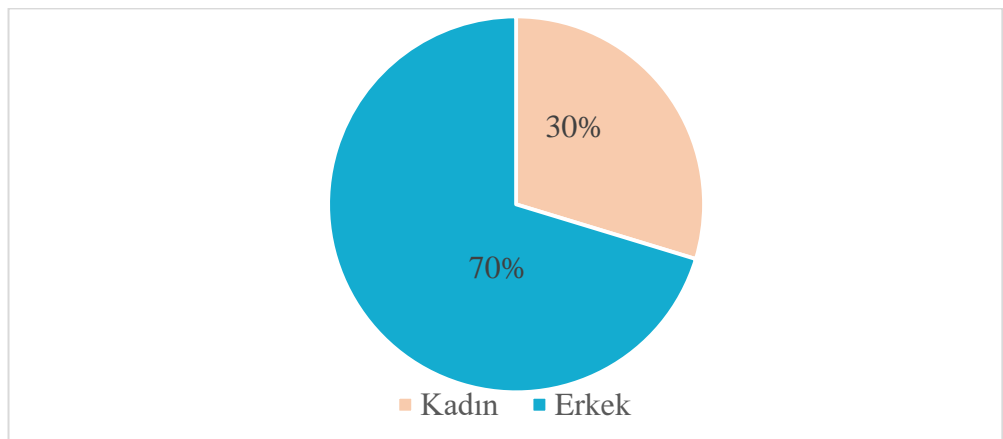
Demografik değerlendirme ile katılımcıların cinsiyet dağılımları, yaş dağılımları, eğitim durumları, hizmet süreleri, unvanları, çalıştıkları üniversitelerin faaliyet süreleri vb. hakkında bilgi verilmiştir.

Tablo 9. Anket Çalışmasına Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Kadın	30	30
Erkek	71	70
Toplam	101	100

Ankete katılan 103 katılımcıdan 101' i soruyu cevaplandırmıştır. Tablo 9'e göre ankete katılan strateji geliştirme daire başkanları ile stratejik planlama birimden çalışan personelin 71'i Erkek (%70), 30'u (%30) Kadındır. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımında erkek katılımcıların sayısı kadın katılımcıların sayısından iki katından fazla olduğu görülmektedir.

Şekil 17. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

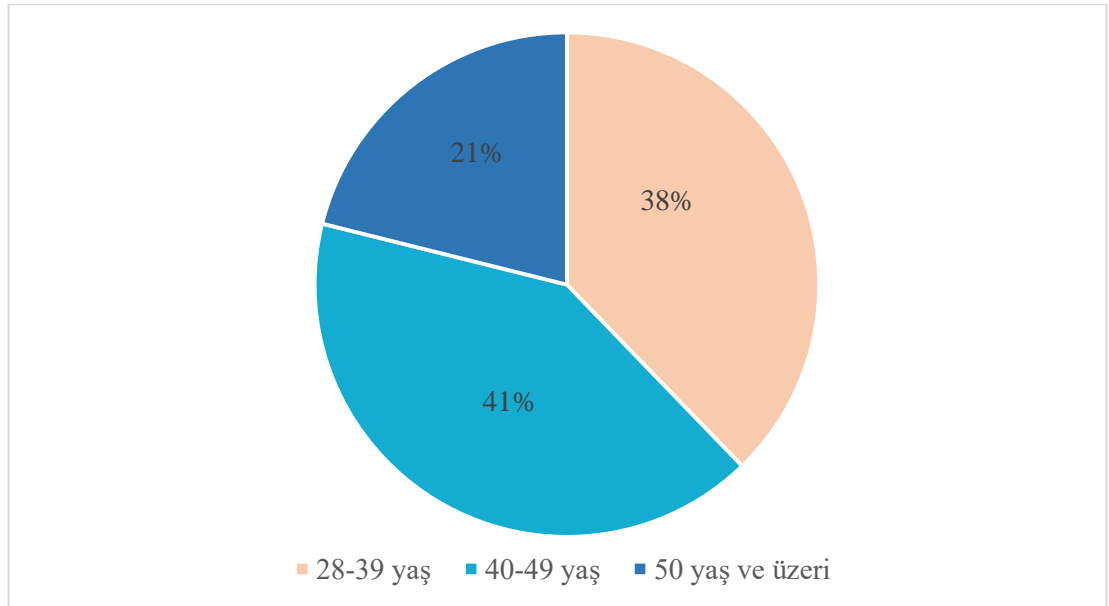


Tablo 10. Katılımcıların Yaşlara Göre Dağılımı

Yaş Dağılımı	Frekans	Yüzde(%)
28-39	34	38
40-49	37	41
50 yaş ve üzeri	19	21
Toplam	90	100

Örneklem grubunun yaş dağılımları Tablo 10’da incelenmiş ve 103 katılımcıdan 90’ ı bu soruyu cevaplamıştır. %38’ i (28-39), %41’ i (40-49) ve %21’de 50 yaş ve üzeridir. Ankete katılan çalışanların %79’nun 50 yaş ve altı olduğu görülmektedir.

Şekil 18. Katılımcıların Yaş Dağılımı

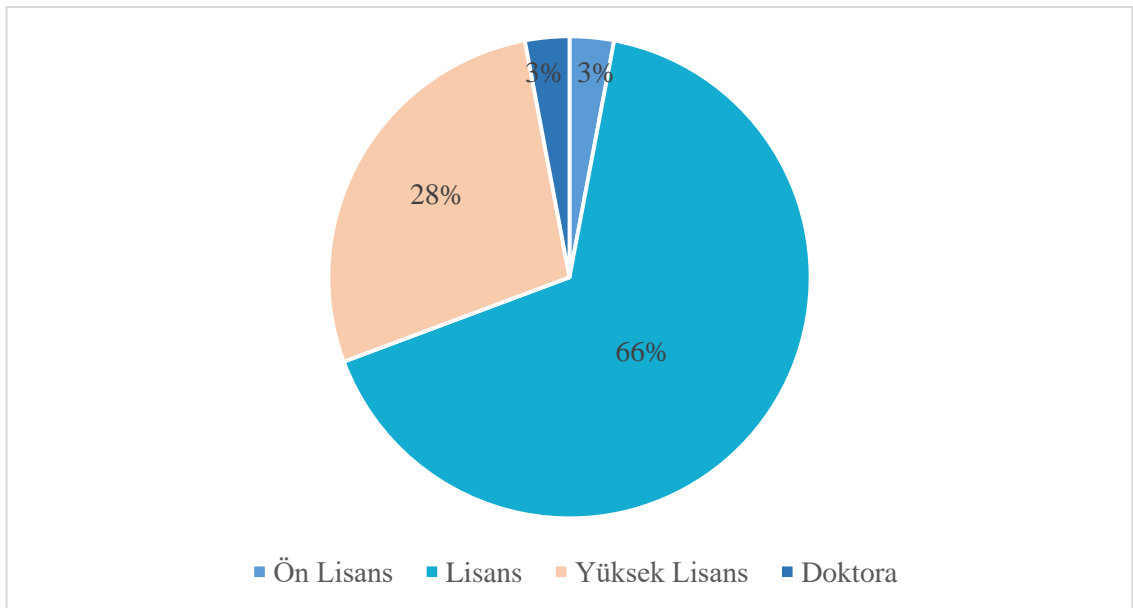


Tablo 11. Katılımcıların Eğitim Grubuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde(%)
Lise	0	0
Ön lisans	3	3
Lisans	67	66
Yüksek Lisans	28	28
Doktora	3	3
Toplam	101	100

101 katılımcının cevapladığı örneklem grubunun eğitim durumu dağılımı Tablo'11 de görüldüğü üzere % 3' ü Ön lisans % 66'sı Lisans, %31'i Lisansüstü mezundur. Katılımcıların %97'si Lisans ve Lisansüstü mezunu olmaları devlet üniversitelerinde örneklem evrenin eğitimli çalışanlardan oluştuğunu göstermektedir.

Şekil 19. Katılımcıların Eğitim Grubuna Göre Dağılımı



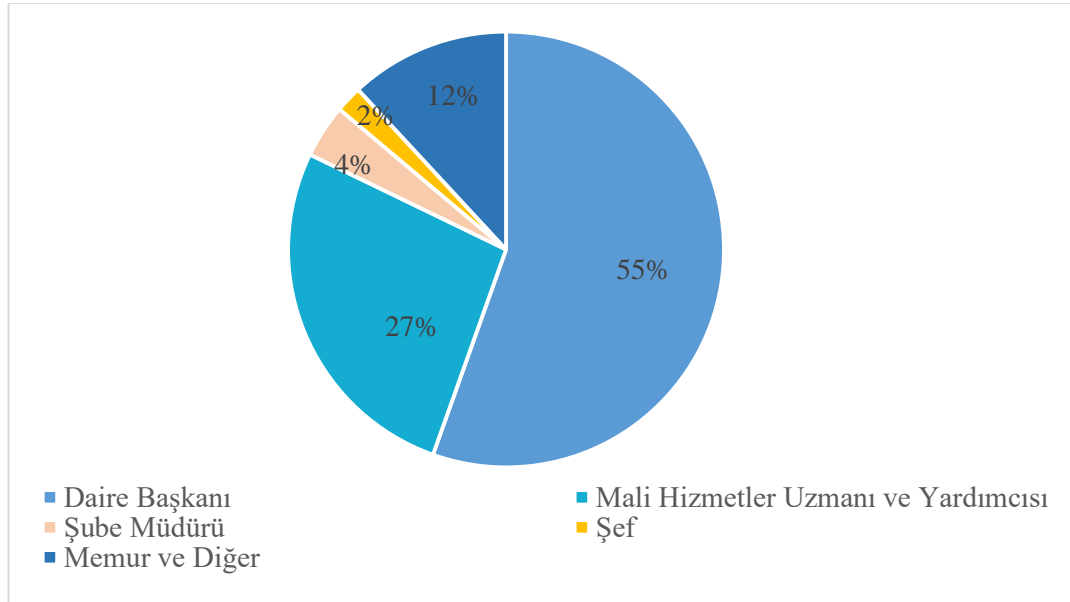
Tablo 12. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Daire Başkanı	56	55
Mali Hizmetler Uzmanı	27	27
Şube Müdürü	4	4
Şef	2	2
Memur ve Diğer*	12	12
Toplam	101	100

*Programcı, İstatikçi, Bilgisayar İşletmeni

Katılımcıların unvan dağılımları Tablo 12’de görüldüğü üzere, dağılımın %55’ini Strateji Geliştirme Daire Başkanları, %27’sini 5018 sayılı KMYKK’nın hayata geçirilmesini sağlayan uzman personel Mali Hizmetler Uzmanları, %18’i de Şube Müdürü, Şef, Memur ve diğer unvanlı personelden oluşmaktadır.

Şekil 20. Katılımcıların Unvanlara Göre Dağılımı

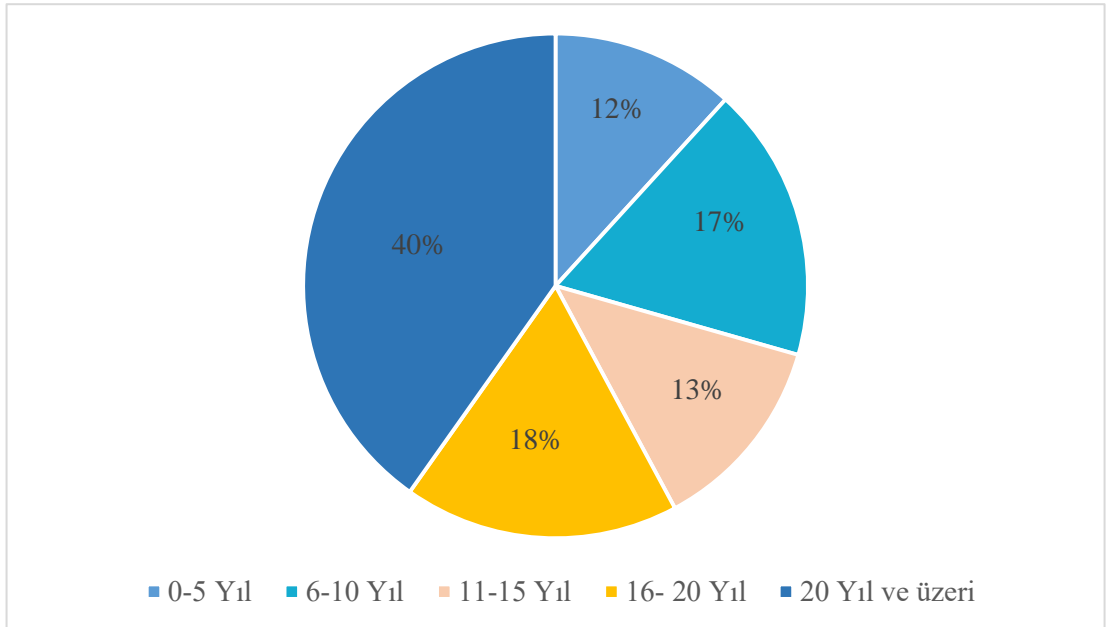


Tablo 13. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
0-5 Yıl	12	12
6-10 Yıl	18	17
11-15 Yıl	13	13
16- 20 Yıl	18	18
20 Yıl Üzeri	41	40
Toplam	102	100

Ankete katılan çalışanların %12'si (0-5 Yıl),%17'si (6-10 Yıl), %13 'ü (11-15 Yıl), %18'si (16-20 Yıl) ve %40'ı (20 Yıl ve üzeri) iş tecrübesi vardır. Bu da örneklem grubunun ağırlıklı olarak tecrübeli kamu personelinden oluştuğunu göstermektedir.

Şekil 21. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Dağılımı

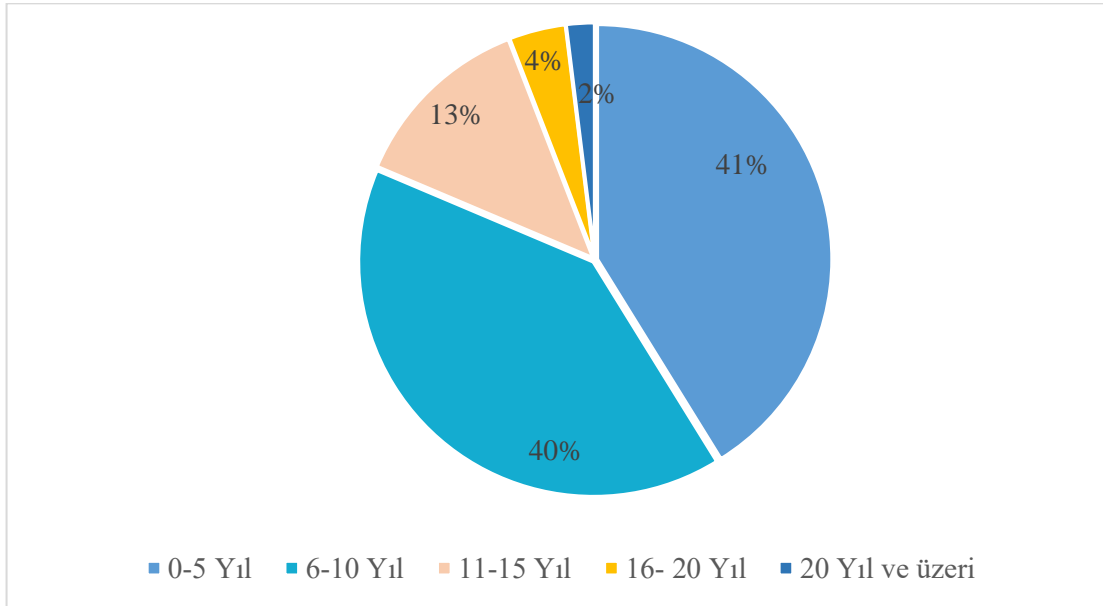


Tablo 14. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
0-5 Yıl	42	41
6-10 Yıl	41	40
11-15 Yıl	13	13
16 -20 Yıl	4	4
20 Yıl Üzeri	2	2
Toplam	102	100

Ankete katılan çalışanların görevli oldukları birimlerde, %41'i (0-5 Yıl), %40'ı (6-10 Yıl), %13'ü (11-15 Yıl), %4'ü (16-20 Yıl) ve %2'si (20 Yıl ve üzeri) iş tecrübesine sahiptir. Tablo 13 ve Tablo 14 incelendiğinde, 5 yıldan fazla iş tecrübesine sahip personelin oranı %88 iken, son çalıştığı birimde 5 yıldan fazla çalışan personelin oranı %59' dur. Bu durum kayda değer bir oranda personel rotasyonu olduğunu işaret etmektedir.

Şekil 22. Katılımcıların Görev Aldıkları Birimdeki Çalışma Sürelerine Göre Dağılımı

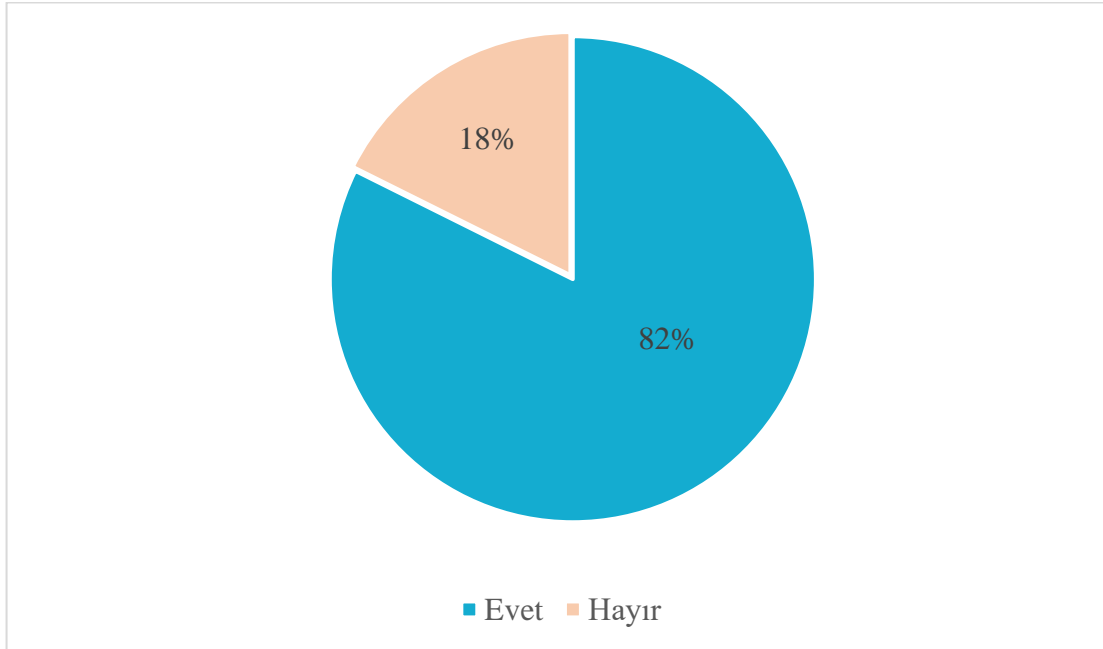


Tablo 15. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecinde Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
Evet	84	82
Hayır	18	18
Toplam	102	100

Tablo 15’ te katılımcılara planlama sürecinde faal olarak görev alıp almadıkları sorulmuş ve % 82 gibi önemli bir oranla katılımcıların planlama sürecinde görev aldıkları görülmüştür. Bu oran bize örneklem grubunun süreç hakkında bilgi sahibi olduğunu göstermektedir.

Şekil 23. Katılımcıların Stratejik Planlama Sürecinde Görev Alma Durumlarına Göre Dağılımı

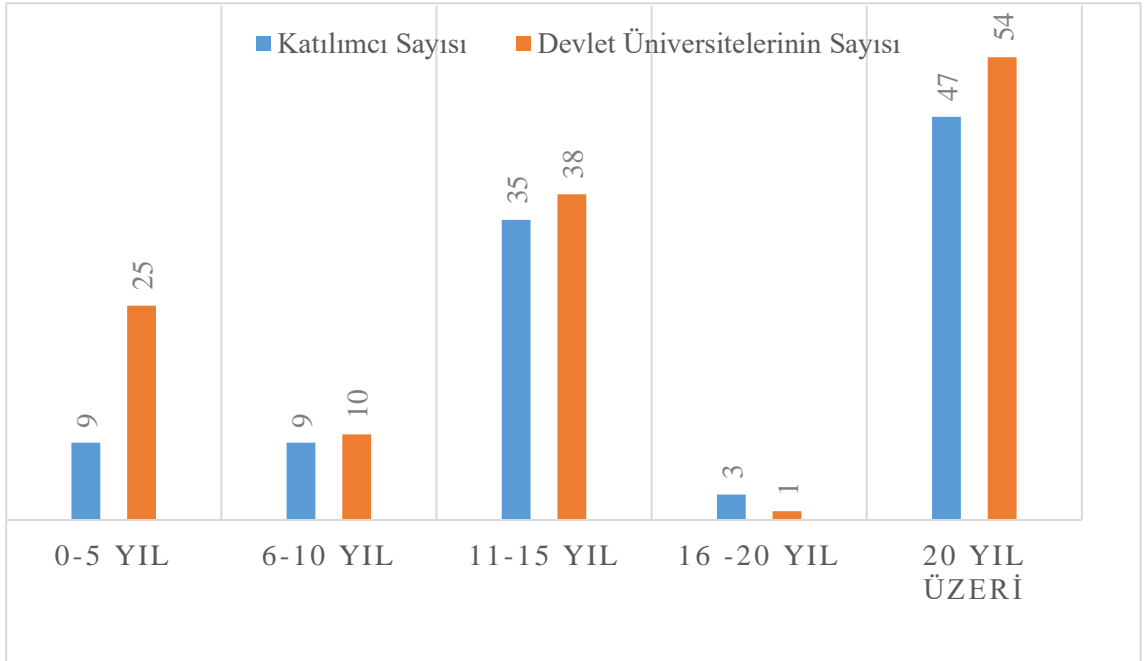


Tablo 16. Çalışmanın Yapıldığı Üniversitelerin Faaliyet Sürelerine Göre Katılımcıların Dağılımı

	Frekans	Yüzde(%)
0-5 Yıl	9	9
6-10 Yıl	9	9
11-15 Yıl	35	34
16 -20 Yıl	3	3
20 Yıl Üzeri	47	45
Toplam	103	100

Çalışmanın yapıldığı üniversitelerin faaliyet gösterdikleri yıllara göre katılımcıların yüzdesel dağılımı Tablo 16’da gösterilmiştir. Şekil’24 incelendiğinde örneklem grubundaki üniversite sayısı ile katılımcı sayısını orantılı olduğu görülmektedir.

Şekil 24. Devlet Üniversitelerinin Faaliyet Sürelerine Göre Katılımcı Sayısı



3.2.2. Çalışmanın Yapıldığı Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Farkındalık Seviyelerinin Betimsel Değerlendirilmesi

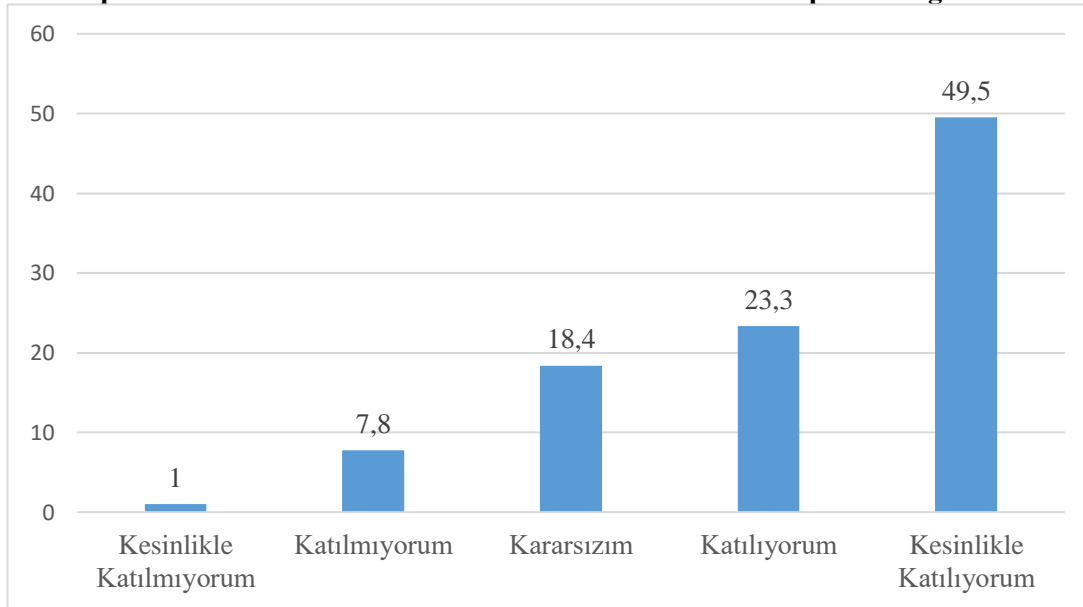
Üniversitelerin stratejik plan farkındalık seviyelerini ölçmek adına örneklem grubundaki üniversite çalışanlarına yöneltilen soruların cevapları tablolar ve şekiller aracılığı ile anlatılmıştır.

Tablo 17. Katılımcıların “Üniversiteniz Üst Yönetimi (Rektör, Rektör Yrd. vb.) Stratejik Planın Öneminin Farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	1	8	19	24	51
Yüzde	1	7,8	18,4	23,3	49,5

Üniversitelerde strateji planlama sürecinin sağlıklı ilerlemesi için üst yönetimin sürece katılımı oldukça önemlidir. Çalışmada “Üniversiteniz Üst yönetimi (Rektör, Rektör Yrd. vb.) Stratejik Planın öneminin farkındadır” sorusuna katılımcıların verdiği cevapların dağılımı, %72,8’i olumlu ,% 18,4 ‘ü kararsız ve % 8,8’i olumsuzdur. Tablo 17’ye göre üniversite üst yönetiminin planlama sürecinin öneminin farkında olduğu görülmektedir.

Şekil 25. Katılımcıların “Üniversiteniz üst yönetimi (Rektör, Rektör Yrd. vb.) Stratejik planın öneminin farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

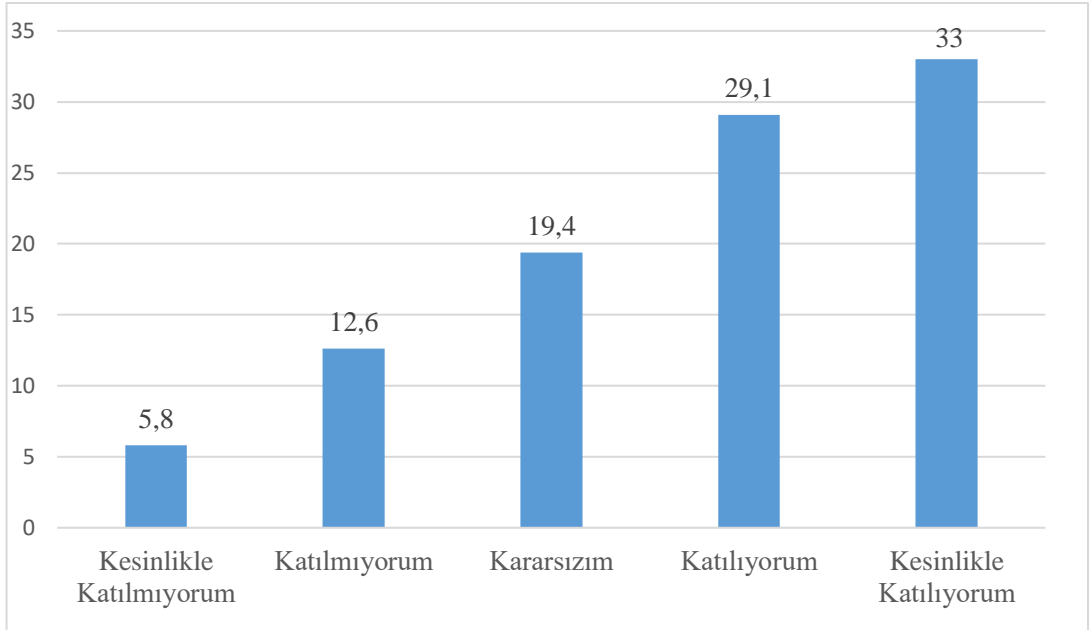


Tablo 18. Katılımcıların “Üniversiteniz birim yöneticileri (Dekan, Müdür, Daire Başkanı vb.) Stratejik Planın önemini farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	6	13	20	30	34
Yüzde	5,8	12,6	19,4	29,1	33

Tablo 18'e göre üniversite birim yöneticilerinin stratejik planla ilgili farkındalıkları katılımcılar tarafından, % 62,1 olumlu, %19,4 kararsız, %18,4 olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Üst yönetime kıyasla birim yöneticilerinde stratejik plan farkındalık seviyesinde yaklaşık %10'luk azalma görülmektedir.

Şekil 26. Katılımcıların “Üniversiteniz birim yöneticileri (dekan, müdür, daire başkanı vb.) Stratejik Planın önemini farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

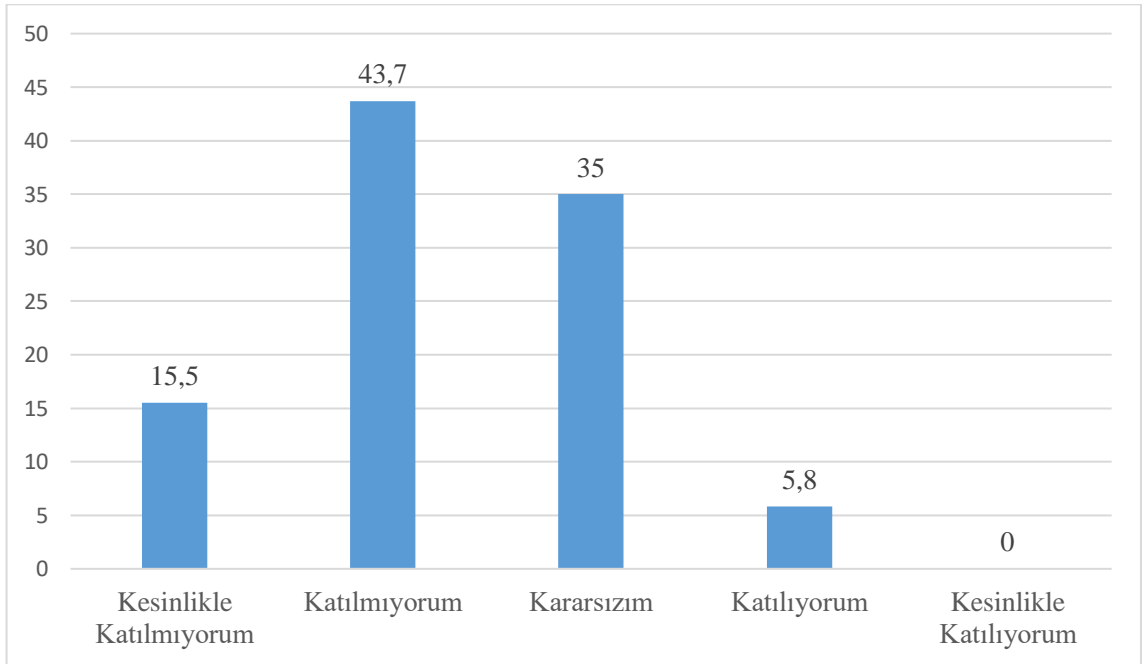


Tablo 19. Katılımcıların “Üniversiteniz personeli stratejik planın önemini farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	16	45	36	6	-
Yüzde	15,5	43,7	35	5,8	-

Tablo 19 incelendiğinde “Üniversiteniz Personeli Stratejik Planın Öneminin Farkındadır” sorusuna katılımcıların verdiği cevapların, %59,2’sinin farkında olmadığı, % 35’nin kararsız kaldığı ve %5,8’nin farkında olduğu şeklindedir. Tablo 16, Tablo 17 ve Tablo 18 birlikte değerlendirildiğinde stratejik planın önemini farkındalık seviyesinin hiyerarşik yapı içerisinde azaldığı görülmüştür.

Şekil 27. Katılımcıların “Üniversiteniz personeli stratejik planın önemini farkındadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

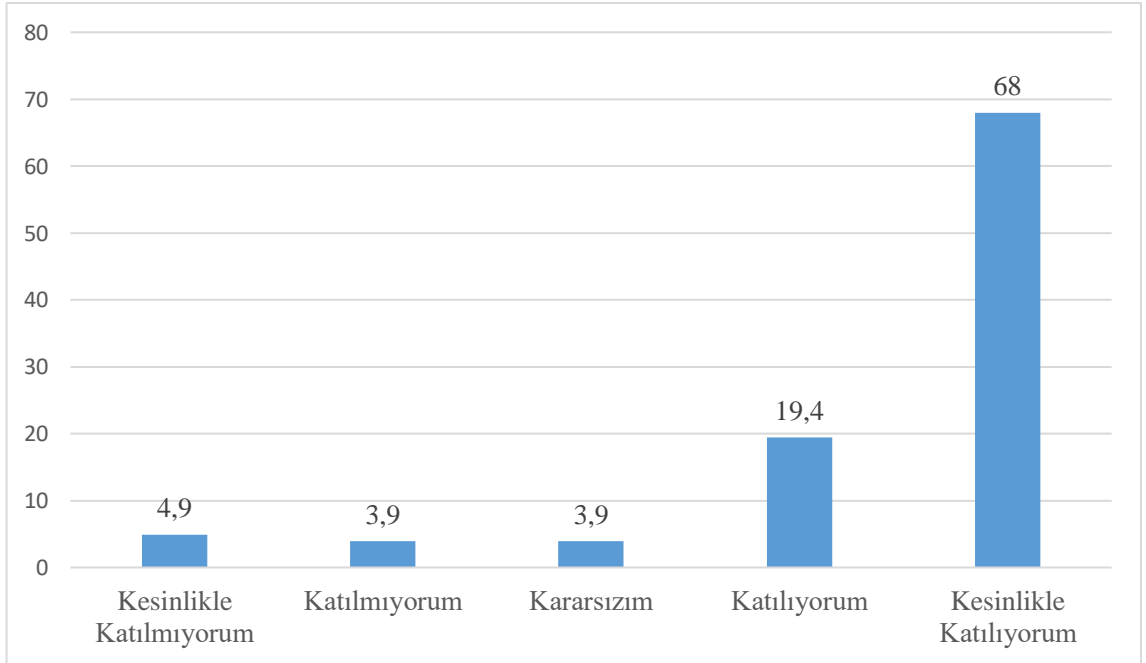


Tablo 20. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir yapı (birim /kurul / vb.) oluşturulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	5	4	4	20	70
Yüzde	4,9	3,9	3,9	19,4	68

Örneklem grubundaki üniversitelerin %87,4’ünde stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir birimin oluşturulduğu, %8,8’inde ise oluşturulmadığı görülmektedir. Böylesine yüksek bir oranın “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonunu strateji geliştirme birimlerine vermesinin sonucu olduğu düşünülmektedir. Stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir birimin olmaması ise yeni kurulmuş üniversitelerin kurumsal yapısını tamamlayamamasından kaynaklandığı öngörülmektedir.

Şekil 28. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın yürütülmesinden sorumlu bir yapı (birim /kurul / vb.) oluşturulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

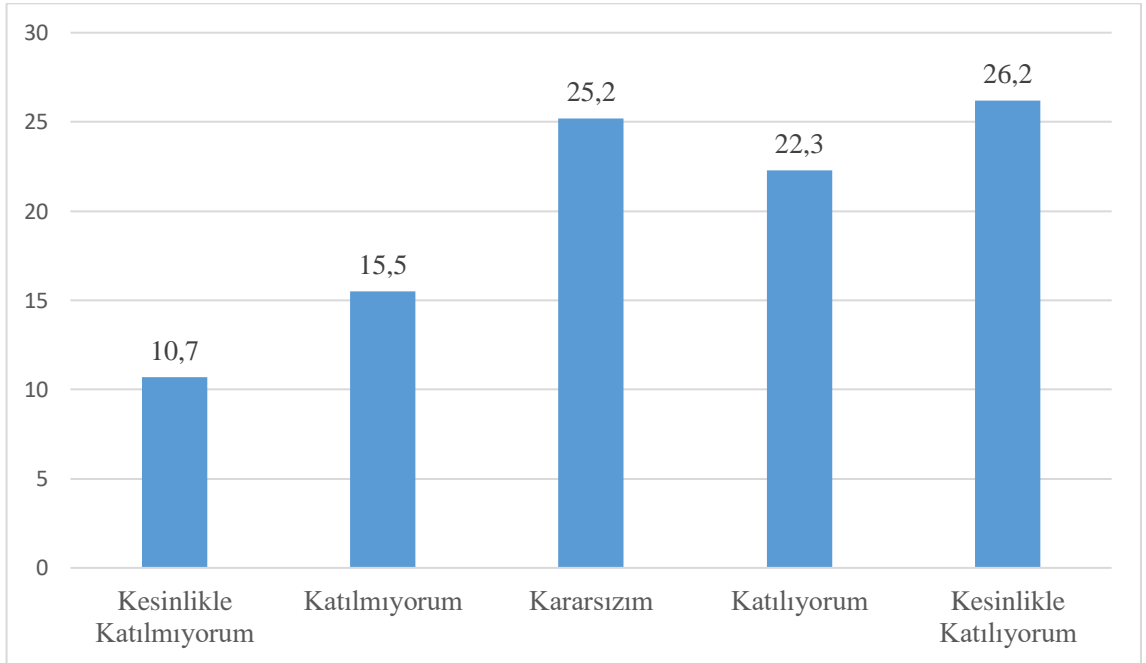


Tablo 21. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, personel vb.) tahsis edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	11	16	26	23	27
Yüzde	10,7	15,5	25,2	22,3	26,2

Tablo’21 incelendiğinde ankete katılan üniversitelerin stratejik plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, insan vb.) tahsisini, %48,5’inin sağladığı, %26,2’sinin sağlamadığı görülmektedir. Katılımcıların %25,2 si ise üniversitelerinin planlama sürecinde yeterli kaynak tahsisi sağlayıp sağlamadıkları konusunda bir fikir sahibi değildir. Tablo’20 ve Tablo’21 birlikte değerlendirildiğinde, üniversitelerin planlama süreci için bir birim veya yapıyı oluşturduğu ancak bu birim veya yapının yeterli insan ve bütçe kaynağı ile finanse edilmediği görülmektedir.

Şekil 29. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, personel vb.) tahsis edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

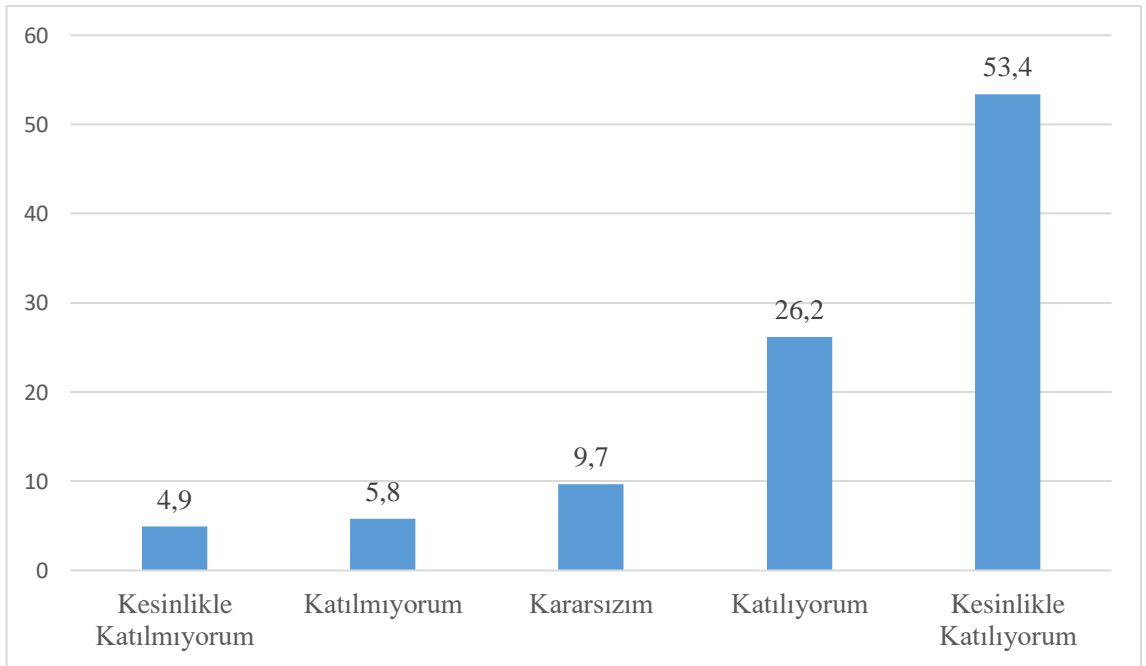


Tablo 22. Katılımcıların “üniversiteniz stratejik planlarına ilişkin periyodik izleme ve değerlendirme raporları hazırlanır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	kesinlikle katılmıyorum	katılmıyorum	kararsızım	katılıyorum	kesinlikle katılıyorum
Frekans	5	6	10	27	55
Yüzde	4,9	5,8	9,7	26,2	53,4

Katılımcıların %79,6’sı üniversitelerinde stratejik planlarının periyodik olarak izleme ve değerlendirme raporlarını hazırladığını, % 10,7’sinde hazırlamadığı ve % 9,7’si izleme ve değerlendirme raporları hakkında bilgi sahibi olmadığı görülmektedir.

Şekil 30. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planlarına ilişkin periyodik izleme ve değerlendirme raporları hazırlanır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı



3.2.3. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığın Betimsel Değerlendirilmesi

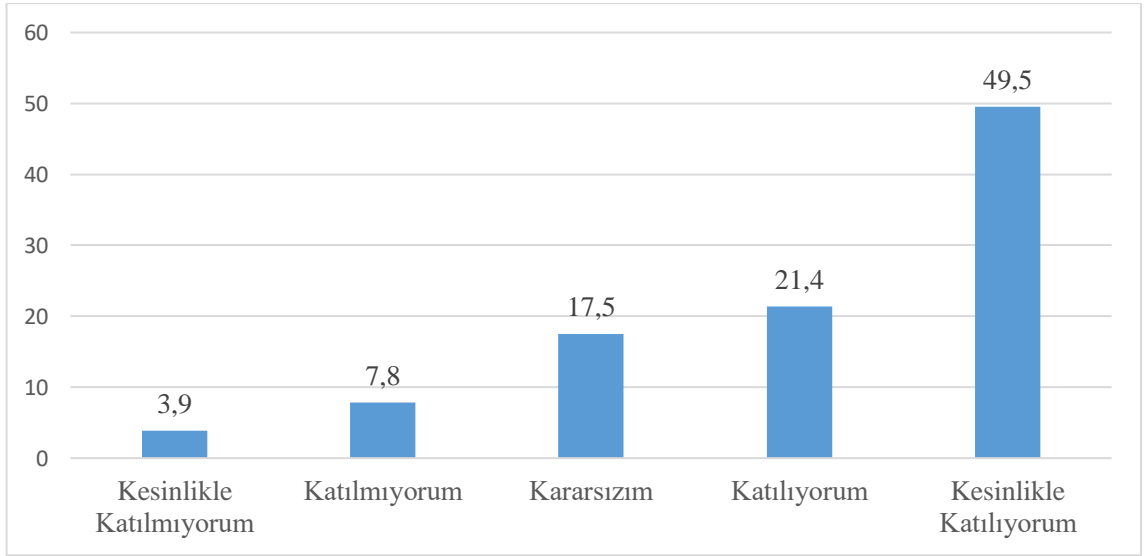
Üniversitelerin stratejik plan kapasitesini belirleyen faktörlerden katılımcılığın değerlendirilmesi adına anket çalışması kapsamında katılımcılara yöneltilen soruların cevapları tablolar ve şekiller aracılığı ile anlatılmıştır.

Tablo 23. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetim aktif rol almıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	4	8	18	22	51
Yüzde	3,9	7,8	17,5	21,4	49,5

Üniversitelerde stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetimin aktif rol alıp almadığı anket çalışmasında katılımcılara sorulmuş ve %70,9’u olumlu, %11,7’ si olumsuz yanıt vermiş %17,5 ise kararsız kalmıştır. Tablo’17 ve Tablo’23 birlikte değerlendirildiğine, üniversitelerde üst yönetimin %72,8’sinin stratejik planın önemini farkında olduğu ve % 70,9 ‘unun da planlama sürecinde aktif rol aldığı görülmektedir.

Şekil 31. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetim aktif rol almıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

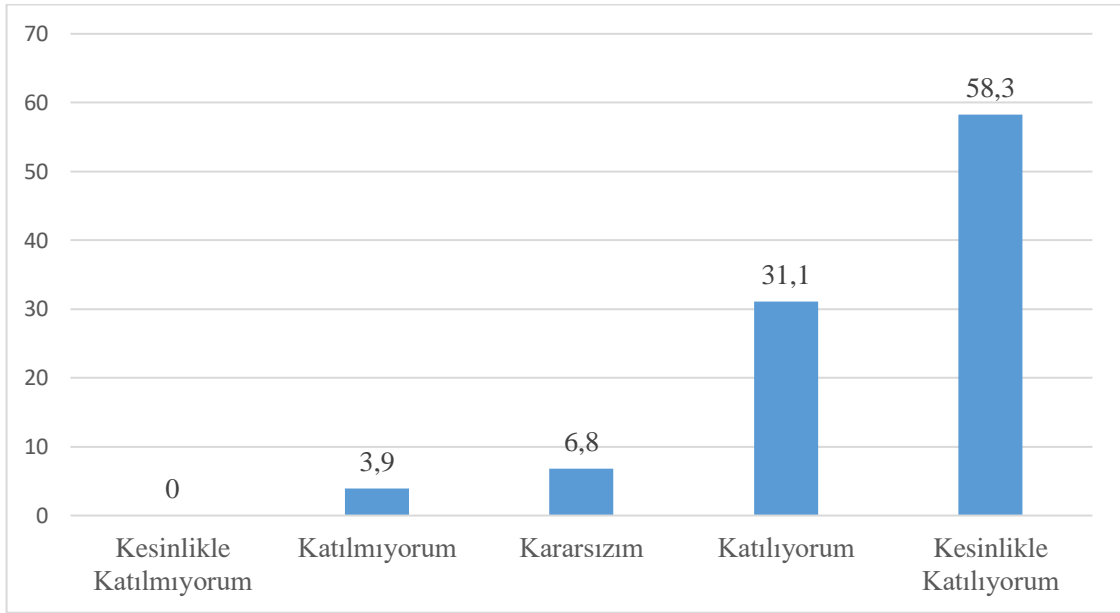


Tablo 24. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	0	4	7	32	60
Yüzde	0	3,9	6,8	31,1	58,3

Stratejik planların katılımcı bir anlayış ile hazırlanıp hazırlanmadığı ile ilgili katılımcılara “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur” sorulmuş ve katılımcıların %89,4 olumlu, %3,9 olumsuz % 6,8 kararsız cevabını vermiştir. Tablo’24 değerlendirildiğinde üniversitelerin katılımcı bir anlayış ile planlama sürecine başladıkları görülmektedir.

Şekil 32. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

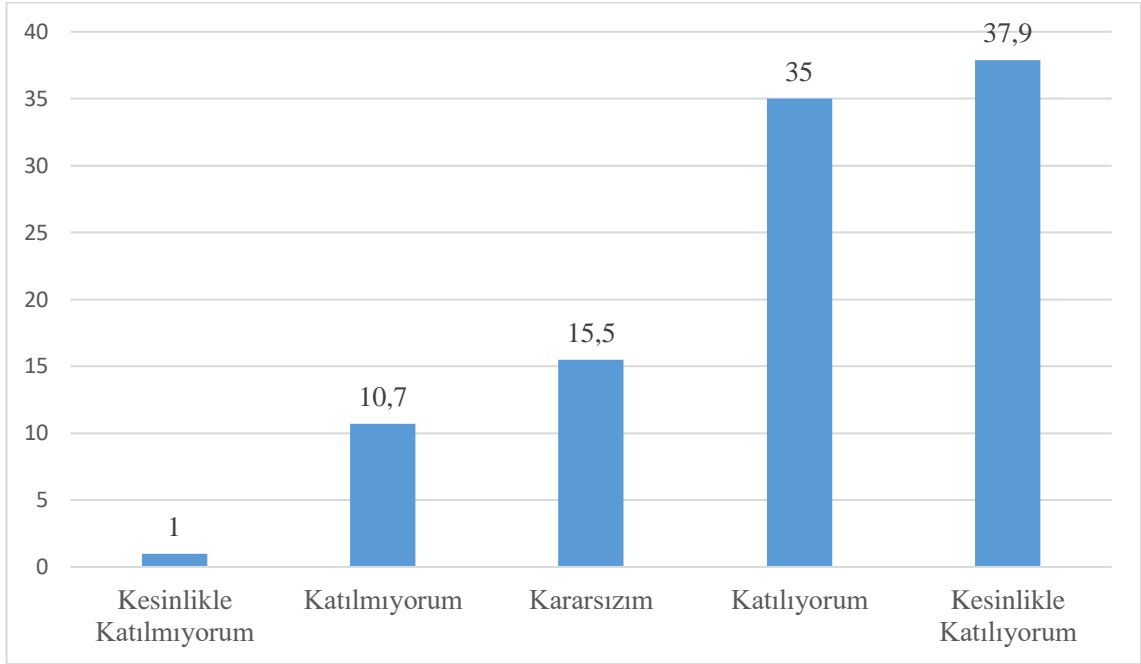


Tablo 25. Katılımcıların “Üniversiteniz iç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	1	11	16	36	39
Yüzde	1	10,7	15,5	35	37,9

Üniversitelerin iç paydaşları akademik personel, idari personel ve öğrencilerden oluşur. Paydaş görüşlerinin alınması katılımcılığın gereği olarak değerlendirildiğinde katılımcılara “Üniversiteniz iç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları sağlanmıştır” sorusuna %72,9’u olumlu, %11,7’si olumsuz yanıtını vermiştir. %15,5’ i ise paydaşların sürece dâhil edilip edilmediği konusunda bilgi sahibi değildir.

Şekil 33. Katılımcıların “Üniversiteniz iç paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

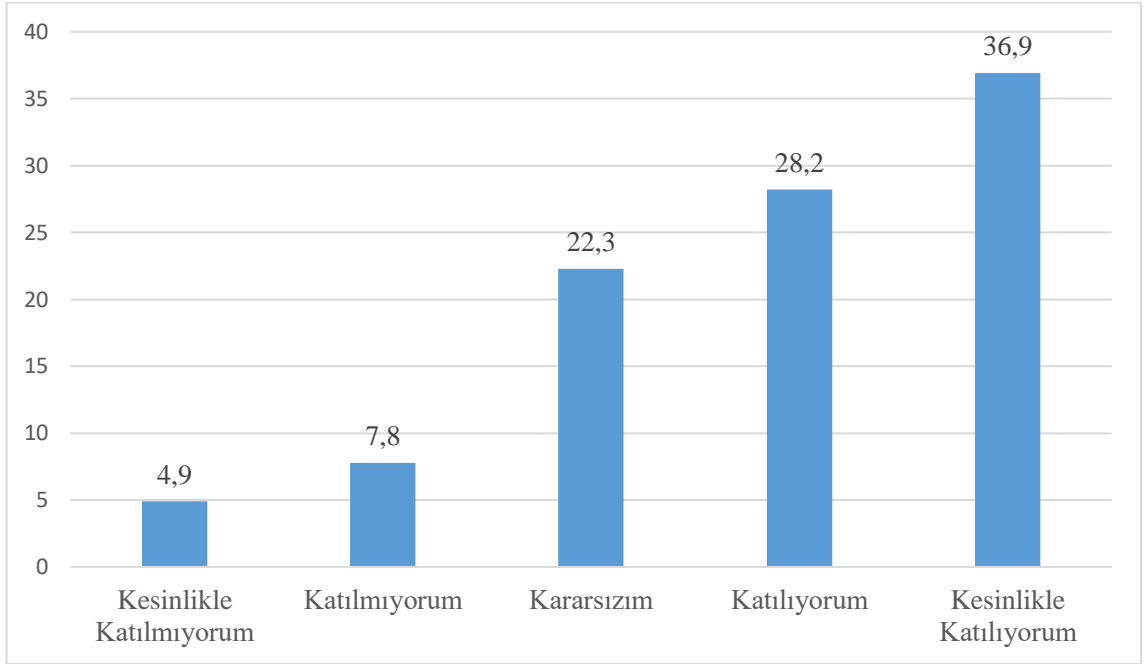


Tablo 26. Katılımcıların “Üniversiteniz dış paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	5	8	23	29	38
Yüzde	4,9	7,8	22,3	28,2	36,9

Katılımcıların “Üniversiteniz dış paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımları sağlanmıştır” sorusuna %12,7’ si olumsuz, %22,3’ ü kararsız ,% 65,1’ olumlu yanıtını vermiştir. Tablo 26 incelendiğinde üniversitelerin katılımcı bir anlayış ile stratejik planlarını hazırladıkları görülmektedir.

Şekil 34. Katılımcıların “Üniversiteniz dış paydaşların stratejik plan hazırlık sürecine katılımları sağlanmıştır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

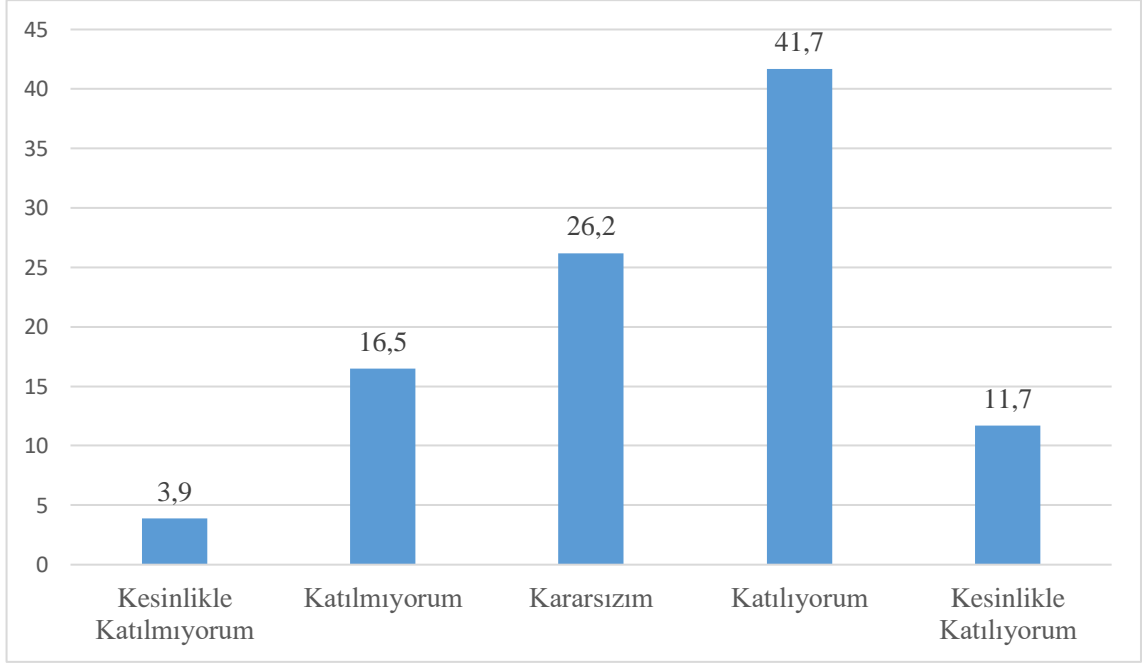


Tablo 27. Katılımcıların “ Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hususunda paydaşlara yeterli bilgi sağlanmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	4	17	27	43	12
Yüzde	3,9	16,5	26,2	41,7	11,7

Üniversiteler etkin ve başarılı bir stratejik planlama için paydaşlarını belirli periyotlarla planlama sürecine ilişkin bilgilendirmeleri gerekmektedir. Bu kapsamda katılımcıların “Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşıp ulaşılmadığı hususunda paydaşlara yeterli bilgi sağlanmaktadır” sorusuna, %53,4’ü olumlu, %26,2’si kararsız, %20,4’ olumsuz yanıt vermişlerdir.

Şekil 35. Katılımcıların “ Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılp ulaşılmadığı hususunda paydaşlara yeterli bilgi sağlanmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

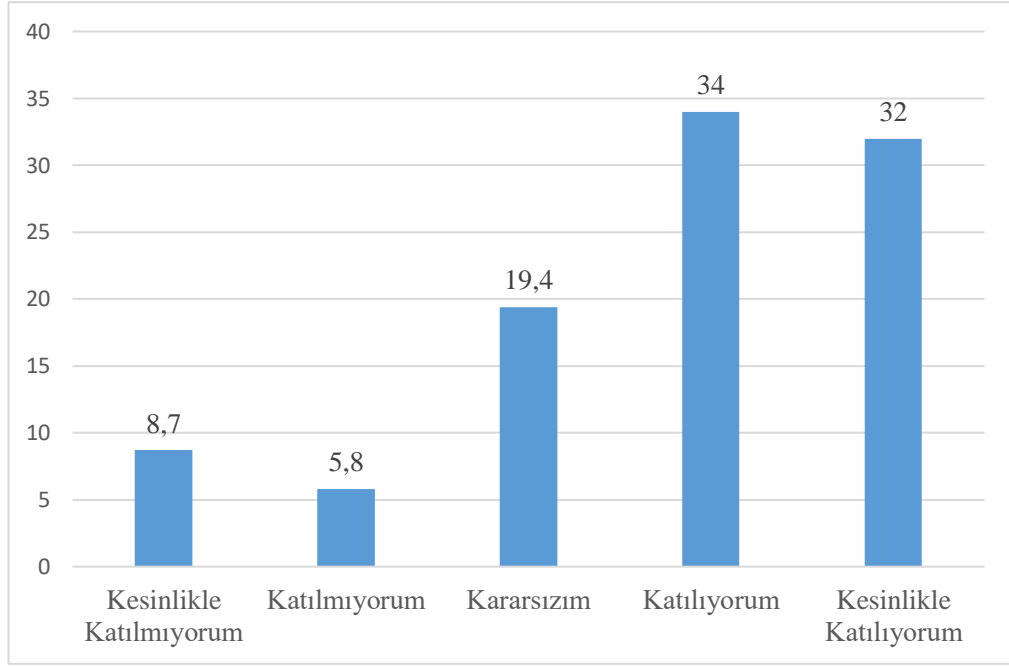


Tablo 28. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda üst yönetiminin katılımıyla yılda en az bir kez analiz edilmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	9	6	20	35	33
Yüzde	8,7	5,8	19,4	34	32

Tablo 28’ de görüldüğü üzere örneklem grubundaki üniversitelerin %66’sı üst yönetime stratejik amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaşıldığına dair izleme ve değerlendirme yapmaktadır. Katılımcılardan %14,5’i stratejik planlarını üst yönetimin katılımıyla analiz etmediği, %19,4’ünün ise kararsız kaldığı görülmektedir.

Şekil 36. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda üst yönetimin katılımıyla yılda en az bir kez analiz edilmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı



3.2.4. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Hazırlık Sürecinde Veri Alt Yapısının Betimsel Değerlendirilmesi

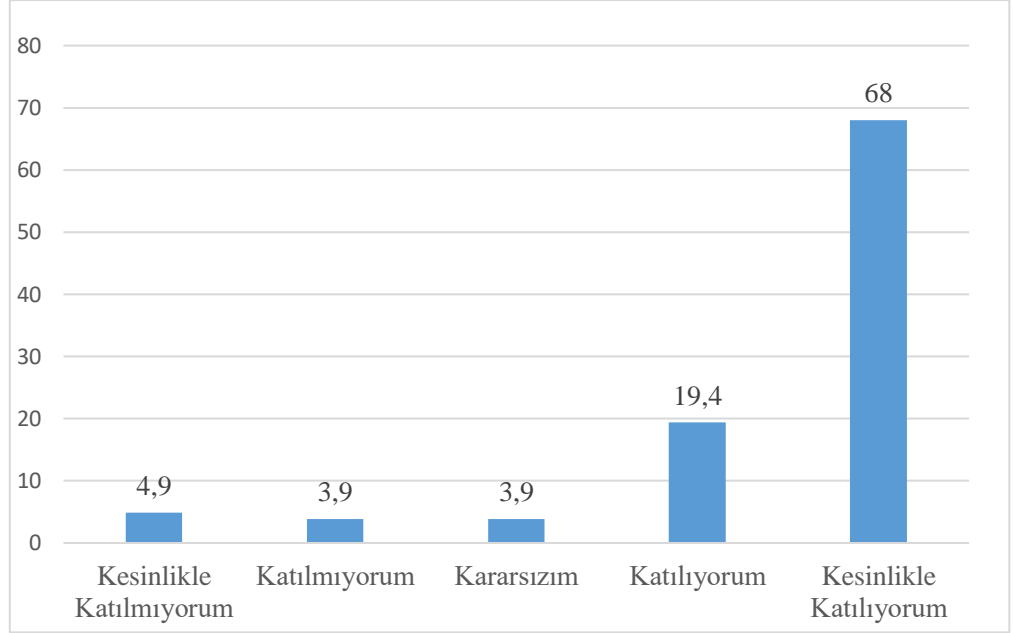
Üniversitelerin stratejik plan kapasitesini belirleyen faktörlerden veri alt yapısının değerlendirilmesi kapsamında katılımcılara yöneltilen soruların cevapları tablolar ve şekiller aracıyla anlatılmıştır.

Tablo 29. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan sürecinde kullanılacak verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu birim bulunmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	5	4	4	20	70
Yüzde	4,9	3,9	3,9	19,20	68

Tablo 29 incelendiğinde örneklem grubundaki üniversitelerin %87,2'sinde stratejik planlama ile ilgili verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu bir birim olduğu, %8,8'inde ise sorumlu bir birim olmadığı görülmektedir.

Şekil 37. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan sürecinde kullanılacak verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu birim bulunmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

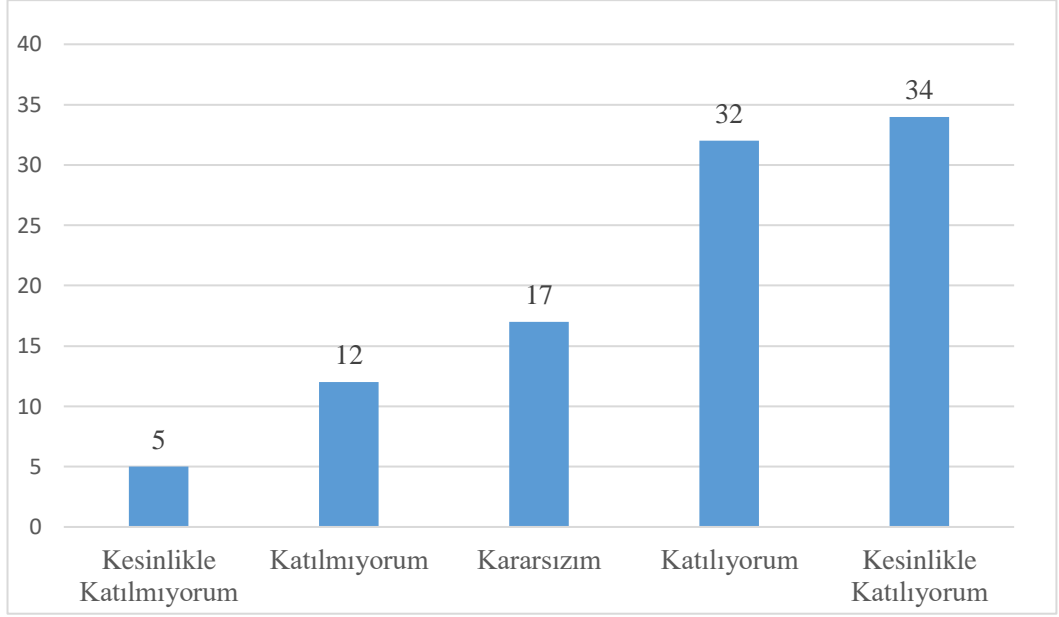


Tablo 30. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri ölçülebilir şekilde belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	5	12	18	34	36
Yüzde	5	12	17	32	34

Üniversiteler performans göstergeleri aracılığıyla stratejik planlarının başarısını ölçer ve değerlendirirler. Stratejik plan hazırlık sürecinde ölçülebilir performans göstergeleri veri alt yapısı açısından önemlidir. Bu sebeple katılımcılara ölçülebilir göstergeler belirleyip belirlemedikleri sorulmuştur. Katılımcıların verdiği cevapların dağılımına bakıldığında %17’si performans göstergelerini ölçülebilir belirlemediği, %66’sının ise ölçülebilir göstergeler belirlediği görülmektedir.

Şekil 38. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri ölçülebilir şekilde belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

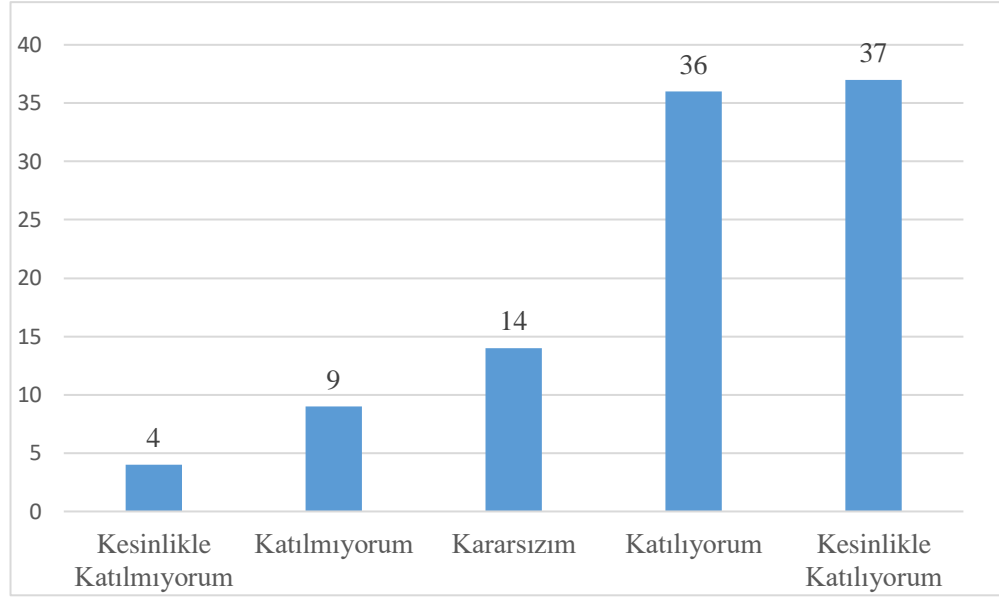


Tablo 31. Katılımcıların “ Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri doğru belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	4	9	15	37	38
Yüzde	4	9	14	36	37

Üniversitelerde stratejik plan hazırlık sürecinde veri alt yapısını etkileyen başka bir faktör de performans göstergelerinin ilgili amaç ve hedefi ölçmeye yönelik olmasıdır. Bu doğrultuda katılımcılara yöneltilen sorulara Tablo 31’ de görüldüğü üzere, %13’ü olumsuz, %14’ü kararsız, %73’ ü olumlu yanıt vermişlerdir.

Şekil 39. Katılımcıların “ Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri doğru belirlenmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

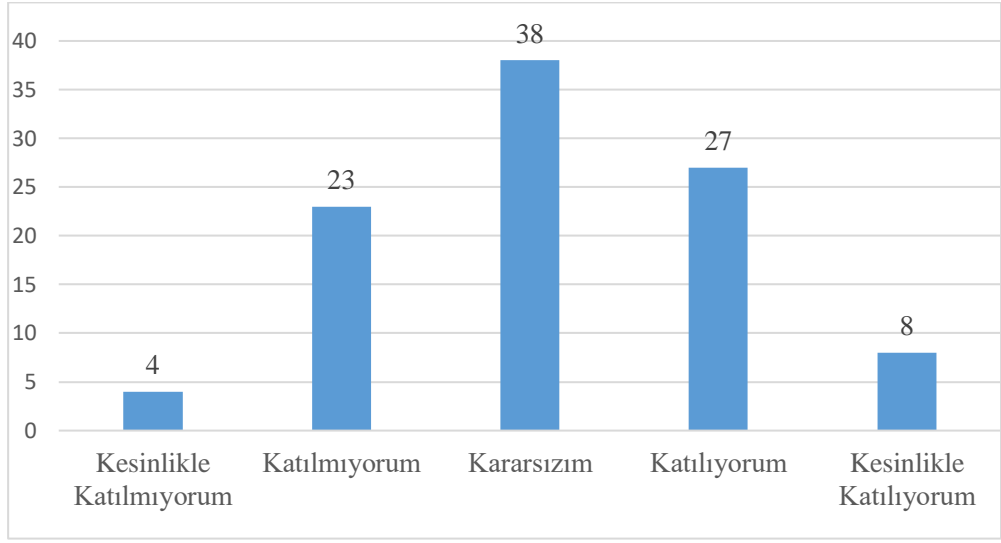


Tablo 32. Katılımcıların “ Üniversitenizde veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirme yapılmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	4	24	39	28	8
Yüzde	4	23	38	27	8

Katılımcılara stratejik planlama sürecinde elde ettikleri verilere dair herhangi bir risk değerlendirmesi yapıp yapılmadığı sorulmuş ve katılımcıların %27’si olumsuz, %38’si kararsız, %35’i olumlu yanıt vermişlerdir. Tablo 32 değerlendirildiğinde olumsuz ve kararsız ifadelerinin oranı oldukça yüksektir.

Şekil 40. Katılımcıların “ Üniversitenizde veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirme yapılmaktadır” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı



3.2.5. Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Alt Yapısının Betimsel Değerlendirilmesi

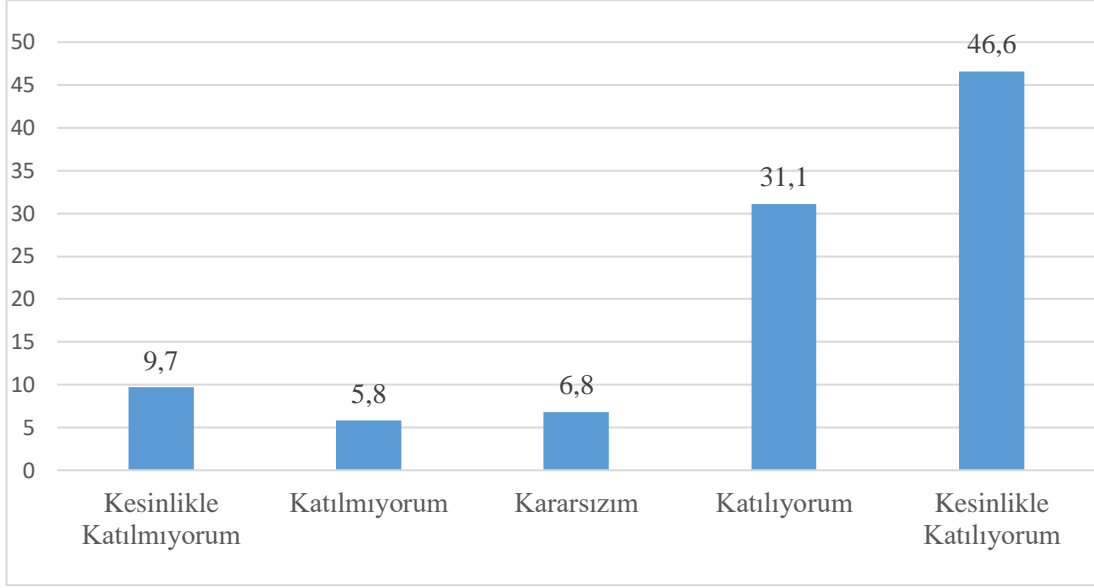
Üniversitelerin stratejik plan uygulama sürecinde veri alt yapısının değerlendirilmesi kapsamında katılımcılara yöneltilen soruların cevapları tablolar ve şekiller aracılığı ile anlatılmıştır.

Tablo 33. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri tespit edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	10	6	7	32	48
Yüzde	9,7	5,8	6,8	31,1	46,6

Üniversiteler stratejik amaç ve hedefleri yerine getirirken göstergelerden sorumlu birimlerin belirlenmesi gerekir. Göstergelerden sorumlu birimlerde verilerin kimler tarafından edinildiği veri alt yapısı için önemlidir. Katılımcılar “Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri tespit edilmiştir” sorusuna , %15,5’i olumsuz, %6,8’i kararsız ve %77,7’si olumlu yanıtını vermiştir.

Şekil 41. Katılımcıların “Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri tespit edilmiştir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

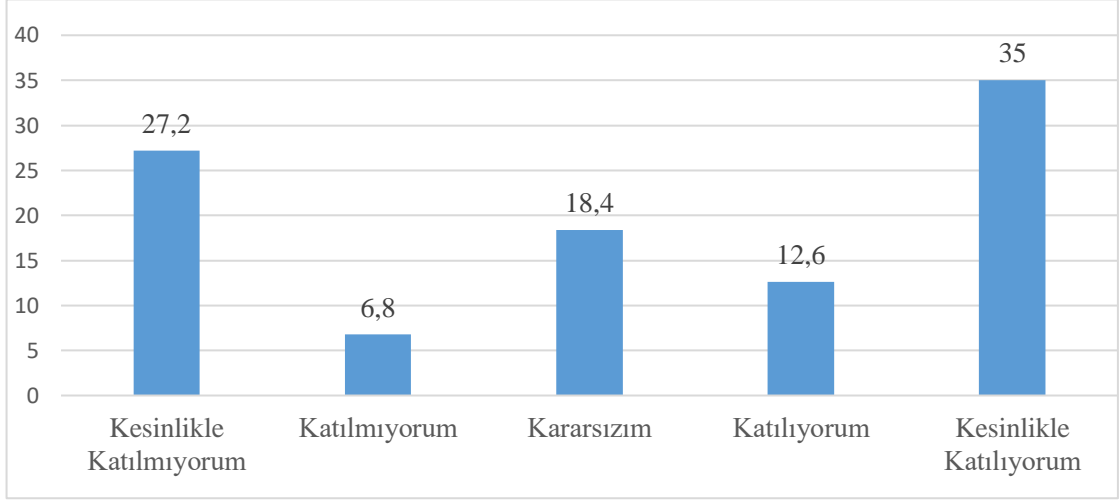


Tablo 34. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın uygulanması sürecinde veriler otomasyon aracılığı ile yürütülmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	28	7	19	13	36
Yüzde	27,2	6,8	18,4	12,6	35

Stratejik plan uygulama sürecinde elde edilen verilerin kaynağı ve aracı veri altyapısını açısından önemlidir. Katılımcılara planlama sürecinde verilerin otomasyon aracılığıyla edinilip edilmediği sorulmuş ve %34’ü olumsuz, %18,4’ü kararsız, %47,6’sı olumlu yanıt vermişlerdir.

Şekil 42. Katılımcıların “Üniversitenizde stratejik planın uygulanması sürecinde veriler otomasyon aracılığı ile yürütülmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

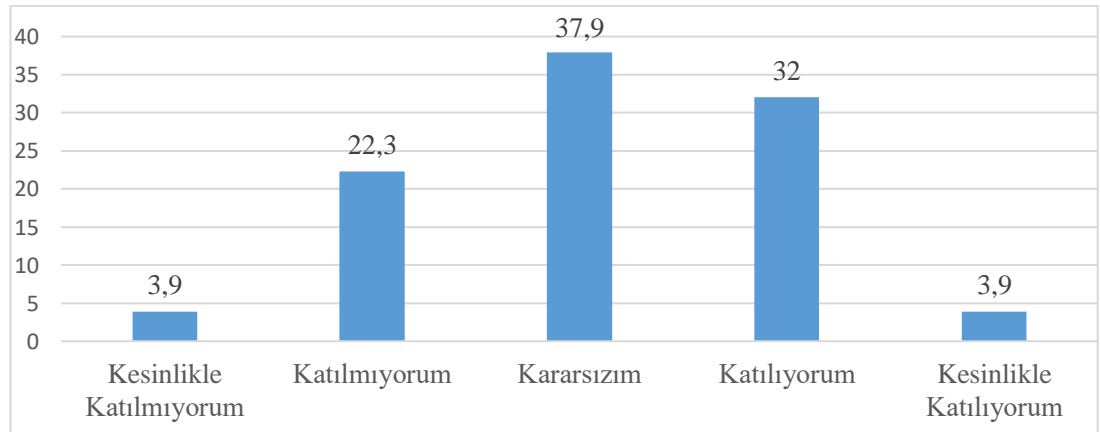


Tablo 35. Katılımcıların “Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilirdir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	4	23	39	33	4
Yüzde	3,9	22,3	37,9	32	3,9

Tablo'35 incelendiğinde “Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilirdir” sorusuna katılımcıların, %35,9'u olumlu, %37,9'u kararsız, %26,2'sinin de olumsuz cevap vermektedir.

Şekil 43. Katılımcıların “Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilirdir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

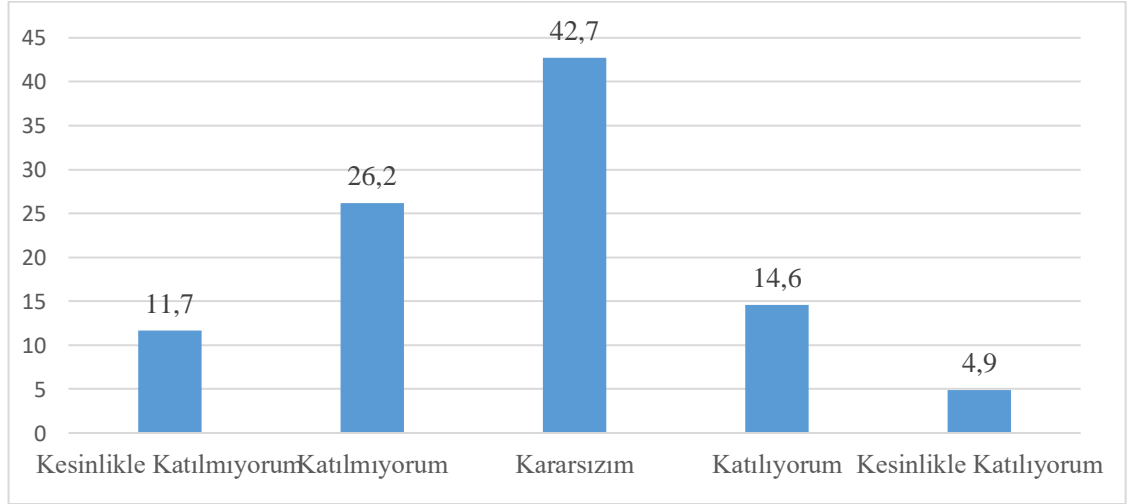


Tablo 36. Katılımcıların “Üniversitenizde performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	12	27	44	15	5
Yüzde	11,7	26,2	42,7	14,6	4,9

Katılımcılara performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından elde edilen verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenip incelenmediği sorulmuş ve 37,9’u olumsuz, %19,5’i olumlu cevap vermiştir. Katılımcıların büyük kısmı %42,7’si ise kararsız kalmıştır.

Şekil 44. Katılımcıların “Üniversitenizde performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenmektedir” Sorusuna Verdikleri Cevapların Dağılımı

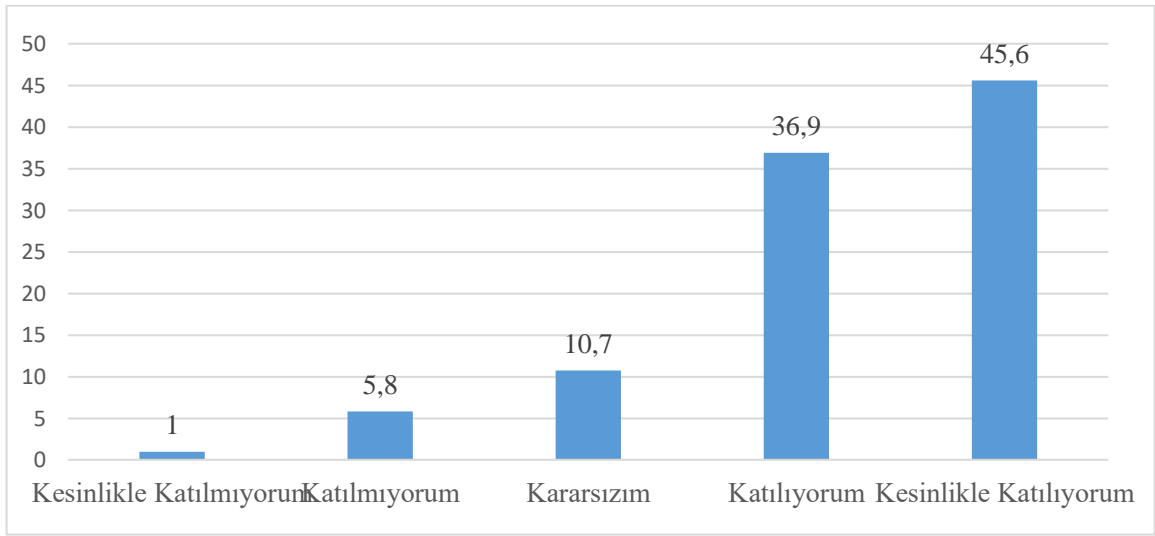


Tablo 37. Üniversitelerde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Elde Edilen Verilerin Doğruluğu ve Güvenilirliğinin Strateji Geliştirme Birimince İncelenmesi

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Frekans	1	6	11	38	47
Yüzde	1	5,8	10,7	36,9	45,6

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik gereğince üniversitelerde stratejik planın hazırlanmasını koordine eden ve sonuçlarını konsolide eden sorumlu birim strateji geliştirme birimleridir. Çalışmada kanunen verilen bu sorumluluk örneklem grup üzerinde test edilmiş ve Tablo 37’ de gösterilmiştir. Tablo 37 değerlendirildiğinde katılımcıların %6,8’i olumsuz, %10,7’si kararsız, %82,5’ i olumlu yanıt vermişlerdir.

Şekil 45. Üniversitelerde Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Elde Edilen Verilerin Doğruluğu ve Güvenilirliğinin Strateji Geliştirme Birimince İncelenmesi



3.3. ARAŞTIRMANIN İSTATİKSEL BULGULARI

Bu bölümde çalışma kapsamında oluşturulan hipotezlerin istatistiksel değerlendirilmesi yapılmıştır. Hipotezleri test edebilmek için tek örneklem Kolmogorov-Smirnov Testi, Levene Testi, Anova Testi, çoklu karşılaştırma Post-Hoc Testi Ve Kruskal Wallis Testi uygulanmıştır.

Çalışmada üniversitelerin faaliyet gösterdikleri süreler, 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16-20 yıl ve 20 yıl üzeri olmak üzere 5 gruba ayrılmıştır. Ancak bazı gruplarda yeterli sayıda üniversite olmadığı için verilerin istatistiksel değerlendirilmesi yapılamamış ve bu nedenle üniversiteler Tablo’38 de belirtildiği gibi 3 gruba ayrılmıştır.

Tablo 38. Katılımcıların Üniversite Faaliyet Yıllarına Göre Dağılımı

Üniversitelerin Faaliyet Yılları	Frekans	Yüzde(%)
1.Grup (0-10 Yıl)	18	18
2. Grup(10-20 Yıl)	38	37
3.Grup (21 Yıl Üzeri)	47	45
Toplam	103	100

3.3.1. Üniversitelerin Stratejik Plan Farkındalık Seviyelerinin İstatiksel Olarak Değerlendirilmesi

Üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerinin değerlendirilmesi için oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H₁: Üniversitelerin stratejik plan farkındalık seviyeleri, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Bu hipotezi test edebilmek için verilerin dağılımının incelenmesi gerekir. Bu amaçla öncelikle Kolmogorov Smirnov Testi yapılmıştır. Kolmogorov Smirnov Testine göre p değerinin 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.01'den büyük olması verilerin normal dağıldığını, 0.01'den küçük olması ise verilerin normal dağılmadığını gösterir. Test sonucunda Kolmogorov- Smirnov Z değeri 1.440 (p=0.032) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyeleri için anket sonuçlarının normal dağılıp dağılmadığının testi sonucunda 0.032>0.01 olduğu için verilerin dağılımı normaldir.

Tablo 39. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Planın Öneminin Farkındalık Seviyelerine İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Standart Sapma	Min.	Max.
1.Grup	18	3,1587	,92827	1,71	4,86
2.Grup	38	3,5714	,86483	1,43	4,57
3.Grup	47	4,0426	,55322	2,43	4,71
Toplam	103	3,7143	,81527	1,43	4,86

Tablo 39 incelendiğinde; anket çalışmasında, 1. Grup (0-10) yıllık üniversitelerden katılanların sayısı 18, 2. Grup(11-20) yıllık üniversitelerden katılanların sayısı 38 ve 3.Grup 21 yıl ve üzeri katılanların sayısı 47'dir. Üniversitelerin stratejik plan öneminin farkındalık seviyeleri değerlendirilirken, 5 ortalama puan üzerinden 1. Grup üniversitelerdeki katılımcılar ortalama 3,15 puan, 2. Grup üniversitelerdeki katılımcılar ortalama, 3,57 puan, 3. Grup üniversitelerdeki katılımcılar ortalama 4,04 puan vermişlerdir. Tablo 39 değerlendirildiğinde 3. Gruptaki üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyesi 4,04 puan ile en yüksek ortalamaya sahiptir.

Stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerinin veri dağılımında varyansların homejen dağılıp dağılmadığına dair Levene testi yapılmıştır. Levene testi sonucunda p değerinin 0.01'den büyük olması varyansların homojen olduğunu, 0.01'den küçük olması ise varyansların homejen olmadığını gösterir. Üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerine ilişkin Levene test istatistiği 4,247 (p=0.017) olarak bulunduğu için varsayımın ihlal edilmediği (p>0.01) görülmektedir. Varyanslar homejendir.

Tablo 40. Üniversitelerin Stratejik Plan Öneminin Farkındalık Seviyelerinin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	11,396	2	5,698	10,103	,000
Gruplar içinde	56,400	100	,564		
Toplam	67,796	102			

H₁: Üniversitelerin stratejik plan farkındalık seviyeleri, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Varyans analizine ilişkin Tablo 40 incelendiğinde F değeri 10,103 (p=0,00) olarak bulunmuştur. 0.00<0.01 olduğu için H₁ kabul edilir ve üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerinin üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Hangi ortalamaların birbirinden farklı olduğu sorusuna cevap bulabilmek için çoklu karşılaştırma testlerine başvurulmuştur.

Tablo 41. Üniversitelerin Stratejik Plan Öneminin Farkındalık Seviyelerinin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

(I)	(J)	Ortamalar arasındaki fark	Std. Hata	Anlamlılık
1.Grup	2.Grup	-,41270	,21489	,138
	3.Grup	-,88382*	,20817	,000
2.Grup	1.Grup	,41270	,21489	,138
	3.Grup	-,47112	,16384	,014
3.Grup	1.Grup	,88382*	,20817	,000
	2.Grup	,47112	,16384	,014

* 0.01

Çoklu karşılaştırma (multiple comparisons) testine ilişkin Tablo 41 incelendiğinde, 3.Grup (21 yıl ve üzeri) üniversitelerde stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerinin 1. Grup (0-10 Yıl) üniversitelerin stratejik planın öneminin farkındalık seviyelerine göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.3.2. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığın İstatiksel Olarak Değerlendirilmesi

Üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımcılığın değerlendirilmesine ilişkin oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H₂: Üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımcılık, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Hipotezi test edebilmek için verilerin dağılımını incelendiğinde, üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımcılık ile ilgili Kolmogorov Smirnov Testi sonuçlarına göre, 0.01 anlamlılık düzeyinde Kolmogorov- Smirnov Z değeri 1,366 (p=0,048) olarak bulunmuştur. Dolayısıyla 0,048>0.01 olduğu için verilerin dağılımı normaldir.

Tablo 42. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max.
1.Grup	18	3,3426	,89016	1,83	5
2.Grup	38	3,7500	,86537	1,83	5
3.Grup	47	4,2589	,62148	2,67	5
Total	103	3,9110	,83686	1,83	5

Tablo'42 incelendiğinde stratejik planlama sürecinde katılımcılığın değerlendirilmesine ilişkin cevaplar 5 ortalama puan üzerinden; 1. Grup (0-10 yıl) üniversiteleri için ortalama 3,34 puan, 2. Grup (11-20 yıl) üniversiteleri için ortalama 3,75 puan ve 3. Grup(21 yıl ve üzeri) üniversiteleri ortalama 4,25 puandır. Planlama sürecine ilişkin katılımcılık değerlendirildiğinde üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreleri ile katılımcılık doğru orantılı olduğu görülmektedir.

Üniversitelerde stratejik planlama sürecinde katılımcılığa ilişkin Levene test istatistiği değeri 3,738 ($p=0,027$) olarak bulunduğu için varsayımın ihlal edilmediği ($p>0.01$) görülmektedir. Varyanslar homojendir.

Tablo 43. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Varyans Analizi Sonuçları

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	12,488	2	6,244	10,593	,000
Gruplar İçinde	58,946	100	,589		
Toplam	71,434	102			

H₂: Üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımcılık, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Varyans analizine ilişkin Tablo 43 incelendiğinde F değeri 10,593 (p=0,00) olarak bulunmuştur. $0.00 < 0.01$ olduğu için H_2 kabul edilir ve üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımıcılığın üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 44. Üniversitelerin Stratejik Planlama Sürecinde Katılımcılığa İlişkin Faaliyet Gösterdikleri Süreye Göre Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

(I)	(J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Std.Hata	Anlamlılık
1.Grup	2.Grup	-,40741	,21968	,157
	3.Grup	-,91627,*	,21281	,000
2.Grup	1.Grup	,40741	,21968	,157
	3.Grup	-,50887*	,16749	,008
3.Grup	1.Grup	,91627*	,21281	,000
	2.Grup	,50887*	,16749	,008

* 0.01

Hangi ortalamaların birbirinden farklı olduğu sorusuna cevap bulabilmek için çoklu karşılaştırma testlerine başvurulmuştur. Çoklu karşılaştırma (multiple comparisons) testlerine ilişkin Tablo 44 incelendiğinde, 3.Grup (21 yıl ve üzeri) üniversitelerde stratejik stratejik planlama sürecinde katılımıcılık, 1. Grup (0-10 Yıl) ve 2. . Grup (10-20 Yıl) üniversitelere göre daha fazladır.

3.3.3. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecindeki Veri Altyapısının Değerlendirilmesi

Üniversitelerin stratejik plan uygulama sürecinde veri altyapısına ilişkin oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_3 : Üniversitelerin stratejik plan uygulama süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Hipotezi test edebilmek için verilerin dağılımını incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov Z değeri 1.225 (p=0.100) olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla üniversitelerin stratejik plan uygulama sürecinde veri altyapısına ilişkin anket sonuçlarının normal

dağılıp dağılmadığının testi sonucunda 0.01 anlamlılık düzeyinde $0.100 > 0.01$ olduğu için verilerin dağılımı normaldir.

Tablo 45. Üniversite Gruplarına Göre Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

	N	Ortalama	Std. Sapma	Min.	Max.
1.Grup	18	3,0556	,96967	1,00	4,60
2.Grup	38	3,31105	,84814	1,40	5,00
3.Grup	47	3,7149	,65507	2,00	4,60
Toplam	103	3,4505	,82354	1,00	5,00

Katılımcıların üniversitelerin stratejik plan uygulama sürecinde veri altyapısına ilişkin sorulara ilişkin yanıtı 5 ortalama puan üzerinden, 1. Grup(0-10 Yıl) üniversiteler ortalama 3,05, 2. Grup (11-20) üniversiteler ortalama 3,31, 3. Grup (21 yıl ve üzeri) üniversitedeki katılımcılar ortalama 3,71 puan vermişlerdir. Tablo'45 incelendiğinde üniversitelerin faaliyet gösterdikleri sürelerle oranla veri altyapılarını geliştirdikleri söylenebilir.

Üniversitelerin stratejik plan uygulama sürecinde veri altyapısına ilişkin Levene test istatistiği değeri 2,790 ($p=0,066$) olarak bulunmuştur. $0.066 > 0.01$ olduğu için varsayımın ihlal edilmediği ($p > 0.01$) görülmektedir. Varyanslar homojendir.

Tablo 46. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Varyans Analizi Sonuçları

	Karelerin Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Gruplar Arasında	6,838	2	3,419	5,484	,005
Gruplar İçinde	62,340	100	,623		
Toplam	69,177	102			

H₃: Üniversitelerin stratejik plan uygulama süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Varyans analizine ilişkin Tablo 46 incelendiğinde F değeri 5,484 (p=0,05) olarak bulunmuştur. $0.005 < 0.01$ olduğu için H_3 kabul edilir ve üniversitelerin stratejik plan uygulama süreçlerinde veri altyapısının, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklı olduğu sonucuna ulaşılır.

Tablo 47. Üniversitelerin Stratejik Plan Uygulama Sürecinde Veri Altyapısına İlişkin Çoklu Karşılaştırma Sonuçları

(I)	(J)	Ortalamalar Arasındaki Fark (I-J)	Std.Hata	Anlamlılık
1.Grup	2.Grup 3.Grup	-,25497 -,65934*	,22592 ,21885	,499 ,009
2.Grup	1.Grup 3.Grup	,25497 -,40437	,22592 ,17225	,499 ,054
3.Grup	1.Grup 2.Grup	,65934* ,40437	,21885 ,17225	,009 ,054

* 0.01

Çoklu karşılaştırma (multiple comparisons) testlerine ilişkin Tablo'47 incelendiğinde, 3.Grup (21 yıl ve üzeri) üniversitelerde stratejik stratejik planlama sürecinde katılımcılık, 1. Grup (0-10 Yıl) üniversitelere göre daha fazladır.

3.3.4. Üniversitelerin Stratejik Plan Hazırlık Sürecindeki Veri Altyapısının Değerlendirilmesi

Üniversitelerin stratejik plan hazırlık sürecinde veri altyapısına ilişkin oluşturulan hipotez aşağıdaki gibidir;

H_4 : Üniversitelerin stratejik plan hazırlık süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklıdır.

Hipotezi test edebilmek için verilerin dağılımı incelendiğinde, Kolmogorov-Smirnov Z değeri 1,880 (p=0,002) olarak bulunmuştur. 0.01 anlamlılık düzeyinde,

0.002<0.01 olduğu için verilerin dağılımı normal değildir. Veriler normal dağılmadığı için Anova testi yerine Kruskal Wallis testi uygulanmıştır.

Kruskal Wallis Testi sonucunda Ki-Kare değeri 5,3 (p=0,071) olarak bulunmuştur. 0.071>0.01 olduğu için H₄ reddedilir. Üniversitelerin stratejik plan hazırlık süreçlerinde veri altyapısı, üniversitelerin faaliyet gösterdiği süreye göre farklı değildir.

3.4. TARTIŞMA

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri değerlendirildiğinde kadın katılımcı sayısının erkek katılımcıların yarısından daha az olduğu görülmüştür. Katılımcı kitlesi ağırlıklı olarak strateji geliştirme daire başkanlarından oluşmaktadır. Bu durumda üniversitelerde strateji geliştirme daire başkanlarının ağırlıklı olarak erkek yöneticilerden oluştuğu söylenebilir. Ülkemizdeki yönetici pozisyonundaki kadın çalışan oranı¹⁴³ yetersizliğinin devlet üniversiteleri içinde geçerli olduğu belirtilebilir.

Çalışmada yer alan katılımcıların neredeyse tamamına yakını lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahiptir. SGDB yönetici ve çalışanlarından oluşan örneklem grubunun eğitimli çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Bu durumun 5018 sayılı KMYKK'nu 60'ıncı maddesi gereğince kurulan strateji geliştirme daire başkanlıklarının görev ve sorumluluklarını yerine getirmede önemli bir etken olduğu düşünülmektedir.

SGDB çalışanlarından oluşan katılımcıların ağırlıklı olarak tecrübe düzeylerinin yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Ayrıca anket sonuçlarına göre Strateji geliştirme daire başkanlığı çalışanlarında yüksek oranda personel hareketliliğinin söz konusu olduğu tespit edilmiştir. Çalışanlara daire başkanlığı içerisindeki farklı birimlerde görev vererek onların yetkinlikleri ve bilgilerini artırmak adına yapıldığı düşünüldüğünde bu durum olumlu değerlendirilebilir. Oran yüksekliği eğer strateji geliştirme daire başkanlığı dışındaki personel hareketliliğinden kaynaklanıyorsa bu durumun, kurumun mali yönetim ve kontrol sistemini olumsuz yönde etkilediği şeklinde bir değerlendirme yapabilmek mümkündür.

Tez konusu üzerine oluşturulan örneklem grubunun yüzde 82'si planlama sürecinde görev almıştır. Stratejik plan hazırlık, uygulama ile izleme ve değerlendirme

¹⁴³ TÜİK, "İstatistiklerle Kadın", 2018, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=30707>, (4.12.2019)

süreçlerinin koordinasyonundan sorumlu birim SGDB'ler¹⁴⁴ olduğu için bu oran beklenen bir durumdur. Çalışmada katılımcıların planlama sürecinde edindikleri tecrübeler ile soruları cevaplandıkları düşünülmektedir.

Stratejik planın etkinliği tüm kurum personeli tarafından sahiplenilmesi ile mümkündür. Planlama sürecinin her aşamasında kurum personeli dahil edilmeli ve sürecin doğru algılanması sağlanmalıdır. Çalışmada devlet üniversitelerindeki üst yöneticilerin, birim yöneticilerinin ve personelin stratejik planın önemini farkındalığı ölçüldüğünde, üst yöneticilerin ve birim yöneticilerin stratejik planın önemini farkında olduğu ancak bu algının diğer personelde yeterince oluşmadığı ortaya çıkmıştır. Bu bulgu, Kalkınma Bakanlığı tarafından yayımlanan “Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu” ile örtüşmemektedir¹⁴⁵.

Stratejik yönetim sürecinde önemli rol oynayan SGDB'lerin bu sorumluluğu yerine getirmelerinde stratejik planlama birimini oluşturmaları ve bu birimleri yeterli insan ve bütçe kaynağı ile desteklemesi gereklidir. Çalışmada SGDB'lerde bu birimin oluşturulduğu ancak yeterli insan ve bütçe kaynağı ile desteklemediği görülmüştür. Bu bulgu, Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu'ndaki , “SGB'lerin diğer önemli problemleri arasında... SGB yöneticilerinin konumları itibarıyla ana hizmet birimleri tarafından kendilerine verilen role uygun bir biçimde algılanmamaları, strateji geliştirmeden ziyade yoğun bir biçimde mali işler ile raporlama odaklı çalışmalarını sayılmaktadır” ifadesini desteklemektedir.

Stratejik planın etkinliğini ve başarısını artıran önemli faktörlerden birisi de katılımcılıktır. Bulgular değerlendirildiğinde stratejik planın hazırlık sürecindeki paydaş katılım oranının planın uygulama ve izleme sürecindeki katılım oranına göre daha yüksek olduğu göze çarpmaktadır. Paydaşların planın uygulama ve izleme sürecindeki katılım oranının düşmesinin, kurumların planın başarısı hakkında paydaşlarına yeteri kadar geri bildirimlerde bulunmamalarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

¹⁴⁴ Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, s.9.

¹⁴⁵ Kalkınma Bakanlığı, *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*, Ankara: 2015, s.42.

SONUÇ

20. yüzyılda küreselleşmenin getirdiği yeni kamu yönetim anlayışı ile kamu hizmetlerinde yönetişim, hesap verilebilirlik, şeffaflık ve performans esaslı yönetim anlayışı ortaya çıkmıştır. OECD ve Avrupa Birliği üye ülkelerinde başlayan yeni kamu yönetim anlayışı zamanla ülkemizde de benimsenmeye başlamış ve birçok alanda kamusal reformlar yapılmıştır. Kamusal reformlardan en önemlisi mali yönetim sisteminde değişikliğe gidilmesi ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununun kabul edilmesidir.

5018 sayılı sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu, kamu kaynaklarının etkinlik, etkililik ve ekonomiklik ilkelerine uygun kullanılması amacıyla idarelerin stratejik plan hazırlamalarını, performans programı ve performans esaslı bütçeleme sistemine geçmelerini zorunlu kılmıştır. Böylece idarelerin faaliyetlerini stratejik bir bakış açısıyla planlı ve kontrollü olarak yerine getirmeleri amaçlanmıştır.

Stratejik planlama sadece yasal zorunluluk için değil aynı zamanda idarelerin planlama mantığıyla hareket etmelerini ve aynı sektörde faaliyet gösterdikleri kurumlar içinde rekabetçi bir anlayış ile yol almalarını mümkün kılmaktadır. Çalışmada klasik kamu kuruluşlarından farklı olan, farklılaşma güdüsüyle faaliyet gösteren devlet üniversitelerinde stratejik plan kapasitesini belirleyen faktörlerden veri altyapısı ve katılımçılık ele alınmıştır.

Bu kapsamda, 128 devlet üniversitesindeki strateji geliştirme daire başkanlıkları yöneticileri ile stratejik planlama biriminde çalışan 352 personele uygulanmak üzere internet ortamından anket çalışması yapılmıştır. Örneklem grubundan 103 kişi çalışmaya katılmış ve sonuçlar istatistiksel ve betimsel olarak değerlendirilmiştir. Çalışma sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmış ve öneriler getirilmiştir.

Devlet üniversitelerin stratejik plan farkındalık seviyeleri değerlendirildiğinde;

- Üniversitelerde yukarıdan aşağıya hiyerarşik yapı içerisinde stratejik plan farkındalık seviyeleri azalmıştır. Üst yönetimin stratejik plan farkındalık seviyesi %72,8 iken, dekan, müdür, başkan gibi birim yöneticilerinin farkındalık seviyesi %62,1, personelin farkındalık seviyesi ise %5,8 olmuştur. Bu durum stratejik planın sadece yöneticilerin sorumluluğu olarak görüldüğünü göstermektedir. Stratejik planların başarılı olabilmesi için rektörden, personele üniversitenin tüm

çalışanları tarafından sahiplenmesi ile mümkündür. Üst yönetim ve birim yöneticilerinde olan stratejik plan farkındalık seviyelerinin personele de yansımaları için personelin stratejik plan hazırlık sürecine aktif katılımın sağlanması gerekir. Ayrıca, stratejik planın izleme ve değerlendirme sonuçları personel ile paylaşılmalı, önerileri ve geri bildirimleri alınmalıdır.

- Çalışmada üniversitelerin stratejik planlama sürecinin yürütülmesi için sorumlu bir yapı ya da birim oluşturdukları ancak bu birimleri yeteri kadar personel ve bütçe kaynağı ile desteklemedikleri görülmektedir. Stratejik planlamadan sorumlu birimler, planın hazırlık, uygulama ile izleme ve değerlendirme sürecinde koordinasyonunu sağlar. Stratejik planlama sürecinde önemli rol üstlenen bu birimler etkin bir şekilde işlevini yerine getirebilmesi yetkin ve tecrübeli insan kaynağı ile desteklenmelidir.
- Çalışmada, üniversitelerin stratejik planlarına ait izleme ve değerlendirme raporları hazırladıkları görülmektedir. İzleme ve değerlendirme raporları planın uygulama sürecinde ilerle kaydedilip kaydedilmediğine yönelik değerlendirme yapılarak gelecek yıllar için tedbir alma ve öneride bulunma açısından önemlidir.
- Ankete katılan üniversitelerin faaliyet sürelerine göre farkındalık seviyeleri karşılaştırıldığında, faaliyet süreleri fazla olan kurumsallaşmış üniversitelerde stratejik plan farkındalık seviyeleri faaliyet süreleri az olana göre yüksektir. Bu sonuç stratejik planın kurumsallık ile ilişkili olduğu göstermektedir.

Devlet üniversitelerin stratejik planlama sürecinde katılımçılık değerlendirildiğinde;

- Üst yönetimin, stratejik plan hazırlıkları çerçevesinde üniversitenin misyonun ve vizyonun belirlenmesi ile farklılaşma stratejisinin oluşturulmasında rolü büyüktür. Stratejik planın başarısı üst yönetimin sürece katılımının sağlanması ile mümkündür. Çalışmada üniversitelerde üst yönetimin stratejik planın farkında oldukları ve süreçte aktif rol aldıkları görülmüştür. Aynı zamanda üst yönetim, stratejik planın izleme ve değerlendirme sürecinde de katılımçılık anlayışını devam ettirdikleri görülmüştür. Üst yönetimin stratejik planın hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme sürecindeki katılımı, üniversitenin kurumsal stratejik anlayış ile yönetim kalitesinin artırılmasını

sağlayacaktır.

- Paydaş görüşlerinin alınması stratejik plan hazırlık sürecinde katılımıcılığın gereği önemli bir bilgi kaynağıdır. Üniversiteler paydaşları ile stratejik ilişki kurarak hedeflerine ulaşabilirler. Anket sonuçlarına göre üniversitelerin katılımıcılık anlayışıyla iç paydaşları ve dış paydaşları ile birlikte stratejik hedeflerini yerine getirmek için planlama sürecine dâhil ettikleri görülmektedir.
- Üniversitelerin stratejik plan hazırlık sürecinde paydaşları ile kurdukları ilişkiyi uygulama ve izleme sürecinde devam ettirmedikleri belirlenmiştir. Paydaşların uygulama sürecinde üniversitenin amaç ve hedeflerine ulaşım sağlamadığı konusunda yeteri kadar bilgilendirilmemesi şeffaflık ve hesap verilebilirlik ilkesine aykırıdır. Üniversiteler paydaşlarını uygulama ve izleme sürecinde de yeteri kadar bilgilendirmeli ve sürece dâhil etmelidir. Böylelikle üniversitelerin paydaşları ile hazırlık sürecinde oluşturdukları bağ, uygulama ve izleme sürecinde de devam edecek ve böylelikle stratejik hedeflere daha kolay ulaşılacaktır.
- Stratejik planlama sürecinde katılımıcılık üniversitelerin faaliyet sürelerine göre değişmektedir. Faaliyet süreleri 20 yıl ve üzeri üniversitelerde katılımıcılık diğerlerine göre daha fazladır. Bu durumun üniversitelerin stratejik planın başarısının, paydaşlarının sürece dâhil olması ile mümkün olduğunu önceki planlama süreçleri ile tecrübe etmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Devlet üniversitelerin stratejik planlama sürecinde veri altyapısı değerlendirildiğinde;

- Kalkınma Bakanlığı tarafından üniversiteler için performans göstergesi hazırlanması, üniversitelerin performans göstergelerini doğru ve ölçülebilir belirlemede rehber olmuştur. Dolayısıyla bu durum üniversitelerin faaliyet süreleri ile bağlı olmaksızın performans göstergelerini doğru ve ölçülebilir belirlemesini sağlamıştır.
- Stratejik hedeften sorumlu birimler, performans göstergelerine ait verilerin takip edilmesinden sorumlu kişileri belirlemiş ancak edinilen

verilerin doğruluğu ve güvenilirliği birim amirleri tarafından yeterince kontrol edilmediği tespit edilmiştir. Bu durum katılımcıların performans bilgilerinin doğruluğu ve güvenilirliği konusunda kararsız kalmalarına neden olmuştur. Birimlerden edinilen verilerin planlama sürecinin koordinasyonundan sorumlu strateji geliştirme daire başkanlıkları tarafından verilerin güvenilirliğini değerlendirdikleri tespit edilmiştir.

- Stratejik planların başarısı stratejik amaç ve hedeflere ulaşılması ile mümkündür. Bu yüzden amaç ve hedeflerin ölçüm aracı olan performans gösterge verilerinin doğru ve güvenilir olması gerekir. Yukarıda üniversitede sorumlu birimlerin performans göstergelerine ait verilerin edinilmesinde gerekli özeni yeterince göstermedikleri görülmüştür. Bu durumun ortadan kalması için birimlerdeki performans gösterge takibini yapan personellerin ve birim amirlerini planın önemi konusunda eğitimler verilmelidir. Eğitimlere rağmen gerekli özeni göstermeyen personel hakkında disiplin süreci işletilmelidir.
- Çalışmada üniversitelerde stratejik planlama sürecinde verilerin toplanmasında ve analiz edilmesinde yeterince risk çalışması yapmadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla personel yetersizliği, eğitimsiz personel, doğru ve güvenilir verilerin edinilmemesinin nedeni veri alt yapısının risk değerlendirmesinin yapılamamasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Üniversitelerin stratejik planlarının hazırlık sürecinden izleme ve değerlendirme sürecinde kadar önemli rol oynayan veri alt yapısı için risk çalışmalarını yapmaları gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- ABDELLATIF Adel M., “Good Governance And Its Relationship To Democracy & Economic Development”, (2003).
- ACAR Şafak Birol, *İyi Uygulama Örnekleri Çerçevesinde Kamu Yönetiminde Mali Saydamlık ve Kamuoyu Denetiminin Etkinleştirilmesi*, (Devlet Bütçe Uzmanlığı Araştırma Raporu), Ankara: Bütçe Mali Kontrol Genel Müdürlüğü, 2007.
- ADAİR John , *Etkili Stratejik Liderlik*, çev. S.Fatih Güneş, İstanbul: Babıali Kültür Yayınları, 2004.
- AKBAŞ İsmet, “Bölgesel Kalkınma’da Yönetişim Kavramı”. Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 6 (2), (2015), ss.333-354.
- AKDENİZ İbrahim, “Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri”, Maliye Dergisi, S. 159, (2010).
- AKGÜNDÜZ Abdülkadir, *Lider Yöneticinin El Kitabı*, Genç Beyin Yayınevi, İstanbul, 2004.
- AKTAN Coşkun, Can, *Değişim Çağında Yönetim*, İstanbul: İstanbul Sanayi Odası Yayını, Sistem Yayıncılık, 2003.
- AKTAN C. Can, *Kamu Mali Yönetiminde Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme*, Ankara: Seçkin Yayınları, 2006.
- AKTAN Coşkun Can, *Özlenen Üniversite/ Yaşanan Üniversite*, Ankara: Yeni Türkiye Yayınları,2003.
- ALAS Ruth, Külliki Tafel, Krista Tımlık, “Leadership style During Transition in Society: ase of Estania”, Journal of Global Strategic Management, Vol.1, N.1, (2007). pp. 56-65.
- ANNE Amar, Berthier Ludovic, “The New Public Management: Advantages and Limits”, Gestion et Management Publics, Vol.5, (2007). pp.1-14
- AVCI Mücahit; *Yönetişim Çerçevesinde Sivil Toplum Kuruluşlarının Değişen Rolü ve Sivil toplum Kuruluşları Üzerine Bir inceleme: Isparta İli Örneği*, (Yüksek Lisans Tezi), Isparta: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- AYTAÇ Fethi, *Merkezi İdareden Mahalli İdarelere Devredilebilecek Hizmetler*, Ankara: Mahalli İdareler Eğitim Araştırma Merkezi, 1994.

- BALCI Asım, “Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik Anlayışı”, *Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar Sorunlar, Tartışmalar, Çözüm Önerileri, Modeller, Dünya ve Türkiye Yansımaları*, Ed.: Asım BALCI, Ahmet NOHUTÇU, Namık Kemal ÖZTÜRK, Bayram COŞKUN, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2003.
- BALOĞLU Burhan, "Hipotez ve Varsayım Birbirlerinin Yerine Kullanılabilir Mi?", *Istanbul Journal of Sociological Studies*, S.32, (2011), ss: 125-129
- BİRDAL İlker, Nilgün Aydemir, *Yönetim Teorileri*, İstanbul: Sistem Yayınları, 1992.
- BİRİCİKOĞLU Hale, Serdar Güleler, “Hesap Verebilirlik Anlayışındaki Değişim ve Türk Kamu Yönetimi”, *Türk İdare Dergisi*, (2008), ss.203-224.
- BRYSON John M., “A Strategic Planning Process for Public and Non-profit Organizations”, *Long Range Planning*, V.21, N.1(1988). pp. 73-81.
- BRYSON John M., *Strategic Planning For Public And Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey -Bass Publishers, 2004, pp.211-221.
- BRYSON John M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey -Bass Publishers, 1995.
- Commission of the European Communities, “European Governance: A White Paper”, Brussels,(2001).
- ÇAKIR, A., *Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan-Bütçe İlişkisi*, (Maliye Uzmanlığı Yeterlilik Tezi), Dnş. E. Tosun, Ankara, 2008.
- ÇETİN Sefa, *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerde Bir Araştırma*, (Doktora Tezi), Adana:Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007.
- ÇIRPAN Hüseyin, “ Lider mi, Yönetici mi”, *Active Dergisi*, Haziran-Temmuz, http://butunselliderlik.com/pdf/hcirpan_lider_yoneticisi.pdf, (10.10.2019).
- ÇUKURÇAYIR M.Akif, Esra B. Sipahi, “Yönetişim Yaklaşımı ve Kamu Yönetiminde Kalite”, *Sayıştay Dergisi*, S.44. Temmuz-Aralık (2003). ss.35-66.
- DAVİD Fred R., *Strategic Management Concepts* ,2001.
- DAVİD Fred R., *Strategic Management Concepts and Cases*, New York, 2011.
- DEMİR Ergün, Özkan Saatçioğlu, Fatih İmrol, “Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi”, *Curr Res Educ* , S.2(3) ,2016.

- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul, 2004.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 1998.
- DPT, *Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi Ve Yeniden Yapılandırılması Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2000.
- DPT, *Kamuda İyi Yönetişim Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara, 2007.
- Dünya Bankası *Governance: The World Bank's Experience*, Washington :World Bank, 1994.
- Dünya Bankası, *Governance and Development*, Washington :World Bank, 1992.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- EREN Veysel,Ufuk Orhan, Demet Dönmez, "Üniversitelerde Stratejik Planlama Süreci: Devlet ve Vakıf Üniversitelerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Amme İdaresi Dergisi*, C.47, S.2. ss.121-143.
- EREŞ Figen, "Eğitim Yönetiminde Stratejik Planlama", *Gazi Üniversitesi Endüstriyel Sanatlar Eğitim Fakültesi*, S.15(2004). ss. 21-29.
- ERGEN Zuhal, "Kamu Mali Yönetiminde Yeniden Yapılanma: Muhasebe-İ Umumiye Kanunundan 5018 Sayılı Kanuna Bütçe ve Harcama Usullerinde Dönüşüm", *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, C.8, S.1(2016).
- ERKAN Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler*, Ankara, 2008.
- GÜLER Birgül Ayman , "Yönetişim: Tüm İktidar Sermaye", *Praksis*, S.9, (2003). ss.93-116.
- GÜNDOĞAN, E,*Kavram, Kuram ve Boyutlar*, (Editörler: M. Akif Çukurçayır, H. Tuğba Eroğlu, Hülya Eşki Uğuz), Yönetişim: Kuram-Boyutlar-Uygulama, Çizgi Kitabevi, Konya, 2010.
- GÜRER Harun, "Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", *Sayıştay Dergisi*, S.63. ss.91-105.
- GÜRSAKAL Necmi, *Çıkarımsal İstatistik*, 4.b, Dora Yayıncılık, Bursa, 2009.
- GÜZELSARI Selime, *Kamu Yönetimi Disiplininde Yeni Kamu İşletmeciliği ve Yönetişim Yaklaşımları*, (Ed. M. Kemal Öktem ve Uğur Ömürgönülşen), *Kamu Yönetimi: Gelişimi ve Güncel Sorunlar*, İmaj, Ankara, 2004.

HICKS Herbert, *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*, çev. Osman Tekok, C.1, Ankara: Turhan Kitabevi, s.249' den aktaran Orhan Erdem, Metin Dikici, "Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, C.8, S.29. ss.198-213.

<https://pdfslide.net/documents/prof-dr-oemer-satici-biyoistatistik-ders-notu-prof-dr-oemer-satici-biyoistatistik.html> , (29.10.2019).

<https://www.hmb.gov.tr/kontrol-bumko-tarihce> (08.04.2019)

"International Social Science Journal", V.50, N.55.

İçişleri Bakanlığı, *Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü, Yönetişim ve Katılım Rehberi, Stratejik Yerel Yönetişim Projesi*, 2004.

İl Han ÖZAY, *Gün Işığında Yönetim*, İstanbul: Alfa Yayınevi, 1996.

KALAYCI Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayınevi, Ankara, 2006.

Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, 2006.

Kalkınma Bakanlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. 2018.

Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Planlama İçin Analiz Ve Yöntemler Rehberi*, 2018.

Kalkınma Bakanlığı, *Stratejik Yönetim Süreçlerinde Paydaş Anketi Hazırlama, Uygulama ve Analiz Rehberi*. 2012.

Kalkınma Bakanlığı, *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*, 2015.

Kalkınma Bakanlığı, *Üniversiteler İçin Stratejik Planlama Klavuzu*. 2018.

Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, , 18.02.2006 Tarih ve 26084 Sayılı Resmi Gazete.

KAYRI Murat, "Araştırmalarda Gruplar Arası Farkın Belirlenmesine Yönelik Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Teknikleri" *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi Fırat University Journal of Social Science* , C.19, S.1, (2009).

KENNY Tom, "From Vision to Reality through Values, Management Development Review",1994,V.7,N.3.

- KLİJN Erik Hans, “*Public Management And Governance: A Comparison Of Two Paradigms To Deal With Modern Complex Problems*”, *The handbook of governance*, Oxford: Oxford University Press, 2012, (Editors: D. Levi Faur).
- Maliye Bakanlığı, *Taslak Kamu Kurumsal Risk Yönetim Rehberi*. 2018.
- Maliye Dergisi*, “Avrupa Kamu Yönetimi İlkeleri Sigma Raporları” N. 27, Çev. Pelin Kuzey.
- MARTİN Michaela, *Strategic management in Western European Universities*, International Institute for Educational Planning, UNESCO, 1992.
- MİNTZBERG Henry, “The Fall and Rise of Strategic Planning”, *Harvard Business Review*. pp. 107-114.
- MULGAN Richard, “Accountability: An Ever-Expanding Concept?”, *Public Administration*, V.78, N.3 (2000). pp.555-573.
- NOVİCEVIĆ Milorad M., Michael Harvey, “Dual-perspective SWOT: a synthesis of marketing intelligence and planning”, *Marketing Intelligence & Planning*, S.22 (1). pp. 84-93.
- ODABAŞ Çağlayan, “Stratejik Yönetim ve e-Devlet”, *Sayıştay Dergisi*, S.55. ss.83-93.
- OECD, *Policy Brief, Public Sector Modernisation*, 2005.
- OECD, *Engaging Citizens in Policy Making: Information, Consultation and Public Participation*, OECD Public Management Policy Brief, Temmuz 2001.
- OECD, *Education Policy Analysis*, Paris. Eylül 2003.
- ÖZBARAN Hakan, “Kamu Kesiminde Hesap Verme Sorumluluğu Uygulamalarının Modernizasyonu” , *Sayıştay Dergisi*, S.39,2000, ss.114-126.
- ÖZEN Ahmet, *Performans Esaslı Bütçeleme Sistemi Ve Türkiye’de Uygulanabilirliği*, (Doktora Tezi), İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2008.
- ÖZGÜR Hüseyin, *Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- ÖZGÜR Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Yayınları, 2011.
- Ayşe Öztekin, “Yönetim ve Liderlik”, *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, S. 1, (1996), ss.183-194.

- SABANCI Engin, “Bölgesel Politika ve Yapısal Araçların Koordinasyonu Faslı Kapsamında Yerel Aktörler” *İktisadi Kalkınma Vakfı Dergisi*, (2014). ss.48-51.
- SAVAS, E.S. “Privatization and the New Public Management”, *Fordham Urban Law Journal*, C. 28 No 5, 1731–1738, (2001). pp.1731-1737.
- SCOTT Colin, “Accountability in the Regulatory State”, *Journal of Law and Society*, V.27, N.1, 2000. pp.38-60.
- SMOUTS Marie-Claude, The proper use of governance in international relations,
- SÖYLER İlhami, “Yeni Kamu Mali Yönetim ve Denetim Sistemi Çerçevesinde Sayıştay’ın Rolü” , *Sayıştay Dergisi*, S.87 (2012).
- SPALLİNA Joseph M., “Strategic planning Getting started: mission, vision, and values”, *The Journal of Oncology Management*. pp.10-11.
- STAPENHURST Rick „Mitchell O’Brien , “Accountability in Governance”, Dünya Bankası,
<http://siteresources.worldbank.org/PUBLICSECTORANDGOVERNANCE/Resources/AccountabilityGovernance.pdf>, (15.10.2019).
- SWAYNE Linda E. , W. Jack Duncan , Peter M. Ginter, *Strategic Management of Health Care Organizations*, 2006.
- T.C. Sayıştay Başkanlığı, *Performans Denetim Rehberi*, 2014.
- TEPAV, *İnsanlar ve Katılım*, 2005.
- TOFT Graham S, *Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management*, New York, 2000.
- TOKSÖZ Fikret, *İyi Yönetişim El Kitabı*, İstanbul: TESEV Yayınları.
- TÜRKOĞLU İrfan, *Yerel Yönetimlerde Mali Reform Arayışları: Türkiye’de Belediyelerde Mali Özerklik Ve Belediye Başkanlarının Mali Özerklik Algılaması*, Ankara, Ümit Ofset Matbaacılık, 2009.
- TÜSİAD, *Kurumsal Risk Yönetimi*, Ankara, 2008.
- UĞURLUOĞLU Özgür, Yusuf Çelik, “Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, C.12, S.2 (2009). ss.121-156.
- ÜLGEN Hayri , S. Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 1. b, İstanbul: Literatür Yayınevi, 2004.

YILDIRIM Muhammet Fatih, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Bağlamında Katılımcılık Ve Merkezi İdarelerde Katılımcılık Üzerine Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2012.

YILMAZ Kutluhan, “Kamu Kuruluşları için Stratejik Planlama Uygulaması”, *Sayıştay Dergisi* ,S.50-51. ss.67-89.

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

KİŞİSEL SORULAR					
1.Cinsiyetiniz nedir? İşaretleyiniz. ▪ Kadın (...) ▪ Erkek (...)					
2. Yaşınız? Yazınız: _____					
3. Öğrenim durumunuz Nedir? ▪ Lise (...) ▪ Ön Lisans (...) ▪ Lisans (...) ▪ Yüksek Lisans (...) ▪ Doktora (...)					
4. Göreviniz nedir? İşaretleyiniz. ▪ Daire Başkanı (...) ▪ Şube Müdürü (...) ▪ Şef (...) ▪ Uzman (...) ▪ Memur (...) ▪ Mali Hizmetler Uzmanı(..) ▪ Diğer..... (lütfen belirtiniz)					
5. Toplam çalışma yılınız nedir? Rakamla yazınız _____					
6. Şu anki birimimizdeki çalışma yılınız nedir? Rakamla yazınız _____					
7. Birimizdeki stratejik planlama sürecinde faal olarak görev aldınız mı? İşaretleyiniz. ▪ Evet (...) ▪ Hayır (...)					
8. Üniversitenizin Faaliyet Gösterdiği Süre? İşaretleyiniz. ▪ 1-5 yıl arası (...) ▪ 5-10 yıl arası (...) ▪ 10-15 yıl arası (...) ▪ 15-20 yıl arası (...) ▪ 20-25 yıl arası (...) ▪ 25 yıl ve üzeri (...)					
ÜNİVERSİTENİZDE STRATEJİK PLAN FARKINDALIK SEVİYESİ					
1-Üniversiteniz Üst yönetimi (Rektör, Rektör Yrd. vb.) Stratejik Planın öneminin farkındadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2-Üniversiteniz birim yöneticileri (dekan, müdür, daire başkanı vb.) Stratejik Planın öneminin farkındadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
3-Üniversiteniz personeli stratejik planın öneminin farkındadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
4-Üniversiteniz Stratejik plan hazırlık aşamasında tüm paydaşlara açıklayıcı eğitim veya bilgi artırıcı (toplantı, broşür, eğitim, çalıştay vb.) faaliyetler yapılmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
5-Üniversitenizde Stratejik Planın yürütülmesinden sorumlu bir yapı (birim	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

/kurul / vb.) oluşturulmuştur.					
6-Üniversiteniz stratejik planlarına ilişkin periyodik izleme ve değerlendirme raporları hazırlanır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
7-Üniversitenizde Stratejik Plan hazırlık ve uygulama süreci için yeterli kaynak (bütçe, personel vb.) tahsis edilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÜNİVERSİTENİZDE STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİNDE KATILIMCILIKIN DEĞERLENDİRİLMESİ					
8-Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinde üst yönetim aktif rol almıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
9-Üniversiteniz stratejik plan hazırlık sürecinin başlatıldığı tüm paydaşlara duyurulmuştur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
10-Üniversiteniz iç paydaşların (personel, öğrenci, vb) stratejik plan hazırlık sürecine etkin katılımları (anket, toplantı, çalıştay vb.) sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11-Üniversiteniz dış paydaşların (üniversiteler, resmi kurumlar, sanayi, vb) stratejik plan hazırlık sürecine katılımları (anket, toplantı, çalıştay vb.) sağlanmıştır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
12-Üniversiteniz stratejik plan uygulama sürecinde paydaşlara stratejik planın izlenmesinde ve kurumun amaç ve hedeflerine ulaşılp ulaşılmadığı hususunda yeterli bilgi sağlanmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
13-Üniversiteniz Stratejik Planı, amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı hususunda Üst Yönetiminin katılımıyla yılda en az bir kez analiz edilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
14-Üniversiteniz Stratejik plan değerlendirmelerinde risklerin belirli periyotlarda analizi öngörülmüş ve takvimlendirilerek birimlere duyurulmuştur.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
15-Üniversiteniz birimlerinin (akademik ve idari) iş akış süreçleri ve bu süreçlere ilişkin riskler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

tanımlanmış, Kurum amaç ve hedefleri ile ilişkilendirilmiştir.					
ÜNİVERSİTENİZDE STRATEJİK PLAN HAZIRLIK SÜRECİNDEKİ VERİ ALTYAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ					
16-Üniversitenizde stratejik plan sürecinde kullanılacak verilerin edinilmesi ile ilgili sorumlu birim bulunmaktadır. (ölçme değerlendirme ofisi, strateji planlama birimi, vb.)	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
17-Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri ölçülebilir şekilde belirlenmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18-Üniversitenizde stratejik plan hazırlık sürecinde amaç ve hedeflerin ölçülmesinde kullanılan performans göstergeleri doğru belirlenmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19-Üniversitenizde veri toplama, analiz ve işleme süreçlerine ilişkin risk değerlendirme yapılmaktadır.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
ÜNİVERSİTENİZDE STRATEJİK PLAN UYGULAMA SÜRECİNDE VERİ ALTYAPISININ DEĞERLENDİRİLMESİ					
20-Üniversiteniz stratejik planında belirlenen göstergelerin veri girişinde, birim sorumlu kişileri(dekan, başkan, fakülte sekreteri, sekreter, memur vb) tespit edilmiştir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
21-Üniversitenizde stratejik planın uygulanması sürecinde veriler otomasyon aracılığı ile yürütülmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
22-Üniversitenizde performans bilgisine yönelik çıktılar doğru ve güvenilirdir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
23-Üniversitenizde performans göstergelerinden sorumlu birimler tarafından verilerin güvenilirliği birim amirlerince incelenmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
24-Üniversitenizde strateji geliştirme daire başkanlığı tarafından birimlerden gelen verilerin güvenilirliği değerlendirilmektedir.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum

EK 2. ETİK KURUL İZİN YAZISI



BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULLARI
(Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)
TOPLANTI TUTANAĞI

OTURUM TARİHİ
6 Eylül 2019


OTURUM SAYISI
2019-07


KARAR NO 12: Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'nden alınan Maliye Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kamuran ÜSTÜN'ün "Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleme Faktörlerinden Veri Alt Yapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket sorularının değerlendirilmesine geçildi.


Yapılan görüşmeler sonunda; Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Kamuran ÜSTÜN'ün "Devlet Üniversitelerinde Stratejik Plan Kapasitesini Belirleme Faktörlerinden Veri Alt Yapısı ve Katılımcılığın İncelenmesi" konulu tez çalışması kapsamında uygulanacak anket sorularının, fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçeğine ilişkin sorumluluğu başvurucuya ait olmak üzere uygun olduğuna oybirliği ile karar verildi.


Prof. Dr. Ferihsin YILMAZ
"Kurul Başkanı"


Prof. Dr. Abantüslim AKDEMİR
Üye


Prof. Dr. Doğan ŞENYÜZ
Üye


Prof. Dr. Ayşe OĞUZLAR
Üye


Prof. Dr. Abdurrahman KURT
Üye


Prof. Gılay ÖZGÜŞ
Üye

izinli
Prof. Dr. Alev SINAR UĞURLU
Üye