



TÜRKİYE'DE BAKANLIKLARIN STRATEJİK PLAN UYGULAMALARINDA MEVCUT YAPI VE SÜRECİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Evaluation of the Current Structure And Processes of Ministry Strategic Plan Applications in Turkey

Prof, Dr. Sait AŞGIN

Karabük Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü

Dr. Öğr. Üys. Kemal YAMAN

Y. Doç. Dr. Karabük Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Sorumlu yazar

Aşgin, S. & Yaman, K. (2018). "Türkiye'de Bakanlıkların Stratejik Plan Uygulamalarında Mevcut Yapı Ve Sürecin Değerlendirilmesi", Vol:4, Issue:19; pp:449-466 (ISSN:2149-8598)

ARTICLE INFO

Article History

Makale Geliş Tarihi

Article Arrival Date

12/02/2018

Makale Yayın Kabul Tarihi

The Published Rel. Date

30/03/2018

Anahtar Kelimeler

Stratejik planlama,
Stratejik yönetim, Stratejik
planlama eğitimi

Keywords:

Strategic planning, Stratejik
management, Strategic
planning training

ÖZ

Bu araştırmanın amacı, Türkiye'de stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde görev alan personelin plan hazırlama aşamasında karşılaştıkları sorunları, planın uygulama sonrası sonuçlarını, üst yöneticilerin tutum ve davranışlarını, kurumsal kapasiteyi, proje hazırlama ekibinin motivasyon düzeyini, plan hazırlamaya yönelik eğitimlerin yeterliliğini araştırarak katılımcıların cinsiyeti açısından bir farklılık olup olmadığını ortaya koymak ve elde edilen bulgular ışığında belirlenen sorunlara yol gösterici nitelikte çözüm önerileri geliştirmektir. Bu araştırma ankete dayalı betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri Ocak 2015'de Kalkınma Bakanlığı tarafından Avrupa Birliği projesi kapsamında gerçekleştirilen stratejik planlama eğitimine bakanlıklardan katılan 60 uzmana uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir. Dağıtılan 60 anket formundan 52 adedi değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri, katılımcıların cinsiyetine göre gruplandırılarak bağımsız örneklem t-Testi tekniği ile analiz edilmiştir. Sonuçta, ankete katılanların kamu kurumlarında stratejik plan uygulamasına ilişkin görüşleri arasında cinsiyetlerine göre bir parametre dışında istatistiksel olarak %0,05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

ABSTRACT

The purpose of this study is to investigate the problems faced by the staff who were appointed for duty during strategic plan preparation and application in Turkey, the results of the application of the plan, the attitudes and behaviors of the senior administrators, corporate capacity, the motivation level of the project preparation team, the adequacy of trainings provided for preparing plans; to determine whether there was a difference between the participants in terms of gender; and to develop recommendations to guide the solution of problems in the light of the study findings. This study is a descriptive study based on questionnaire. The data of the study were collected with the questionnaires that were applied to 60 specialists who attended the strategic planning training that was performed in the context of a European Union project by the Ministry of Development in January 2015. In this context, 52 of 60 questionnaires were considered for the analyses. The questionnaire data were analyzed with the Independent Sampling t-test by grouping according to the gender of the participants. As a conclusion it was determined that there was no statistically significant difference at 0,05% level between the viewpoints of the participants on the strategic plan in public institutions according to the gender variable aside from one parameter.

1. GİRİŞ

2003 yılından başlayarak Türk kamu yönetiminde yasal bir zorunluluk halini alan stratejik plan uygulamaları, günümüzde kamu kesiminin kurumsal işleyişinde rutin bir uygulama halini almıştır. Bununla birlikte stratejik planlama uygulamasında hem süreçlerde hem de çıktılarda arzu edilen düzeye gelindiğini söylemek mümkün görünmemektedir. Bunun sebeplerini anlayabilmek için, yapısal ve işlevsel sorunların tespit edilmesi gerekmektedir. Stratejik planların hazırlanması ve uygulanması sürecinde görev yapan kamu görevlilerinin konuya ilişkin düşünce, gözlem ve değerlendirmeleri bu bakımdan önemlidir. Ayrıca Bakanlıkların merkez teşkilatlarındaki konumları dolayısıyla bu kişiler, genel olarak bütün kamu kuruluşlarındaki işleyişi de gözleme ve değerlendirme imkânına

sahiptirler Bu sebeple araştırma sonuçlarından yalnızca Bakanlıkların üst yönetimlerinin değil, diğer kamu kuruluşlarının da değerlendirmesine açık hususlar elde edileceği açıktır. Benzer sebeplerle araştırma sonuçları, konuya ilişkin yasal düzenlemeleri yürütmekle yetkili ve sorumlu birimlerin dikkatine sunulmuştur. Nihayet bu çalışmanın, konuya ilişkin çalışmalar yürüten akademisyenler için yeni ufuklar açması umulmaktadır.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

Dünyada, stratejik planlama uygulamasına 1950'li, Türk kamu yönetiminde ise 2000'li yıllarda geçilmesi ile birlikte çok sayıda kitap, bilimsel makale ve tez çalışması yayınlanmıştır. Bu çalışmalardan bazıları araştırma konusu ve elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir.

Bryson (1988:73-74) planlamacıların özel durumlar için nasıl stratejik plan uygulamasının nasıl yapacakları konusunda dikkatli olmalarını, Songür (2008:75) belediyelerin stratejik plan hazırlık aşaması ve sonrasındaki gerekliliklere çoğunlukla uyduklarını ve bu süreçte kendilerini pek çok konuda yeterli bulduklarını, Blair (2004:102) katılımcı stratejik planlamanın planın niteliğini etkilediğini, Çakır (2008:82) kurumun stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği ve bu sürece inanmaları gerektiğini, Erkan (2008:202) kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısının bir seferde yapılan ve statik nitelik taşıyan yasal düzenlemelerle sağlanamayacağını bildirmektedir.

Akman (2009:196) belediyelerde stratejik planlama sürecinde karşılaşılan sorunları araştırmış ve sonuçta ödüllendirme ve teşvik sisteminin olmaması, kişiler arası ilişkilerde belirsizlik ve çatışmalar, örgütsel iletişimin yetersiz olması ve eğitim eksiği gibi sorunların varlığını ortaya koymuştur. Aşgın (2010:20) stratejik planlama sürecine ilişkin mantığın iyi ve doğru kavranması, sürece katılanların buna inanması gerektiğini, Milter (2010:124) stratejik planlamanın etkili bir şekilde uygulanabilmesi için öncelikle belediyelerin üst yönetimince sahiplenilmesi gerektiğini, Nickols, (2011:3-6) stratejik planlamanın, özellikle başarılı olarak organizasyonun tamamına dağıtılabildiğinde işletmenin yönetimine yardımcı olan faydalı bir araç olduğunu, Hill ve Jones. (2012:2) stratejik planların yöneticilerin genellikle belirsiz durumları planlayamadıkları için başarısız olduğunu, Renkal (2012:78) ise büyükşehir belediyelerinin henüz eski alışkanlıklarından tam olarak sıyrılmadığı ve bu durumu stratejik planlarına da yansıtıklarını belirlemiştir. Altan vd (2013), Saygılı (2014) ve Şen (2015) de stratejik plan uygulamaları üzerine çalışma yapan diğer araştırmacılarıdır.

3. STRATEJİ VE STRATEJİK PLAN KAVRAMI

Haiss (2014:16)'e göre strateji kelimesi Yunanca ordu (stratos) ve lider (agos) kelimelerinin bileşiminden oluşmuş ve ilk dönemlerde ordu komutanı anlamında kullanılmıştır (Evered, 1983:57: Mintzberg, 1978:935; Scholz, 1987:5). Türk Dil Kurumu Türkçe sözlüğünde ise "Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol" şeklinde tanımlanmıştır (TDK, 1998: 2032).

Stratejik Planlama genel kabul gören bir ifade ile "arzu edilen geleceği öngören, bu vizyonu geniş bir şekilde tanımlanmış amaç ve hedeflere dönüştüren ve bunları başarmak için bir dizi aşamalardan oluşan sistematik bir süreç" şeklinde tarif edilebilir (Roberts ve Wood, 2012: 10). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nda ise "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde tanımlanmaktadır (5018: md.3/n).

4. DÜNYADA STRATEJİK PLANLAMANIN GELİŞİMİ

Endüstri devriminin bir sonucu olarak ortaya çıkan makineleşme, seri üretim ve yoğun rekabet koşulları işletmelerin verimlilik ve kârlılıklarını artırma çalışmalarını hızlandırmıştır. Bunun sonucu olarak geleceğin planlanması, gelecekte yapılacak işlerin önceden tanımlanması, işletmenin varlığını sürdürebilmesi bakımından zorunlu hale gelmiştir. Önceleri özel sektörde başlayan stratejik planlama uygulamaları 1990'lı yıllardan sonra kamu sektöründe de yaygınlaşmaya başlamıştır.

Tarihsel süreçten bakıldığında işletmelerde planlama fikrinin temelleri 1916'da Henry Fayol'un yayınladığı "Administration Industrielle et Générale" isimli kitap ile atılmıştır. Henri Fayol bu kitapta Yönetim unsurlarını beş başlıkta tanımlamış olup bunlardan birincisi olarak "Planlama" kavramına yer vermiş; işletmelerde planlamanın farklı şekillerde ortaya çıkabileceğini belirterek bunlardan birin de iş planı olduğunu ifade etmiştir (Fayol,2013:78). Günümüzde ise bu planlama anlayışı program,

kalkınma planı, stratejik plan gibi isimler altında kamu yönetimlerinin mevzuatlarında varlığını devam ettirmiştir (Şengül,2007:263).

Dünyada stratejik planlama ile ilgili çalışmalar 1950'lerde başlamış, 1960 ve 1970'li yıllarda daha yaygın hale gelmiştir. Kamuda stratejik plan uygulaması ise ilk defa ABD'de 1993 yılında başlamıştır (Saygılı, 2014:6-7). Stratejik planlama konusundaki çalışmalar 1950'lerden sonra P. Drucker, Ansoff, Glueem, ve Schendel gibi bilim adamları tarafından yapılmıştır. Bu yazarlar stratejik planlamanın temel faktörlerini değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi, demokratikleşme çabaları vb. olarak sıralamışlardır (Becerikli, 2000:99). Daha sonra 1962 yılında yayımlanan, Alfred Chandler'ın "Structure and Strategy" ve 1965 yılında yayımlanan I. Ansoff'un "Corporate Strategy" isimli kitabıdır stratejik planlama konusunda öne çıkan eserlerdendir (Gürer, 2006:93). 1980'li yıllardan itibaren ise dünyada pek çok ülkede kamu yönetimi reformları kapsamında özel sektörde yaygın olan kimi yöntemler kamu idarelerinde de kullanılmaya başlanmıştır. Bunlardan biri de stratejik planlamadır (kalkinma.gov.tr).

5. TÜRK KAMU YÖNETİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA

Türk kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamasına geçilmesini tetikleyen başlangıç 2001'de Dünya Bankası ile Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti arasında 1. Program amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur. Daha sonra 2002'de 1,35 Milyar US Dolar'lık PFPSAL-II ve nihayet 2004'de PFPSAL-III onaylanmıştır (sp.gov.tr,2016; worldbank.org,2016). Bu çerçevede 24 Aralık 2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi Kontrol Kanunu ile Türk Kamu Yönetiminde stratejik plan uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. Daha bu kanun kabul edilmeden, Haziran 2003'te, DPT tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunun ilk sürümünü yayımlamıştır. Bununla birlikte kamu kurumlarında, stratejik planlarla ilgili fiili hazırlıklara, 5018 sayılı yasada 22 Aralık 2005 tarihinde yapılan değişikliklerle, kamu kurumlarında strateji geliştirme birimlerinin kurulmasına ilişkin hükümlerin eklenmesinden (5436 sayılı yasa) sonra girilmiş olduğu açıktır. Kanundaki değişikliğin hemen akabinde Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmeliğin yürürlüğe konulması Bakanlar Kurulu'nca 6 Ocak 2006 tarihinde kararlaştırılmıştır (Karar Sayısı 2006/9972). Böylece stratejik planlama konusunda kamu kesiminde kurumsal çalışmalar fiilen başlamıştır. Önce kurumsal yapılanma faaliyetleri gerçekleştirilmiş, hemen arkasından stratejik planlamalar konusunda neyin nasıl yapılacağına ilişkin çalışmalara başlanmıştır. 26 Mayıs 2006 tarihinde kamu kuruluşlarında stratejik plan uygulamasına ilişkin usul ve esasları gösteren "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" yürürlüğe girmiş ve bu yönetmelik ile 148 kamu kurumun stratejik plan uygulamasına geçiş takvimi belirlenmiştir. Aynı yıl Haziran ayında DPT tarafından Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu'nun 2. sürümü açıklanmıştır. Kamu İdarelerince Hazırlanacak Stratejik Planlara Dair Tebliğler ise ilk defa stratejik plan hazırlayacak olan kurumlar ve bu kurumların plan hazırlama takvimleri ile seçimler dolayısıyla stratejik planlarını yenileyecek kurumların dikkat edecekleri hususlar ortaya konmak üzere Kalkınma Bakanlığı tarafından 28.07.2011 ve 30.04.2015 tarihlerinde yayımlanmıştır.

6. ARAŞTIRMA AMAÇ VE YÖNTEMİ

Araştırmanın ana amacı, Türkiye'de stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde görev alan personelin plan hazırlama aşamasındaki karşılaştıkları sorunları, planın uygulama sonrası sonuçlarını, üst yöneticilerin tutum ve davranışlarını, kurumsal kapasiteyi, proje hazırlama ekibinin motivasyon düzeyini, plan hazırlamaya yönelik eğitimlerin yeterliliğini katılımcıların yaş grubu, cinsiyeti ve eğitim düzeyleri açısından ortaya koymaktır. Böylece, onların görüş ve önerilerini tespit ederek süreçlerin daha başarılı yürütülebilmesine yönelik, yol gösterici nitelikte sonuçlar elde etmek ve sorunlara ilişkin çözüm önerileri geliştirmektir.

Bu araştırma ankete dayalı betimsel bir çalışmadır. Araştırma verileri 5 Ocak 2015 ve 15 Ocak 2015 tarihleri arasında Kalkınma Bakanlığı tarafından bir AB projesi kapsamında gerçekleştirilen stratejik planlama eğitimine bakanlıklardan katılan 60 uzmana uygulanan anket yoluyla elde edilmiştir.¹ Dağıtılan 60 anket formundan 55 tanesi geri dönmüş bunlardan yeterli veri içermeyen 3

¹ Anket çalışması, "Europe Aid/131858/D/SER/TR Technical Assistance for Improved Strategic Management Capacity Project kapsamında eğitime 5-13 Ocak 2015 tarihlerinde çeşitli bakanlıklardan katılan personele, Proje kapsamındaki eğitimin bitimini müteakip, proje kapsamı ve saatleri dışında, gönüllü katılım esasına göre uygulanmıştır.

tanisi değerlendirme dışı bırakılmış ve kalan 52 anket formu değerlendirmeye alınmıştır. Anket verileri tablolama programı girilerek her bir anket sorusu için frekans değerleri, oranlarını içeren tablolar elde edilmiştir. Toplanan veriler SPSS 18.0 paket programı aracılığıyla öncelikle güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analize tabi tutulan 28 sorunun cronbach alfa katsayısı 0.944 ($0.80 < a < 1.00$) olduğu için ölçek yüksek güvenilirdir. Daha sonra anket verileri, ankete katılanların cinsiyetine göre gruplandırılarak bağımsız örneklem t-Testi tekniği ile analiz edilmiştir. Anket sorularının bir kısmında ise verilen cevaplar önem derecesine göre sıralandığından bu tür verilerin değerlendirilmesinde *mertebeli dereceleme analizi* uygulanmıştır.

7. ARAŞTIRMA BULGULARI

7.1. Ankete Katılanların Kişisel Özellikleri

Tablo 1'de ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumları ve hizmet süreleri verilmiştir. Ankete katılanların çok büyük çoğunluğu (%84) 40 yaşının altındadır. Bu oran OECD raporuna göre Türkiye'de merkezi hükümet çalışanlarından 40 yaşını geçmemiş olanlarının oranı (%87,8) ile oldukça uyumludur. Bakanlıklarda stratejik plan hazırlık ve uygulama süreçlerinde görev alan personelden 30 yaşının altında bulunanların oranı (%36) da Türkiye ortalaması olan %35,6 ile uyumludur (OECD, 2012). Konuya ilişkin yabancı literatürdeki kaynakları izleme bakımından, yabancı dil yeterliğinin genç personelde daha fazla bulunması yönüyle stratejik planlamada görev alan personelin daha genç isimlerden oluşması beklenebilirdi.

Katılımcılardan kamudaki hizmet süresi 10 yıl ve daha altında olan personelin oranı %76'dır. Kamu yönetiminde işlemekte olan sisteme yenilik getiren hususların, bu sistemde görece daha yeni personelle yürütülebileceği varsayımıyla olumlu değerlendirilebilir. Görtunca (2010:75) İstanbul Büyükşehir Belediyesi'nde çalışan personelden hizmet süreleri 10 yıl ve altında olanların oranını %45, Kurtuluş (2011:80) Çanakkale Belediyesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada aynı oranı %56.8, Özberk (2007:74) ise Eminönü Belediyesi personeli üzerinde yaptığı araştırmada aynı oranı %39.39 bulmuştur. Her ne kadar bu oranlar sadece stratejik plan çalışanları hakkında olmasa da belediyelerde çalışan personelin hizmet süreleri hakkında bilgi vermekte ve stratejik planlama çalışmasına katılan personelin genel personel hizmet durumuna göre daha çok gençlerden oluştuğu fikrini desteklemektedir. Akdeniz (2010,468-469) ise kamu kurumlarının stratejik geliştirme birimlerinde görevli üst düzey yöneticiler üzerinde yaptığı araştırmada katılımcıların %4'ünün 10 yıl ve daha az hizmeti olanlardan oluştuğunu bulmuştur. Araştırma evreninin özellikleri göz önüne alındığında bu oranın düşük olması doğal karşılanabilir.

Katılımcıların %65'i bayan olması da Türk bürokratik yapısı içerisinde bayanların genel oranı itibarıyla dikkat çekicidir. Çünkü 2016 Mayıs ayı itibarıyla memurlar içerisinde erkek istihdam oranı %62,99 olduğu halde (dpb.gov.tr), stratejik planlama sürecinde yer alan personelin bu oranda bayan personelden oluşması üzerinde durulmalıdır. Stratejik planların hazırlık ve uygulanması aşamasında gereken sabır ve dikkatin, bayanların doğasında daha fazla gözlendiği inancı burada adeta uygulama alanı bulmuş gibidir.

Katılanların eğitim düzeyleri açısından bakıldığında lisansüstü eğitime sahip olanların oranı %28,8 ile oldukça yüksektir. Konunun nitelikli personel istihdamını gerektirmesi bakımından bu oranın önemli olduğu değerlendirilmektedir. Farklı araştırma sonuçlarına göre; Çanakkale Belediyesi çalışanlarının %1,5'i (Kurtuluş, 2011:79), İstanbul, Ankara ve İzmir Büyükşehir Belediyeleri çalışanlarının %2,17'si (Görtunca, 2010:75), kamu bankalarında çalışanların ise %7,20'si (dpb.gov.tr/) lisans üstü mezundur. Bu veriler ışığında araştırmamıza katılanların lisansüstü eğitim almışla olanların bir hayli yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 1. Ankete katılanların kişisel özellikleri

Yaş		Cinsiyet			Eğitim Durumu			Hizmet Süresi			
Değer	Sayı	%	Değer	Sayı	%	Değer	Sayı	%	Yıl	Sayı	%
18-29	18	36	Erkek	18	34.6	Lisans	37	71.2	1=>	5	10
30-39	24	48	Kadın	34	65.4	Y. Lisans	14	26,90	2-4	14	28
40-49	6	12				Doktora	1	1,90	5-7	6	12
50+	2	4							8-10	13	26
									11>	12	24
TOPLAM	52	100		52	100		52	100		52	100

7.2. Ankete Katılanların Stratejik Plan Sürecindeki Rollerini / Konumları

Ankete katılanların stratejik planlama sürecinin hangi aşamasında görev aldıklarının sorulduğunda 7 kişinin hazırlık (%13,46), 3 kişinin uygulama ve hazırlık+değerlendirme (%5,77), ve 4 kişinin hazırlık+uygulama (%7,69) 15 kişinin hepsinde (%28,85) görev aldığı, 17 kişinin ise hiçbirinde (%32,69) görev almadıkları görülmüştür (Tablo 2).

Tablo 2 Ankete Katılanların Stratejik Plan Sürecindeki Rollerini/Konumları

	Hazırlık	Uyg.	Değ.	Uyg. +Değ.	Hazırlık + + Değ.	Hazırlık + Uyg+Değ	Hazırlık + Uyg	Hepsi	Hiçbiri	TOP
N	7	3	1	1	3	1	4	15	17	52
%	13,46	5,77	1,92	1,92	5,77	1,92	7,69	28,85	32,69	

7.3. Stratejik planların değerlendirilmesi

Stratejik plan uygulamasının değerlendirilmesine yönelik sorular süreç, kurumsal yapı, mevzuat, personel, bilgi, motivasyon ve eğitim olmak üzere 7 başlık altında değerlendirilmiştir.

7.3.1. Süreç

Stratejik planların süreç bakımından değerlendirilmesi hazırlık, uygulama ve sonuç değerlendirmesi olmak üzere 3 ayrı alt başlık altında ele alınmıştır.

7.3.1.1. Hazırlık

“Türkiye’de stratejik planlar, teoride öngörüldüğü ideal biçimde hazırlanmakta mıdır?” sorusuna ankete katılan kadınların %19,2’si kısmen ve büyük ölçüde, %15,4’ü oldukça az, erkeklerin ise %17,3’ü kısmen, %11,5’ü oldukça az şeklinde cevaplamışlardır. Tüm katılımcılar açısından ise %36,54’ü kısmen, %26’sı oldukça az cevabını vermişlerdir. Bu soruya evet cevabı verenlerin oranı %3,8 gibi en düşük düzeyde kalmıştır. Buna göre, Türkiye’de kamu kurumlarının stratejik planlarının teoride öngörülen “ideal” biçimiyle hazırlanmadığı algısı %77 gibi oldukça yüksek bir oranla çok net biçimde ortaya çıkmaktadır. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik planların teoride öngörülen “ideal” biçimiyle hazırlanma durumu arasında (p=0,046<0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır (Tablo 3).

Tablo 3 Stratejik planların teoride öngörülen “ideal” biçimiyle hazırlanma durumu

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM	SS	Ort.	P*	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
Kadın	4	11,8	8	25,3	10	29,4	10	29,4	2	5,9	34	100	1.127	2,94	,046
Erkek	3	16,7	6	33,3	9	50	0	0	0	0	18	100	0,767	2,33	
TOPLAM	7	13,5	14	26,9	19	38,5	10	19,2	2	3,8	52	100			

^a1=Hayır,2=Oldukça az,3=Kısmen,4=Büyük ölçüde,5=Evet

*(P>0,046) anlamlı fark vardır.

Stratejik plan çalışmalarında görev alan personelin özellikle hazırlık aşamasında karşılaştıkları sorunlar dile getirilmektedir. Bu sorunların neler olduğu ve en çok hangi sorunla karşılaştıklarının araştırıldığı anket sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde üst yöneticilerin ilgisizliği (%24,69), iş yükünün bir kişinin üzerinde kalması (%22,22) ve ekip arkadaşlarının ilgisiz davranması (%17,28) en çok karşılaşılan durumlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Üst yönetimin bir fonksiyonu olan stratejik yönetim ve planlama süreçlerine, üst yöneticilerin ilgisiz kalmaları, dikkati şayandır. İşin bazı personelin “üstüne kalması” hususu ise, bürokraside yaşanan genel bir tutumun, burada da var olduğunu göstermektedir.

Bu sorunların önem sırasına göre derecelendirmelerinin istendiği soruya verilen cevaplar mertebeli dereceleme analizi uygulanarak değerlendirilmiştir. Mertebeli derecelendirme analizini Nakip, (2006:138), Çakmak (2012:27), Çam (2014:297) ve Kılıç vd (2015:51-69) araştırmalarında kullanmıştır. Sıralı bir ölçek olan bu tür derecelemede nesnelere, cevaplayıcıya belirli bir sırada sunulur ve belirli bir ölçüte göre sıralanması istenir. Burada ikili karşılaştırma olmayıp, önem derecesine göre sıralama söz konusudur (Nakip, 2006:138). Buna göre üst yöneticiler ilgisiz davranması (49 puan) ve

ekip arkadaşları çok ilgisiz davranması (38 puan) en çok karşılaşılan güçlükler olarak belirlenmiştir (Tablo 4).

Tablo 4. Stratejik planlama hazırlık çalışmaları sırasında karşılaşılan güçlükler

Karşılaşılan Güçlükler	N	%	PUAN ²
Üst yöneticiler ilgisiz davrandı	20	24,69	49
Ekip arkadaşları çok ilgisiz davrandı	1	17,2	38
İş yükü bir kişinin üzerinde kaldı	1	22,2	37
Mevzuat yeterince açık ve anlaşılır değildi	7	8,64	15
Zaman çok yetersiz idi	8	9,88	13
Sekretarya hizmeti yeterli değildi	4	4,94	11
Teknolojik alt yapı yetersiz idi	5	6,17	9
Hiçbir güçlükle karşılaşmadık	1	1,23	5
Diğer	4	4,94	1
Toplam	81^a	100	

^aAnkete katılanlar birden fazla seçeneği işaretleyebildikleri için toplam frekans 81 olmuştur

Stratejik plan hazırlık aşamasında karşılaşılan sorunların aşılması için ne gibi önlemler alındığına ilişkin sorulara verilen cevaplar incelendiğinde katılımcıların %32,6'si fazla mesai yaptıklarını, %30,7'si üst yöneticileri bilgilendirdiklerini, %15,3'ü de stratejik plan elamanları arasındaki iş bölümünün yeniden tanımlandığını ifade etmişlerdir (Tablo 5).

Tablo 5. Önceki soruda sözü edilen engelleri aşmak için yapılanlar

Parametreler	N	%
Ekip elemanları değiştirildi	4	7,69
Fazla mesai yaptık.	17	32,69
Yardımcı eleman sayısı artırıldı.	4	7,69
Üst yöneticiler bilgilendirildi.	16	30,77
İlave teknolojik donanım ve ekipman sağlandı	1	1,92
SP elamanları arasındaki iş bölümü yeniden tanımlandı	8	15,38
Diğer	2	3,85
TOPLAM	52	100

Stratejik planın başarısını etkileyen faktörlerden birisi de hazırlık aşamasında sağlanan fiziki imkanlar, altyapı ve eğitim vb. olanaklardır. Bu aşamada stratejik plan hazırlayan kişilere kurumun sağladığı donanımların yeterlilik algısının araştırıldığı soruya verilen cevaplar incelendiğine kadınların %42,9'u oldukça fazla, %25'i kısmen, erkeklerin %64,3'ü kısmen, %21,4'ü tamamen karşılandığını bildirmişlerdir. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik planların hazırlanma aşamasında kurumların yeterli donanım sağlama algısı arasında ($p=0,1>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşmamıştır (Tablo 6). Bu soruya 10 kişi cevap vermediğinden toplam frekans 42 olmuştur.

Tablo 6. Stratejik planlama sürecinde ihtiyaç duyulan donanımların karşılanma durumu

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	0	0	6	21,4	7	25	12	42,9	3	10,7	28	100	1,109	2,74	,964
Erkek	0	0	1	7,1	9	64,3	1	7,1	3	21,4	14	100	0,669	2,72	
TOPLAM	1	13,5	7	16,7	16	39,1	13	31	8	14,3	42	100			

*1=Hiç,2=Çok az,3=Kısmen,4=Oldukça fazla,5=Tamamen

*($P<0,964$) anlamlı fark yoktur.

Stratejik planın nihai aşamaya gelinceye kadar kaç defa yenilendiğinin araştırıldığı soruya ise katılımcıların %19,2'si bir defa, 15,4'ü üç defa yenilendiğini belirtmiş 20 katılımcı (%38,5) ise bu soruya cevap vermemiştir (Tablo 7).

Tablo 7. Stratejik planların yenilenme sayıları

² Ankete katılanlara stratejik plan hazırlanırken karşılaşılan güçlükleri önem sırasına göre sıralamaları istenmiş ve cevaplar mertebeli derecelendirme yöntemi ile puanlanmıştır

Yenilenme Sayıları	1	2	3	4	5>	Cevapsız	TOPLAM
N	10	7	8	0	7	20	52
%	19,2	13,5	15,4	0	13,5	38,5	100

Hazırlanan stratejik planın yenilenme aşamalarında kimlerin ne oranda etkisi olduğunun araştırıldığı soruya verilen cevaplar Tablo 8’de verilmiştir. Buna göre sırasıyla üst yöneticilerin (%37,93), stratejik plan alt çalışma ekibinin (%18,97) ve stratejik plan uygulayıcılarının (%13,79) en çok katkısının olduğu görülmektedir. Bu etkinin ne miktarda olduğunun derecelendirilmesinin yapıldığı cevaplar mertebeli derecelendirme tekniğine göre yapılan puanlamada analiz edildiğinde ise stratejik plan alt çalışma ekibinin katkısı (16 puan) ve ortak kararlar (14 puan) en çok etkili olan iki faktör olmuştur.

Tablo 8. Stratejik planın yenilenmesinde etkisi olanlar

Parametreler	N	%	PUAN
Stratejik plan alt çalışma ekibi	11	18,97	16
Stratejik plan uygulayıcıları	8	13,79	5
Diğer Kamu Kurumları	8	13,79	8
Üst Yöneticiler	22	37,93	0
Ortak karar	7	12,07	14
Diğer	2	3,45	0
Toplam	58	100	

7.3.1.2. Uygulama

Hazırlanan stratejik planların etkin uygulanıp uygulanmadığının araştırıldığı soruya verilen cevaplara göre katılımcıların %40’i kısmen, %35’i oldukça az uygulandığını, %17’si ise etkin bir şekilde uygulanmadığını, %8’i ise büyük ölçüde uygulandığını belirtmişlerdir. Stratejik planların uygulama aşamasında kamu çalışanlarının planlama sürecine katılma derecelerinin araştırıldığı soruya verilen cevaplar incelendiğinde ise ankete katılanların %55,77’si bu katılımın orta düzeyde, %28,85’i yüksek düzeyde olduğunu bildirmişlerdir (Tablo 9).

Tablo 9. Çalışanlar, stratejik planlama sürecine katılma

Parametreler	F	%
Çok Yüksek	0	0,00
Yüksek	15	28,85
Orta	29	55,77
Olması gerekenin altında	7	13,46
Hiç	0	0,00
Cevap yok	1	1,92
TOPLAM	52	100,00

Stratejik planın uygulanması aşamasında ne gibi güçlüklerle karşılaşıldığının araştırıldığı sorunun mertebeli derecelendirme tekniği ile analiz edilen cevapları değerlendirildiğinde; en çok karşılaşılan güçlükler, plandaki hedeflerden bazılarının uygulanamaz olduğunu görülmesi, üst yöneticilerin stratejik plandaki amaç ve hedefleri yeterince göz önünde bulundurmamaları ve stratejik planın kurum personeli tarafından yeterli düzeyde benimsenmemesi olmuştur. Stratejik planlamanın hazırlık aşamasında karşılaşılan sorunların çözümlenmesi için alınan önlemlerin neler olduğu araştırıldığında ise, üst yöneticilerin bilgilendirilmesi, bazı plan hedef tanımlarının değiştirilmesi, fazla mesai yapılması ilk üç sırada başvurulan önlemler olduğu görülmüştür.

7.3.1.3. Sonuç

Önemli miktarda emek ve çaba harcanarak hazırlanan stratejik planların kamu kuruluşlarına sağladığı katkılar konusunda ankete katılanların düşünceleri Tablo 10’da gösterilmiştir. Buna göre Türkiye’deki kamu kurum ve kuruluşlarına, stratejik planlamanın önemli faydalar sağlayıp sağlamadığı hususunda

katılımcıların %15,5'i tamamen olumsuz düşünürken, %26,9'u oldukça az fayda sağladığı görüşündedir. Öte taraftan %38,5'i kısmen, %19,2'si büyük ölçüde, %3,8'i evet fayda sağlamıştır şeklinde cevapladıkları için bu üç seçeneğin toplamında ankete cevap verenlerin %61,5'inin stratejik planlamanın kuruma katkısı olan bir süreç olduğu görüşünü benimsedikleri kabul edilebilir. Zira bu sonuç, sürecin çeşitli aşamalarına ilişkin bir dizi olumsuzluğa karşın, stratejik planlamanın, Türkiye'deki kamu kurumlarına olumlu katkılar sağladığına ilişkin pozitif bir algının varlığını ortaya koymaktadır. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik planların kamu kurum ve kuruluşlarına önemli faydalar sağlama algısı arasında ($p=0,069>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşmamıştır

Tablo 10 Stratejik planlamanın kamu kurum ve kuruluşlarına önemli faydalar sağlama durumu (3)

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	4	11,8	4	11,8	15	44,1	6	47,6	5	14,7	34	100	1.175	3,12	,069
Erkek	1	16,7	7	33,3	9	50	1	0	0	0	18	100	0,705	2,58	
TOPLAM	5	13,5	11	26,9	24	38,5	7	19,2	5	3,8	52	100			

^a1=Hayır,2=Oldukça az,3=Kısmen,4=Büyük ölçüde,5=Evet

*($P<0,069$) anlamlı fark yoktur.

Stratejik plan uygulamasının kuruma katkısı olmadığını düşünenlerin hangi nedenle bu düşünceye sahip oldukları sorulmuş ve soruda verilen 7 seçeneğin önem sırasına göre numaralandırılması istenmiş, alınan cevaplar mertebeli dereceleme analizi uygulanarak değerlendirilmiş ve sonuçlar Tablo 11'de verilmiştir. Buna göre, stratejik planlamanın mevcut haliyle kamu kurum ve kuruluşlarına önemli faydalar sağlamadığını düşünen katılımcılar, bu durumun en önemli nedenleri olarak, Milletimizin kültür ve alışkanlıklarına ters olması (104 puan), idari yapımıza ve ihtiyaçlarımıza cevap vermemesi (96 puan) ve öncü kurumların yetersiz rehberliğini (80 puan) görmektedir.

Tablo 11. Stratejik Plan uygulaması kuruma katkı sağlamamasının nedeni

Parametreler	Puan
1.Milletimizin kültür ve alışkanlıklarına ters olması	104
2.Bizim idari yapımıza ve ihtiyaçlarımıza cevap vermemesi	96
3.Öncü kurumların yetersiz rehberliği	80
4.Mevzuat yetersizliği	73
5.Konuya ilişkin eğitimlerin yetersizliği,	70
6.Dışarıdan ithal olması	61
7.Diğer	18

Ülkemizde stratejik planlama sürecinin daha başarılı işlemesi için yapılması gerekenlerin neler olduğunun araştırıldığı soruya verilen cevaplar Tablo 12'de gösterildiği gibidir. Buna göre uygulama sürecinde iyileştirme yapılması seçeneği %29,23 ile ilk sırada yer almaktadır. Bu konuda diğer önemli hususlar olarak mevcut üst yönetim kadrolarında değişiklik, daha fazla eğitim ve daha fazla denetim öngörülmektedir. Mevzuatta iyileştirmelere ihtiyaç olduğu hususu ise bunlardan sonra gelmektedir.

Tablo 12. Stratejik Planlama sürecinin etkinliği için gerekenler

Parametreler	F	%
Mevzuatta iyileştirmeler	15	11,54
Uygulama sürecinde iyileştirmeler	38	29,23
Mevcut üst yönetim kadrolarında değişiklik	22	16,92
Mevcut alt kademe çalışanlarında değişiklik	9	6,92
Daha fazla eğitim	22	16,92
Daha fazla denetim	18	13,85
Diğer	6	4,62
TOPLAM	130	100

Not: Bu soruya birden fazla cevap verildiğinden toplam frekans anket sayısından fazla çıkmıştır

7.3.2. Kurumsal Yapı

Stratejik plan uygulamalarının kurumsal yapı açısından değerlendirilmesi kurumsal bilinç, kurumsal benimseme ve kurumsal kapasite alt başlıkları altında ele alınmış ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

7.3.2.1. Kurumsal Bilinç

Stratejik planların uygulama başarısını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, kurumların planlama sürecine yaklaşımları ve bu konudaki kurumsal bilinçtir. Bu konuyu ölçmeye yönelik soruya verilen cevaplar incelendiğinde, kamu kurumlarının stratejik planlamaya bakış açılarının genel olarak olumsuz olduğunu düşünenlerin oranı (%13,5), olumlu olduğunu düşünenlerin oranı ise (%3,8) bulunmuştur. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile kurumların stratejik planlamaya bakış açıları algısı arasında ($p=0,069>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 13).

Tablo 13. Kamu kurumlarının stratejik planlamaya bakış açısı

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	6	17,6	6	17,6	15	44,1	5	14,7	2	5,9	34	100	1.109	2,74	,964
Erkek	1	5,6	4	22,2	12	66,7	1	5,6	0	0	18	100	0,669	2,72	
TOPLAM	7	13,5	10	19,2	27	51,9	6	11,5	2	3,8	52	100			

*1=Olumsuz,2=Oldukça Olumlu,3=Kısmen Olumlu,4=Büyük ölçüde olumlu,5=Olumlu

**($P<0,964$) anlamlı fark yoktur.

Stratejik planlamaya bakış açılarının genelde olumsuz olduğu düşünülen kamu kurumlarında, stratejik yönetim anlayışının benimsenme düzeyinin de düşük olduğu düşünülmektedir. Nitekim kendi kurumlarında stratejik yönetim zihniyetinin benimsenme düzeyini olması gerekenin altında değerlendiren katılımcıların oranı %41,2, orta düzeyde olduğunu düşünenler %43,1, kurumunda stratejik yönetim anlayışının hiç yerleşmemiş olduğunu düşünenler ise %7,8'dur. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile kurumda stratejik yönetim zihniyetinin yerleşme düzeyi algısı arasında ($p=0,069>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 14).

Tablo 14. Kurumda stratejik yönetim zihniyetinin yerleşmiş düzeyi

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P*
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	4	12,1	12	26,4	15	45,5	2	6,1	0	5,9	33	100	1.109	2,74	,471
Erkek	0	0	9	50	7	38,9	2	11,1	0	0	18	100	0,669	2,72	
TOPLAM	4	7,8	21	41,2	22	43,1	4	7,8	0	3,8	51	100			

*1=Hiç,2=Olmaması gerekenin altında,3=Orta,4=Oldukça Yüksek,5=Mükemmel

**($P<0,471$) anlamlı fark yoktur.

7.3.2.2. Kurumsal Benimsenme

Kamu kurumlarında stratejik plan uygulamasının benimsenme durumunu araştıran 4 adet soru hazırlanmıştır. İlk soruda (F1) stratejik plan uygulamasının yasal bir zorunluluk olmaktan çıkarılması durumunda bu uygulamanın devam edip etmeyeceği araştırılmıştır. Bu soruya kadın katılımcıları verdiği cevap ortalaması ($\bar{x}=1,71$), erkek katılımcıların ($\bar{x}=2,09$) olması kadınların stratejik plan eğitimine devam konusunda erkeklerden daha isteksiz olduklarını göstermektedir. Türkiye'deki kamu kurumlarında, stratejik yönetim kültürü benimsenme düzeyi (F2) değerlendirme puan ortalamaları ise kadınlarda ($\bar{x}=2,21$), erkeklerde ise ($\bar{x}=2,33$) olması genel olarak stratejik yönetim kültürü benimsenmediği ve kadın ve erkek katılımcılar açısından bu değerlendirme de önemli bir fark olmadığı sonucunu varılabilir. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile kamu çalışanlarının stratejik düşünme ve stratejik planlama bilgi düzeyi algısı arasında her 4 faktör içinde

($p=,099>,05$; $p=,553>,05$; $p=,937>,05$; $p=,897>,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 15).

Tablo 15. Kurumsal benimseme düzeyleri

Faktörler ^a	Cinsiyet	N	Ortalama ^b	Standart Sapma	T	df	P
F1	Kadın	33	1.71	.588	1,681	48	,099*
	Erkek	17	2.09	.853			
F2	Kadın	33	2.21	.740	-,597	49	,553*
	Erkek	18	2.33	.594			
F3	Kadın	28	2.96	.922	,080	43	,937*
	Erkek	17	2.94	.966			
F4	Kadın	30	2.43	.935	-,131	45	,897*
	Erkek	17	2.47	.943			

^aF1= Stratejik Planlama zorunlu olmasa bile stratejik plan uygulamasının devam durumu

F2=Türkiye'deki kamu kurumlarında, stratejik yönetim kültürü benimseme düzeyi

F3=Üst kademe yöneticilerin stratejik plan çalışmalarını destekleme düzeyi

F4= Alt kademe çalışanları stratejik plan uygulamasını benimseme durumu

^b5=Tamamen, 4=Oldukça fazla,3=Kısmen, 2=Çok az, 1=Hiç

* Anlamlı bir fark yoktur

7.3.2.3. Kurumsal Kapasite

Stratejik planlama uygulamasının zorunlu hâle getirilmesinin, kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik düşünce kapasitesini ne yönde etkilediğinin araştırıldığı soruya verilen cevaplar Tablo 16 Tablo 'da sunulmuştur. Buna göre; katılımcıların büyük çoğunluğu (%55,77) kısmen olumlu, %28,85'i büyük ölçüde olumlu etkilediğini düşünmektedir. Bu durumda stratejik planlama uygulamasının zorunlu hale gelmesi ile kamu kurumlarının stratejik yönetim ve stratejik düşünce kapasitesinin olumlu yönde etkilendiğine ilişkin yaygın bir kabul söz konusudur. Etkisi olmamıştır diyenlerin oranı ise %13,46 olmuştur. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik planın kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik düşünce kapasitesini etkileme algısı arasında ($p=0,880>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 16. Stratejik plan yapma zorunluluğunun getirilmesi, kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik düşünce kapasitesini etkileme durumu.

Cinsiyet	1 ^a	2	3	4	5	TOPLAM	SS	Ort.	P*
	N %	N %	N %	N %	N %	N %			
Kadın	0 0	5 14,7	19 55,9	10 9,4	0 0	34 100	,657	3,15	,880**
Erkek	0 0	2 11,8	10 58,8	5 29,4	0 0	17 100	,636	3,18	
TOPLAM	0 0	7 13,7	29 56,9	15 9,4	0 0	51 100			

^a1=Olumsuz etki,2=Etkisi olmamıştır,3=Kısmen Olumlu,4=Büyük ölçüde Olumlu,5=Olumlu

**($P<0,88$) anlamlı fark yoktur.

7.3.3. Mevzuat

Stratejik planlama uygulamasını başlatan ve uygulama yöntem ve süreçlerini açıklayan yasal mevzuatın içerik olarak değerlendirilmesi bu bölümde ele alınmıştır. Stratejik planlama mevzuatını katılımcıların %29,4'ü büyük ölçüde yeterli, %9,8'i yeterli; %43,1i kısmen yeterli, %11,8'i oldukça yetersiz, %5,9'u ise yetersiz bulmaktadır. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik planlama mevzuatını değerlendirme puanları arasında ($p=0,880>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Stratejik planlama mevzuatının yetersiz veya kısmen yeterli olduğunu düşünen katılımcıların, bunun nedenleri olarak mevzuatın oldukça üst düzeyde olduğu, uygulamaya yönelik olmadığı, sorumlulukların belirli olmadığı, taşra teşkilatlarını yeterince gözetmediği, denetim ve yaptırım eksikliği, planlama ve bütçeleme kısımlarının iki farklı bakanlığın sorumluluğunda bulunmasının getirdiği sıkıntılar ifade edilmiştir (Tablo 17).

Tablo 17 Stratejik planlama ile ilgili yürürlükteki mevzuatı nasıl değerlendirirsiniz

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	1	3	4	2,1	12	6,4	11	3,3	5	5,2	33	100	,657	3,15	,880*
Erkek	2	11,1	2	11,1	10	55,6	4	22,2	0	0	18	100	,636	3,18	
TOPLAM	3	5,9	6	11,8	22	43,1	15	29,4	5	9,8	51	100			

^a1=Yetersiz,2=Oldukça yetersiz,3=Kısmen yeterli,4=Büyük ölçüde yeterli,5=Yeterli

*(P<0,88) anlamlı fark yoktur.

7.3.4. Personel

Stratejik planların hazırlanma ve uygulama aşamasında karşılaşılan sorunlara ilişkin değerlendirmeler ast ve üst personel açısından ayrı incelenmiştir.

7.3.4.1. Üst Personel

Stratejik planların hazırlanma ve uygulama aşamasında plan hazırlayan personelin genel şikâyetlerinden birisi de üst personelin ilgisiz davranması veya konuyu benimsememesidir. “Sizce Türkiye’de kamu kurumlarındaki üst kademe yöneticileri, Stratejik Plan uygulamasını benimsediler mi?” sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde; tamamen benimseyen üst yönetici oranının sıfır, kısmen ve büyük ölçüde benimseyenlerin oranının %41, oldukça az benimseyenlerin oranının %50 oranında değerlendirildiği görülmüştür. Bu veriler ışığında katılımcıların, Türkiye’de kamu kurumlarındaki üst yöneticilerin büyük kısmının stratejik plan uygulamasını yeterince benimsemedikleri kanaatinde oldukları söylenebilir. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile üst kademe yöneticilerinin stratejik plan uygulamasını benimseme puanları arasında (p=0,836>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 18).

Tablo 18. Kamu kurumlarındaki üst kademe yöneticilerinin stratejik plan uygulamasını benimseme durumu

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	3	9,1	16	48,5	9	27,3	5	15,2	0	0	33	100	,870	2,48	,836*
Erkek	0	0	10	55,6	8	44,4	0	0	0	0	18	100	,511	2,44	
TOPLAM	3	5,9	3	51	26	33,3	5	9,8	0	0	51	100			

^a1=Hiç Benimseme,2=Oldukça az,3=Kısmen,4=Büyük ölçüde,5=Tamamen

*(P<,836) anlamlı fark yoktur.

Üst yöneticilerin stratejik plan konusundaki bilgi düzeyini değerlendirmeye yönelik sorulara verilen cevaplar incelendiğinde Türkiye’de kamu kurumlarında görev yapan üst yöneticilerin stratejik düşünme bilgi düzeylerini zayıf veya olması gerekenin altında değerlendiren katılımcıların oranı %58’dir. Ayrıca üst yöneticilerin mükemmel olduğunu düşünen katılımcı bulunmamakta, “iyi” değerlendirmesini yapanlar ise oldukça azınlıkta (%7,7) kalmaktadırlar. Kamu kurumlarında görev yapan üst yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgi düzeyi ile ilgili katılımcı görüşlerinde ise daha çarpıcı sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Nitekim katılımcıların büyük kısmı (%63,5) üst yöneticileri bu bakımdan az bilgili veya zayıf bulmaktadır. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile üst yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgi puanları arasında (p=0,836>0,05) ve üst yöneticilerin stratejik planlama konusundaki beceri puanları arasında (p=0,499>0,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 19).

Tablo 19 Üst yöneticilerin stratejik planlama konusundaki bilgi ve beceri düzeyi

Cinsiyet		1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM	SS	Ort.	P	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
Bilgi Düzeyi	Kadın	1	2,9	2	61,8	8	23,5	4	11,8	0	0	34	100	,870	2,48	,836*
	Erkek	0	0	11	61,1	7	38,8	0	0	0	0	18	100	,511	2,44	
	TOPLAM	1	1,9	32	61,5	15	28,8	4	7,7	0	0	52	100			
Beceri Düzeyi	Kadın	3	9,1	15	45,5	11	33,3	4		0	0	33	100	0,83	2,48	,499*
	Erkek	1	5,6	10	55,6	7	38,9	0	0	0	0	18	100	,594	2,33	
	TOPLAM	4	7,8	25	49	18	35,3	4	7,8	0	0	52	100			

^a1=Zayıf,2=Olması gerekenin altında,3=Orta, 4=İyi, 5=Mükemmel

*(P<,836) , (P<,499) anlamlı fark yoktur.

7.3.4.2. Ast Personel

Türkiye’de kamu kurumlarında hem stratejik planlama konusunda çalışan hem de bu alanın dışındaki personelin stratejik düşünme becerisi ile stratejik planlama bilgi düzeylerine ilişkin katılımcı görüşleri dört farklı soru ile ölçülmeye çalışılmıştır. Sonuçta, kamu çalışanlarının stratejik düşünme becerisinin olması gerekenin altında (%57,69), stratejik planlama ekibinde görev alanların stratejik düşünme becerisinin orta düzeyde (%51,92), kamu çalışanların stratejik planlama konusundaki bilgi düzeyinin olması gerekenin altında (%57,69) ve stratejik planlama ekibinde görev alanların stratejik planlama konusundaki bilgisinin ise orta düzeyde (%46,15) değerlendirildiği görülmüştür. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile kamu çalışanlarının stratejik düşünme ve stratejik planlama bilgi düzeyi algısı arasında her 4 faktör içinde (p=,681>,05; p=,659>,05; p=,960>,05; p=,292>,05) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 20).

Tablo 20. Kamu çalışanlarının stratejik düşünme ve stratejik planlama bilgi düzeyi

Faktörler ^a	Cinsiyet	N	Ortalama ^b	SS	t	df	P*
F1	Kadın	34	2.41	.783	-,414	50	,681
	Erkek	18	2.50	.618			
F2	Kadın	34	2.88	.913	,444	50	,659
	Erkek	18	2.78	.548			
F3	Kadın	34	2.34	.787	,051	48	,960
	Erkek	18	2.33	.485			
F4	Kadın	34	3.03	.918	1,065	49	,292
	Erkek	18	2.78	.548			

^aF1=Kamuda çalışanların stratejik düşünme yetisi

F2= Stratejik Planlamada görev alanların stratejik düşünme yetisi

F3=. Kamuda çalışanların stratejik planlama bilgisi

F4= Stratejik Planlamada görev alanların stratejik planlama bilgisi

^b5=Tamamen, 4=Oldukça fazla,3=Kısmen, 2=Çok az, 1=Hiç

*(P<,681) , (P<,659) , (P<,960) , (P<,292) anlamlı fark yoktur.

Eldeki sonuçlara göre ankete katılanların, stratejik düşünme yetisi bakımından üst düzey yöneticilerin, ast düzeydeki çalışanlara göre daha iyi durumda olduklarını düşündüğü anlaşılmaktadır.

Ankete katılanla 52 kişiden 35’i daha önce stratejik plan çalışması içinde bulunmuşlardır. Bu 35 kişinin stratejik plana çalışmalarında kaç yıl süre ile görev aldıklarının araştırıldığı sorunun cevapları Tablo 21’de verilmiştir. Buna göre katılımcıların %32,43’ü bir yıldan az, %28,57’si ise 1-3 yıl arasında görev almışlardır. En uzun süre (10 yıldan fazla) görev alan personel sayısı ise sadece 2 (%5,71) olmuştur.

Halen stratejik planlama ekibinde çalışan personelin stratejik planlama birimindeki görevini ne kadar süre daha sürdürmeyi düşündükleri sorusuna verilen cevaplar incelendiğinde, bunların %23,08’inin bir yıl veya daha az süre ile, %15,38’inin 2-3 yıl arası, %13,46’sının 4-6 yıl süre ile ekipte çalışmaya devam etmek istedikleri ortaya çıkmaktadır. Bu soruya cevap vermeyenlerin oranı bir hayli fazladır (%36,54). Bunun nedenleri ankette sorulmuş değildir. Ancak katılımcıların zihninde bu konuda bir netliğin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Katılımcılardan yalnızca %25’inin 4 yıl ve üzerinde bir süre ile, kendi geleceklerini stratejik planlama biriminde görüyor olmaları, stratejik planlama çalışmalarında

kurumsallaşma, bilgi ve tecrübe birikimi bakımından ileride de sıkıntı yaşanabileceği ihtimalini ortaya koymaktadır.

Tablo 21 Stratejik planlama çalışmalarında görev yapılan süre ve gelecekte görev alma istekleri

Görev alma süreleri	N	%	Göreve devam etme isteği	N	%
1 yıldan az	11	31,43	1 yıl ve daha az	12	36,36
1-3 yıl	10	28,57	2-3 yıl	8	24,24
4-6 yıl	4	11,43	4-6 yıl	7	21,21
7-9 yıl	8	22,86	7-10 yıl	0	0,00
10 yıldan fazla	2	5,71	10 yıldan fazla	6	18,18
TOPLAM	35	100,00	TOPLAM	33	100

7.3.5. Bilgi

Stratejik planlama çalışmasına katılan personelin, kendi kurumlarının stratejik planlarını hazırlarken, diğer kurumlar tarafından hazırlanan stratejik planlardan önemli ölçüde yararlandıkları anlaşılmaktadır. Diğer kurumların stratejik planlarından yararlanmayan veya çok az yararlananların oranı %15,39'dur. Bu, ilk stratejik planların hazırlanması döneminde, kurumların birbirinden örnek almaları bakımından anlaşılabilir bir durumdur. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile Stratejik plan hazırlarken diğer kamu kurumlarının stratejik planlarından faydalanma oranı arasında ($p=,098>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur (Tablo 22 **Hata! Başvuru kaynağı bulunamadı.**)

Tablo 22 Stratejik plan hazırlarken diğer kamu kurumlarının stratejik planlarından faydalanma oranı

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	0	0	5	20	13	52	7	28	0	0	25	100	,702	3,08	,098*
Erkek	2	22,2	1	11,1	5	55,6	1	11,1	0	0	9	100	1,014	2,56	
TOPLAM	2	5,9	6	17,6	18	52,8	8	23,5	0	0	34	100			

^a1=Hiç 2=Çokaz,3=Kısmen, 4=Oldukça fazla, 5=Tamamen

*($P<,098$) anlamlı fark yoktur.

Türkiye'de kamu kurumlarının ilk stratejik planlarını hazırladıkları bir dönemde, en beklenmesi gereken hususlardan birisi, stratejik yönetim ve planlamanın örnek alındığı ülkelerdeki uygulamaların ve yazılanların incelenmiş olmasıdır. Araştırmada stratejik plan hazırlayan kişilerin ne derecede yabancı kaynaklara başvurdukları da sorulmuş ve katılımcıların %40,91'inin bu tür kaynakları hiç incelemeyeceği, %20,45'inin yazılı metinleri incelediği, %11,36'sının ise yerinde inceleme imkânının olduğu anlaşılmıştır. Bu durumda ankete katılanların bir kısmı yurt dışında yerinde inceleme imkânı bulmuş, imkân bulamayanlar ise yazılı kaynaklara başvurduğu anlaşılmaktadır ki bunların toplamı %20,45'dir. (Tablo 23).

Tablo 23 Stratejik plan hazırlanmasında yurt dışındaki uygulamaların incelenme durumu

Parametreler	N	%
Evet, yerinde inceleme imkânım oldu.	5	11,36
Evet, yazılı metinler üzerinden inceledim.	9	20,45
Sadece aldığımız eğitimlerde bahsedildiği kadarını biliyorum.	12	27,27
Hayır, incelemedim.	18	40,91
Toplam	44	100

7.3.6. Motivasyon

Kamu veya özel herhangi bir örgütte çalışan ast personelin bilgi ve becerilerinin yanı sıra, çalışmalarını sırasındaki duygu durumlarının da onların başarılarını doğrudan etkileyeceği; bu nedenle personel

motivasyonunun önemli olduğu bilinen bir gerçektir. Bu bakımdan ankette, kamu kurumlarındaki stratejik planlama ekiplerinin çalışmaları sırasında nasıl motive edildiğini anlamaya yönelik sorular da sorulmuştur. Elde edilen bulgulara göre; katılımcıların %74,47'si herhangi bir motivasyon uygulamasının yapılmadığını, %12,77'si sosyal faaliyetler yapıldığını, %10,64'ü ise psikolojik-moral destek verildiğini ifade etmişler, 5 kişi bu soruya cevap vermemiştir (Tablo 24 Tablo 24).

Tablo 24 Stratejik planlama ekibinin motive edilme biçimi

Parametreler	N	%
Herhangi bir motivasyon uygulaması yapılmamaktadır.	35	74,47
Ekip elemanları ile toplu sosyal aktiviteler gerçekleştirilmektedir.	6	12,77
Fazla mesai ücreti ödenmektedir.	0	0,00
Psikolojik-moral destek verilmektedir.	5	10,64
Diğer	1	2,13
Toplam	47	100

Çalışanların nasıl bir motivasyon beklediklerinin araştırıldığı soruya ise katılımcıların % 14,7'si psikolojik-moral desteği verilmesini, %11,8'i ekip elemanları ile toplu sosyal aktiviteler gerçekleştirmesini ve aynı oranda katılımcı fazla mesai ücreti ödenmesini önermişlerdir. Diğer seçeneği işaretleyen katılımcıların bu konudaki önerilerinden bazıları ise; "bu işler ile meşgul olmayı seven kişiler tespit edilmeli yani kişinin ilgi alanında olmalı", "çalışma sonuçlarının kurumda uygulanacağı ve izleneceği bir gün olursa yeterli motivasyon da sağlanmış olur", "Diğer insanlara konunun öneminin anlatılması", "Planlamanın teorideki faydalarının pratiğe dönüşmesi önemli bir motivasyon sağlayacaktır", "Üzerlerindeki stratejik planlama dışı iş yükü hafifletilebilir" şeklinde sıralanabilir.

Ankete katılanlardan stratejik planlama ekibinin motivasyon düzeyini değerlendirmeleri istendiğinde katılımcıların %42,31'i orta düzeyde, %30,77'si olması gerekenin altında, %13,46'si ise oldukça yüksek olduğunu beyan etmişlerdir. Burada 1/3 oranındaki "olması gerekenin altında" cevabı önemli bir yekûn teşkil etmektedir. Bununla birlikte stratejik planlama ekiplerine herhangi bir motivasyon uygulamasının büyük ölçüde yapılmadığı, yapılan uygulamaların ise beklentilerin altında kaldığı bir ortamda, her şeye rağmen çalışanların % 55,77 oranında orta ve üst düzey motivasyon durumunu incelemek gerekir. Bunun nedenlerinden birisi, konunun içeriği ve çalışan personelin yaptıkları işe inanmaları olabilir. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik plan ekibinde çalışanların motivasyon düzeyi algısı ($p=,862>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur.

Stratejik planlama sürecine katılanlara plan hazırlama sırasındaki mutluluk düzeylerinin ölçüldüğü soruya verilen cevaplar incelendiğinde %31,4'ünün çok az, %31,4'ünün ise kısmen mutlu oldukları görülmüştür. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik plan ekibinde çalışanların mutluluk düzeyi ($p=,453>0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur. Bu çalışmada erkeklerin ortalama puanının (2,82), kadınların ise (2,79) olması erkeklerin kadınlardan stratejik plan hazırlama aşamasında az da olsa daha fazla mutlu olduğunu göstermektedir (Tablo 25).

Tablo 25 Stratejik plan ekibinde çalışanların motivasyon düzeyi

Cinsiyet	1 ^a		2		3		4		5		TOPLAM		SS	Ort.	P
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%			
Kadın	0	0	9	32,1	16	57,1	3	10,7	0	0	28	100	,630	2,79	,862*
Erkek	0	0	7	41,2	6	35,3	4	23,5	0	0	17	100	,809	2,82	
TOPLAM	0	0	16	35,6	22	48,9	7	15,6	0	0	45	100			

Stratejik plan ekibinde çalışanların mutluluk düzeyi										
Cinsiyet	1 ^a	2	3	4	5	TOPLAM	SS	Ort.	P	
Kadın	0	9	16	3	0	28	,630	2,79	,862*	
Erkek	0	7	6	4	0	17	,809	2,82		
TOPLAM	0	16	22	7	0	45				

	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%					
Kadın	2	8	10	40	7	28	2	8	4	16	25	100	1,214	2,84	,453**
Erkek	1	10	2	20	4	40	0	0	3	30	10	100	1,398	3,20	
TOPLAM	3	8,6	12	34,3	11	31,4	2	5,7	7	20	35	100			

**1=Hiç 2=Olmaması gerekenin altında,3=Orta, 4=Oldukça yüksek, 5=Mükemmel*
(P<,862) anlamlı fark yoktur *(P<,453) anlamlı fark yoktur*

7.3.7. Eğitim

Stratejik yönetim ve planlama konusunda bugüne kadar toplam kaç işgünü eğitim alındığına ilişkin soruda ankete katılanların 52 kişiden 48'i cevap vermiştir. Cevap verenlerin %17'si bu soruya hatalı bir şekilde eğitim almadıklarını işaretlemişlerdir. Eğitim aldıklarını belirtenlerin ise %48,78'i 20 iş gününden az, %24,39'u 40-80 iş günü, %14,63'ü 20-40 iş günü eğitim aldıklarını belirtmişlerdir (Tablo 26). Türk kamu yönetiminde yeni bir uygulama olan stratejik yönetim ve planlama konusunda personelin daha fazla süreyle eğitime alınması beklenebilirdi.

Tablo 26 Stratejik planlama ve yönetim konusunda alınan eğitim süresi

Parametreler	(Cevap Verenler)		(Eğitim Alanlar)	
	N	%	N	%
Hiç eğitim almadım	7	17,07	-	-
20 iş gününden az	20	48,78	20	48,78
20-40 iş günü	6	14,63	6	14,63
40-80 iş günü	10	24,39	10	24,39
80-100 iş günü	0	0,00	0	0,00
100>	5	12,20	5	12,20
Toplam	48	100	41	100

Eğitimin süresi konusunda gözlenen yetersizliğin yanı sıra, içeriği bakımından da dengeli sayılmayacağı sonucuna varılmaktadır. Stratejik planlama eğitiminin hangi konuları içerdiği ve bu konuların toplam eğitim programı içindeki yoğunluğunun araştırıldığı soruya verilen cevaplar mertebeli derecelendirme yöntemine göre hesaplanarak Tablo 27'de gösterilmiştir. Buna göre; katılımcılar aldıkları stratejik planlama eğitiminin içeriğinin genellikle teorik ağırlıklı olduğunu belirtmişlerdir (18 puan). İkinci sırada ise mevzuat ağırlıklı (13 puan) olduğunu düşünmektedirler. Eğitimlerin uygulama içeriğinden büyük ölçüde yoksun olması, kamu kurumlarında hazırlanan stratejik planların uygulama aşamasındaki başarılarına doğrudan etki yapabilecek niteliktedir.

Tablo 27. Stratejik planlama eğitimlerinin içeriği

	Teori ağırlıklı	Mevzuat ağırlıklı	Uygulama ağırlıklı	Mevzuat, teori ve uygulama dengeli
PUAN	18	13	4	4

Nitekim stratejik planlama birimlerinde görev yapanların ihtiyaç duydukları eğitimin içeriğine ilişkin soruya verilen cevaplar arasında sırasıyla stratejik yönetim kültürünün kurumlarda yerleştirilmesi gerektiği (38 cevap), bireysel stratejik düşünme yeteneklerinin geliştirilmesi (30 cevap), yurt dışı uygulama örnekleri inceleme (22 cevap), yurt içinde başarılı uygulama örneklerini inceleme (21 cevap) ilk dört sırayı almıştır.

Kamu kurumlarında çalışanların stratejik yönetim ve planlama konusundaki farkındalığını artırmak için verilmesi gereken eğitimler konusunda katılımcılar en fazla yurt dışı uygulama örneklerinin incelenmesi gerektiği, ikinci sırada ise kurumlarda stratejik yönetim kültürünün yerleştirilmesi üzerinde yoğunlaşmaktadırlar. Çalışanlara mevzuat konusunda eğitim verilmesi ise üçüncü sırada zikredilmektedir.

Stratejik planlama eğitimlerinin yeterliğinin araştırıldığı 4 farklı soruya verilen cevaplar Tablo 28'de sunulmuştur. Buna göre; stratejik planlama eğitimlerini genel değerlendirilmesi (F1) incelendiğinde kadın katılımcıların ortalama puanının (3,30) erkek katılımcılardan (2,79) yüksek olması kadınların stratejik plan eğitimlerini erkeklere göre daha başarılı buldukları söylenebilir. Diğer faktörler açısından da kadın katılımcılar erkeklere göre eğitimleri daha başarılı bulmuşlardır. Bağımsız t-Testi sonuçlarına göre katılımcıların cinsiyeti ile stratejik plan eğitim algıları arasında her 4 faktör için de istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p=,105>0,05$; $p=,641>0,05$; $p=,438>0,05$; $p=,347>0,05$).

Tablo 28 Stratejik plan eğitimlerinin yeterliliği

Faktörler ^a	Cinsiyet	N	Ortalama ^b	Standart Sapma	t	df	P*
F1	Kadın	27	3,30	,953	1,661	39	,105
	Erkek	14	2,79	,893			
F2	Kadın	22	2,82	1,220	,470	34	,641
	Erkek	14	2,64	,842			
F3	Kadın	22	3,00	1,069	,785	30	,438
	Erkek	10	2,70	,823			
F4	Kadın	27	3,63	,926	,951	30	,347
	Erkek	14	3,36	,745			

^aF1= Stratejik planlama eğitimleri genel değerlendirilmesi

F2= Kurumun düzenlediği eğitimlerin değerlendirilmesi

F3= Başka kurumlar tarafından düzenlenen eğitimlerin değerlendirilmesi

F4= Herhangi bir proje kapsamında düzenlenen eğitimlerin değerlendirilmesi

^b5=Yeterli,4=Oldukça,3=Orta, 2=Çok az, 1=Yetersiz

*($P<,105$), ($P<,641$), ($P<,438$), ($P<,3472$) anlamlı fark yoktur.

8. SONUÇ ve ÖNERİLER

2003 yılından başlayarak Türk kamu yönetiminde yasal bir zorunluluk halini alan stratejik planlama sürecinin her aşamada değerlendirilmesi gerekmektedir. Bu amaçla, bu çalışmada hazırlık, uygulama, sonuçlandırma süreçleri, kurumsal bilinç, benimseme ve kapasite durumu, ast ve üst personelin uygulamadan kaynaklanan sorunlarının, personelin bilgi, motivasyon ve eğitim düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. Stratejik planlama eğitimi alan denekler üzerinde uygulanan bu araştırma anketinde 53 adet soruya yer verilmiş ve yukarıda sayılan parametreler sorgulanarak aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

- ✓ Stratejik planlar ideal biçimde hazırlanmamaktadır.
- ✓ Stratejik plan hazırlık aşamasında karşılaşılan sorunların aşılması için daha çok fazla mesai yapılmaktadır.
- ✓ Hazırlık aşamasında sağlanan fiziki imkanlar, altyapı ve eğitim olanakları kısmen karşılanmaktadır.
- ✓ Stratejik planın nihai aşamaya gelinceye genellikle bir defa yenilenmiştir.
- ✓ Hazırlanan stratejik planın yenilenme aşamalarında en çok üst yöneticilerin katkısı olmuştur.
- ✓ Stratejik planların hazırlık aşamasında en çok yakınılan sorun, üst kademe yöneticilerin ilgisizliğidir.
- ✓ Hazırlanan stratejik planların etkin bir şekilde uygulanması kısmen sağlanabilmektedir.
- ✓ Stratejik planların uygulama aşamasında kamu çalışanlarının planlama sürecine orta düzeyde katılmışlardır.
- ✓ Stratejik planın uygulanması aşamasında karşılaşılan en önemli güçlük üst yöneticilerin stratejik plandaki amaç ve hedefleri yeterince göz önünde bulundurmamaları olmuştur.
- ✓ Stratejik planlamanın hazırlık aşamasında karşılaşılan sorunların çözülmesi için başvuru en önemli yol üst yöneticilerin bilgilendirilmesi olmuştur.
- ✓ Stratejik planın kuruluşlara kısmen katkı sağladığı düşünülmektedir.
- ✓ Stratejik plan uygulamasının kuruma katkısı olmadığını düşünenler bunun en önemli nedeni olarak idari yapıya ve ihtiyaçlara cevap vermemesi görülmektedir.

Elde edilen sonuçlar doğrultusunda stratejik planlama sürecinin daha başarılı olabilmesi için aşağıdaki hususların göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

- ✓ Stratejik planların hazırlık aşamasında, başarılı bir plan oluşturabilmek için konuya geçiştirilecek önemsiz bir iş değil, hazırlayanlar ve kurum için ciddi sonuçlar elde edilecek önemli bir çalışma olduğu göz ardı edilmemelidir.

- ✓ Özellikle hazırlık aşamasında görev alan personele sağlanacak fiziki şartlar, işgücü ve eğitim desteği imkanlar ölçüsünde en üst düzeyde tutulmalı ve üst kademe yöneticileri ekipten ilgi ve desteğini esirgememelidir.
- ✓ Üst yöneticiler, planın uygulama döneminde hazırlanan stratejik planın amaç ve hedeflerini daima göz önünde bulundurmalıdır
- ✓ Hazırlanan stratejik planın uygulama aşamasında kuruma sağladığı katkının açık ve net bir biçimde tanımlanması ve kurum personeli bu katkı konusunda bilgilendirilmelidir.
- ✓ Stratejik planın daha başarılı işlemesi için uygulama sürecinde iyileştirme yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Akdeniz, İ. (2010), "Kamu Mali Yönetimi Reformunda Strateji Geliştirme Birimleri", Maliye Dergisi Sayı 159:463-474.
- Akman, N. (2009), Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar ve Çözüm Önerileri, Basılmamış yüksek lisans tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Altan, Y. , Kerman, U. , Aktel, M. ve Öztop, S. (2013), "Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama : Büyük Şehir Belediyeleri Örneği", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3):111-30.
- Aşgın, S. (2010), "Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi", Türk İdare Dergisi, Mart 2010, Sayı. 466.
- Becerikli, S. Y. (2000), "Stratejik Yönetim Planlaması:2000'li yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", Amme İdaresi Dergisi, 3(3):97-109.
- Blair, R. (2004), "Public Participation and Community Development: The Role of Strategic Planning". Public Administration Quarterly, 28(13-14):137.
- Bryson, J. M. (1988), "A Strategic Planning Process for Public and Non-Profit Organizations". Long Range Planning, 21(1):73-81.
- Çakır, A. (2008), Kamu İdarelerinde Stratejik Yönetim Kapsamında Planlama ve Plan - Bütçe İlişkisi, Ankara: Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Maliye Uzmanlığı Yayınlanmamış Yeterlilik Tezi:82.
- Çakmak, A. Ç. (2012), "Outlet Alışveriş Merkezlerinden Alışveriş Yapanların Bu Alışveriş Merkezleriyle İlgili Algılamaları: Safranpark Outlet Alışveriş Merkezi Örneği", ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 8(15):19-35.
- Çam, N. (2014), "Şehir Yaşam Kalitesinin Ölçülmesi: Kastamonu Şehir Merkezinde Bir Uygulama", Business & Management Studies: An International Journal, 2(3):286-307.
- Erkan, V. (2008), Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) Yayınları, Ankara.
- Evered, R. (1983), "So What is Strategy?" Long Range Planning, 16(3):57-72.
- Fayol, H. (2013), Genel ve Endüstriyel Yönetim, (Çev:M. Asım Çolakoğlu), Adres Kitabevi, Ankara.
- Gürer, H. (2006), "Stratejik Planlamanın Temelleri Ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler", Sayıştay Dergisi, 63:91-105.
- Gürtunca, A. E. (2010), Kamuda Stratejik Planlama Ve Üç Büyükşehir Belediyesinde Uygulama, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Haiss, P. R. (2014), Cultural Influences On Strategic Planning, Springer-Verlag Berlin Heidelberg GmbH, Viyana (e-book).
- Hill, W.L.C. ve Jones, R. G. (2012), Essentials of Strategic Management, Cengage Learning, Vice President of Editorial, Calhoun, J.W.

- Kalkınma Bakanlığı, (2015), Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu, Ankara 2015, s.48 <http://www.kalkinma.gov.tr/Lists/zet%20htisas%20Komisyonu%20Raporlar/Attachments/264/Kamuda%20Stratejik%20Y%C3%B6netim%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fma%20Grubu%20Raporu.pdf> (10.02.2016).
- Kılıç, H.Ö., Çakmak, A. Ç. ve Fidan, Y, (2015), "KOBİ'lerde Yönetim ve Pazarlama Sorunları: Karabük Örneği", Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi, 10(2):51-69.
- Kurtuluş, H. (2011), Belediyelerde Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Çanakkale Belediyesi Örneği, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Milter, B. (2010), Kamu yönetiminde stratejik planlama uygulamaları, Gazi Osmanpaşa Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Tokat.
- Mintzberg, H. (1978), Patterns in Strategy Formation. Management Science, 24(9):934-948.
- Nakip, M. (2006), Pazarlama Araştırmaları Teknikler ve (SPSS Destekli) Uygulamalar, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Nickols, F. (2011), "Strategy, Strategic Management, Strategic Planning and Strategic Thinking", Strategic Planning & Management Services at Educational Testing Service (ETS), http://www.nickols.us/strategy_etc.pdf (11.04.2016).
- OECD, (2012), Human Resources Management Country Profiles.
- Özberk, Y. (2007), Belediyelerde Stratejik Planlama Süreci, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Roberts, K. ve Wood, D. (2012), "Strategic planning: A valuable, productive, and engaging experience (honest)", Feliciter, <https://web-b-ebshost-com.ezproxy.simmons.edu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2b5b621f-3166-4a3f-9c40-52ad9508ccf5%40sessionmgr110&vid=7&hid=106>, (10.03.2016).
- Renkal, S. (2012), Büyükşehir Belediyelerinin Stratejik Planlarındaki Misyon, Vizyon ve Stratejik Amaçların İçerik Analizi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Adana.
- Saygılı, D. D. (2014), Merkezi Kamu İdarelerinde Stratejik Planların Uygulama Etkinliğinin Artırılması, DPT Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Scholz, C. (1987), Strategisches Management. Walter de Gruyter, New York.
- Songür, N. (2008), "Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma", Çağdaş Yerel Yönetimler, 17(4):63-86.
- Şen, H. (2015), Strategic Planning In The Public Sector: The Case Of The Turkish Ministry Of Interior, PhD Dessirtation, Nottingham University, UK.
- Şengül, R. (2007), "Henri Fayol'un Yönetim Düşüncesi Üzerine Notlar", Celal Bayar Üniversitesi Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 14(2):258-273
- Türkçe sözlüğü, (1998), Türk Dil Kurumu, Ankara.
- <http://www.oecd.org/gov/pem/OECD%20HRM%20Profile%20-%20Turkey.pdf>, (02.05.2016)
- <http://www.sp.gov.tr/tr/html/16/Hakkimizda/>, (06.02.2016)
- <http://www.worldbank.org/projects/P082996/programmatic-financial-public-sector-adjustment-loan-3-pfpsal-3?lang=en&tab=overview>, (06.02.2016).
- <http://www.dpb.gov.tr/tr-tr/istatistikler/kamu-personeli-istatistikleri>, (10.02.2016).