

Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği¹

Effectiveness of Strategic Plans in the Process of Strategic Management in Public Institutions

Tuncay DÖLKELEŞ * M. Akif ÖZER **

Makale Geliş Tarihi / Received :20.08.2021
Makale Kabul Tarihi / Accepted :25.10.2021

ÖZET

Dünya genelinde 20. yüzyılın ortalarından itibaren stratejik yönetim kavramı geleceğe ilişkin kararların alınması, uygulanması ve sonuçlandırılması süreçlerinde aktif bir rol almaya başlamıştır. Risklerin tahmin edilerek minimize edilmesi ve buna uygun stratejilerin belirlenmesi, mevcut durum analizinin doğru bir şekilde yapılması ve benzer faktörlerin etkilerinin doğru tahmin edilebilmesi işletme ve kurumların başarıya ulaşabilmeleri için bir zorunluktur. Bunun gerçekleştirilebilmesi için stratejik planlama ve yönetiminin kurumsal bir vizyon olarak benimsenmesini gerekmektedir. Stratejik yönetim örgütün stratejik durumunun, geleceğe yönelik stratejik tercihlerinin ve faaliyetlerindeki stratejik dönüşlerin anlaşılmasını içermektedir. Geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim, bir takım kararlar alınması, alınan bu kararların uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Gelecekte meydana gelebilecek olayları ve yaşanabilecekleri net olarak bilmek ya da tahmin edebilmek imkansızdır. Geleceğin ne getireceğinin bilinmediği bir ortamda meydana gelebileceklerden en az etkilenmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hem kişiler hem de kurumlar geleceklere yönelik planlar yaparlar. İyi bir yönetimin daha doğusu stratejik yönetimin en önemli unsuru geleceğin şekillendirilmesidir. Uzun vadede kurumun vizyonunu gerçekleştirebilmesi için, somut veriler doğrultusunda mevcut durumunun analizini yaparak stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik plan yapmaları ve bu planları uygulamaları, başarıya ulaşmak için şarttır. Bu çalışmada söz konusu kapsamda Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik yönetim süreci ve stratejik planların etkinliği incelenmektedir. Önce stratejinin anlamıyla başlanarak bir kavramsal çerçeve çizilmekte, stratejik yönetimin özellikleri ve kuruluşlara katkıları açıklanmakta, ardından da stratejik yönetim ve stratejik plan ilişkisi kurulmaktadır. Çalışmanın son kısmında ise Türkiye’de stratejik yönetim ve planlama hususu, stratejik yönetim ve planlamanın gelişimi ve stratejik planlamada etkinlik arayışları kapsamında değerlendirilmektedir.

Anahtar Kavramlar: *Strateji, Stratejik Yönetim, Stratejik Plan, Kamu Kuruluşları, Etkinlik*

ABSTRACT

From the mid-20th century around the world, the concept of strategic management has started to take an active role in the processes of making, implementing and finalizing future decisions. It is a must for businesses and institutions to succeed estimating and minimizing risks and determining appropriate strategies, accurate analysis of the current situation and estimating the effects of similar factors. To achieve this, strategic planning and management must be adopted as a corporate vision. Strategic management includes understanding the strategic position of the organization, its strategic choices for the future and the strategic turns in its activities. Strategic management, which is a management technique used in making future decisions, consists of the processes of making certain decisions, implementing these decisions and controlling their implementation results. It is impossible to clearly know or predict future events and events. Both individuals and institutions make plans for their future in order to be least affected by what may occur in an environment where the future is unknown and to reach the determined goals. More east of a good management, the most important element of strategic management is shaping the future. In order to realize the vision of the institution in the long term, it is essential for them to make a strategic plan, which is an element of strategic management, by analyzing the current situation in line with concrete data and to implement these plans. In this study, the effectiveness of the strategic management process and strategic plans in the said context, public institutions in Turkey are examined. First, a conceptual framework is drawn by starting with the meaning of the strategy, the features of strategic management and its contributions to organizations are explained, and then the relationship between strategic management and strategic plan is established. In the last part of the study strategic management and planning issues in Turkey are considered as strategic management and development and strategic planning in the quest for efficiency planning.

Keywords: *Strategy, Strategic Management, Strategic Plan, Public Institutions, Effectiveness*

¹ Bu makale Adnan Güzel ve M. Akif Özer danışmanlığında Tuncay Dölkeleş tarafından hazırlanan, *Değişen Yönetim Anlayışı, Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlama: Zonguldak Belediyesi Üzerine Bir Araştırma (THK Ün. SBE, Ankara 2019)* başlıklı doktora tezinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Çalışma Etik Kurul izni gerektiren çalışma grubunda yer almamaktadır.

* Dr., Emniyet Genel Müdürlüğü, dolkeles@gmail.com, ORCID NO: 0000-0002-4688-4951

** Prof. Dr., Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, akifozer@yahoo.com, ORCID NO: 0000-0003-2220-2271

GİRİŞ

20. yüzyılda ticari hayatta yaşanan gelişmeler, işletmeler arasında rekabeti artırmış, artan rekabet ortamı işletmeye, gelişen çevre koşullarına uyma, ürünlerini pazarlama ve yatırım konusunda stratejik hedefler belirlemeye itmiştir. Stratejik yönetim, etkili olacak stratejiler geliştirmeye, bunları uygulamaya ve uygulamanın sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye dair kararların ve faaliyetlerin bütünü olarak tanımlanabilir. Strateji, işletmenin amaçlarının tespiti, çevresi ile ilişkilerinin analizinin yapılarak, amaçların gerçekleşmesi için gereken faaliyetlerin tekrar düzenlenmesi ile ihtiyaç olan kaynakların uzun vadede etkili olacak şekilde dağıtımınıdır. Dolayısıyla stratejik yönetim, strateji planlama yapılabilmesi için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını, planlaması yapılan bu stratejileri uygulayabilmek için işletme içi tüm tedbirlerin alınarak faaliyete geçirilmesi ve yapılan bu çalışmaların kontrolü ile ilgili faaliyetlerin tamamını kapsar (Dinçer, 2003: 35, 36).

Geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniği olan stratejik yönetim, bir takım kararlar alınması, alınan bu kararların uygulanması ve uygulama sonuçlarının kontrol edilmesi süreçlerinden oluşmaktadır. Gelecekte meydana gelebilecek olayları ve yaşanabilecekleri net olarak bilmek ya da tahmin edebilmek imkansızdır. Geleceğin ne getireceğinin bilinmediği bir ortamda meydana gelebileceklerden en az etkilenmek ve belirlenen hedeflere ulaşabilmek için hem kişiler hem de kurumlar geleceklere yönelik planlar yaparlar. İyi bir yönetimin daha doğusu stratejik yönetimin en önemli unsuru geleceğin şekillendirilmesidir. Uzun vadede kurumun vizyonunu gerçekleştirilebilmesi için, somut veriler doğrultusunda mevcut durumunun analizini yaparak stratejik yönetimin bir unsuru olan stratejik plan yapmaları ve bu planları uygulamaları, başarıya ulaşmak için şarttır.

Stratejik yönetim bu fonksiyonlarını etkin bir şekilde yerine getirebilmek için planlardan yararlanır. Stratejik planlama hâlihazırdaki durumdan ya da yakın gelecekte ziyade daha uzun vadede yapılacaklarla ilgilidir. Örgütün geleceğe yönelik olarak alacağı kararlar doğrudan onun başarısını etkileyecektir. Kontrol dışında gerçekleşecek unsurlardan olumsuz olarak etkilenmemesi için bir takım tedbirlerin alınması gerekir. Meydana gelebilecek teknolojik, ekonomik ya da siyasi gelişmeler, iç ve dış çevre koşulları, toplumsal ve örgütsel gelişmelere karşı yaşanabilecek olumsuzlukları ortadan kaldırmak için stratejik planlardan faydalanılmaktadır. Stratejik planlar sayesinde uzun dönemli bir doktrin sunulmaktadır. Bununla birlikte bu planlar örgüte bir rehberlik sağlamakta ve kısa dönemli veya taktik düzeydeki yönetim kararları için de bir belge niteliği taşımaktadır.

Türkiye’de resmi anlamda kamu kurumlarında stratejik yönetim anlayışına, stratejik plan zorunluluğu gelmesiyle 2005 yılında geçilmiştir. 10.12.2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununda yer alan stratejik planlamaya ilişkin hükümler 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe girmiştir. 5018 sayılı Kanunda 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 tanımlanmıştır. Kanunda, kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını belirlenmiş göstergeler doğrultusunda ölçmek ve

uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir.

Bu makalede söz konusu kapsamda; strateji, stratejik yönetim ve planlama konuları incelenecek ve kamu kurumlarının etkin stratejik yönetim süreçlerini hayata geçirebilmeleri için stratejik planlardan nasıl yararlanmaları gerektiği sorgulanacaktır.

1. STRATEJİ VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Strateji uzun zamandır kullanılan bir kavramdır. Daha çok askeri alanda kullanılan bir kavram olarak bilinse de özellikle son süreçte yaygın bir şekilde işletme ve yönetim alanında kullanılmaktadır. Strateji kelime anlamı olarak sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütmeye anlamına gelmektedir. Strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bir takım kaynaklarda da, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki "stratum"dan geldiği ifade edilmektedir. Kelimenin kökenine ilişkin farklı görüşler olmasına rağmen, her iki şekilde ifade edilmesinin de benzer anlamlar taşımasından kaynaklandığı söylenebilir (Dinçer, 2003: 16).

Türkçeye, Fransızca "stratégie" kelimesinden geçen strateji kavramının, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde kelime anlamı; "Bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara destek vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı, sevkülceş" (TDK, 2015) olarak tanımlanmaktadır. Strateji karşılığı olarak kullanılan sevkülceş askeri bir hareketle alakalı olup, askeri birlikleri en uygun şekilde yerleştirme ve gerektiğinde hareket ettirme sanatı anlamına gelmektedir (Dinçer, 2003: 17). Örgütsel strateji ise kâr amacı gütmeyen bir kuruluşun, misyonunu nasıl ilerleteceğini, vizyonunu nasıl gerçekleştireceğini ve topluma gerçek değer sunacağını veya rekabetçi, işbirliğine dayalı ve diğer pazar dinamiklerini başarılı bir şekilde yönlendirerek hizmetlerine nasıl yönlendireceğini belirlemek için kullandığı araçlardan oluşur (The Kresge Foundation, 2021:1). Yani kişilerin ve kurumların amaçlarına ulaşmasını sağlar.

Bunların yanında stratejinin bazı tanımları şu şekilde özetlenebilir (Grant ve Jordan, 2014: 16):

- Bir plan, metot ya da belli bir amaca erişmek için planlanmış eylemler serisidir.
- Uzun süreli amaçların belirlenmesi ve belirli hedeflerin saptanması ve bu amaçları sürdürmek için kaynakların dağıtımı.
- Strateji, hedeflerin, kararların veya amaçların şablonudur. Amaçlara ulaşmak için politika ve planlardır. İşin ne olduğunu planlamaktır.

Meydan Laurausso'da ise strateji, bir kurumun belirlediği hedeflere ulaşmak üzere her alanda aldığı tedbirler ve her türlü aracın kullanılması olarak tanımlanmaktadır (Meydan Larousse Büyük Lügat Ansiklopedisi, 1991: 566).

Strateji bir plan olup, stratejide asıl olan istenilen sonuçlara ulaşmaktır. Planlarda olduğu gibi stratejide, belli bilgelere sahip olarak ya da bilgilere tam olarak sahip olunamadığı belirsizlik altında yapılır. İşletme ve onun yaşadığı çevrenin stratejide dikkate alınması gerekir. İstenilen sonuçlara ulaşmak için bu sonuçları etkileyebilecek işletmenin, rakip ve rakiplerin muhtemel faaliyetlerinin göz önünde bulundurulması gerekir. Stratejiyi kısaca, rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, belirlenen amaçları elde etmek için nihai sonuca odaklı, uzun vadeli kararlar bütünü olarak tanımlayabiliriz (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Her bireyin veya her kurumun geleceğe yönelik bir takım kararları ve gerçekleştirmek istediği hedefleri vardır. Bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için yapılması gereken faaliyetleri ve düzenlemeleri strateji olarak tanımlayabiliriz. Daha yalın ifade ile hedeflere ulaşmak için izlenecek yoldur. Strateji kelimesi daha çok ve uzun zamandır askeri anlamda kullanılmıştır. Strateji bir savaş sanatı ve savaş neticesinde başarı elde etmek amacıyla askeri hareketin planlanması ve uygulanması bilimidir (Dinçer, 2003: 16).

Eldeki kaynakları en uygun biçimde kullanarak zafer elde etmek askeri stratejinin amacıdır. Askeri stratejinin temeli; savaş teçhizatının miktarı ve kalitesi bakımından düşman güçlerinin durumu, savaş alanının durumu ve kendi güçlerimizin durumu hakkında bilgi edinmek, fırsat ve tehlikeler ile güçlü ve zayıf yönleri tespit etmekten oluşur. Stratejiler, düşman güçlerin olası faaliyetleri göz önünde bulundurulur. Eğer karşıdaki düşman herhangi bir faaliyet göstermiyorsa, o halde stratejiye gerek kalmadan planlar yapılır ve uygulanır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33).

Bu kapsamda strateji, savaşta sonuca varmak için eldeki kuvvetin en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasıdır. Askeri stratejide önemli özelliklerinden biri de yapılacak hareketin zaman içerisinde düzenini yapmaktır. Hangi hareketin hangisinden sonra geleceği, ne kadar süreceği, ne zaman biteceği önemlidir ve bunlar savaşın kaderini etkiler. Genel olarak askeri stratejik ilkeleri; güçlü olma ilkesi, kuvvetli olunan nokta etrafında güçleri birleştirerek düşmanı zayıf yerinden yıkmak ilkesi, hedeflenen amaç ile kullanılacak araç uygunluk ilkesi, esneklik, uysallık ve ihtiyat ilkesi, eldeki güçlerin etkin olarak kullanılması ilkesi, ateş ile hareketi birleştirme ilkesi ve kayıp vermeden geri çekilmeyi bilme ilkesidir (Eren, 2005: 5).

Yönetim alanında da strateji kavramı zaman içerisinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Strateji, yönetim biliminde bir organizasyonun belirlediği amaca ulaşmak için takip edeceği yollar olarak ifade edilmektedir (Aktan, 2008: 6). Kamu yönetimi bakımından strateji, kurumun kapasitesine ve dış çevresi hakkındaki tahminlere dayalı bir şekilde, kurumun hedefleri ve önceliklerini tespit etmeyi ve belirlediği hedefleri başarmak için planlamanın yapılarak uygulanmasını içerir (Çevik ve Göksu, 2000: 83).

İşletmeler ele alındığında strateji, onlar bakımından fırsat ve tehditleri değerlendirerek işletmenin güçlü ve zayıf yönlerinin tespit edilmesi ve işletmeye rekabet etme üstünlüğü sağlayacak konum belirleme, karar alma ve alınan kararların uygulanması süreci olarak ifade edilebilir. Strateji, işletmeyi rakiplerinden ayırt etme ile ilgilidir. Yani işletmenin yaptığı işlerde diğerlerinden farklı olmasıdır. Müşteri tercihlerindeki değişimi görerek, onlara rakiplerinin sunamayacağından başka değerler sunmaktır. Farklı bir ifade ile strateji, işletmeye rekabet ettiği pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan araçtır (Akgemci ve Güleş, 2009: 3)

Strateji, öncelikle sürekli değişen, belirsiz olan ve dolayısıyla oldukça risk içeren bir çevrede işletmenin belirli bir istikamet ve yön kazanmasını sağlayan bir unsurdur. Strateji yokluğunun veya yanlış uygulanmasının, işletmelerin başarısızlıklarında temel faktör olduğu söylenebilir. Dolayısıyla stratejinin işletmeye kazandıracığı faydaları şöyle ifade edilebilir (Acar, 2003: 3, 4):

Strateji, değişim oluşturmak ve ona hükmedebilmektir. Strateji, ulaşmaya degecek bir gelecek için şimdiden çalışmaktır. Strateji, diğerleri tarafından fark edilmeyen fırsatları ve tehditleri önceden görebilmektir. Strateji, başkalarından farklı olarak riskleri öngörüp değerlendirebilmektir. Strateji, amaçlara ulaşmak için çevresel fırsatlar ve tehditleri öngörüp, örgütün üstünlüklerini ve zayıf taraflarını kullanabilmektir. Strateji, gelecekte elde edilecekler uğruna bugün kaybedilebilecekleri göze almaktır (Eren, 2005: 21). Bu şekilde sayılan ve farklı alanlarda kullanımı ele alınan strateji kavramının tıpkı stratejik yönetim kavramında olduğu gibi ortak bir tanımının olmadığı görülmektedir.

2. STRATEJİK YÖNETİM VE KURULUŞLARA KATKISI

Stratejik yönetim en genel şekliyle örgütü değişen çevresel şartlara süratli bir şekilde uyumlu hale getirerek, örgütün sürekliliğini ve stratejik amaçlarına ulaşmasını hedefleyen bir yönetim anlayışdır (Özer, 2008: 487). Etkili olacak stratejiler oluşturma, bunları uygulama ve uygulamaya ilişkin sonuçları değerlendirip kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetlerdir (Akgemci, 2008: 7). Yani stratejik yönetim, bir organizasyonun varlık nedenini, ne yaptığını ve gelecekte varmak istediği hedefleri ortaya koyan ve örgütün çevresinin taranması, strateji oluşturma, uygulama, ölçme ve değerlendirmeyi de kapsayan, uzun dönem performansını belirleyen yönetsel kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlanabilir (Akdemir, 2010: 321).

Bu yönüyle stratejik yönetim, çevre analizini de içermesinden dolayı stratejiden daha geniş bir terimdir. Strateji oluşturma amacıyla üst yöneticiler tarafından oluşturulan organizasyon ve strateji uygulama ve kontrol planlarını kullanır. Yani stratejik yönetim, devam eden faaliyetlerin adeta bir koleksiyonudur. Stratejik analiz, strateji oluşturma, uygulama ve izleme süreçlerine dayanır. Kaynakları, organizasyon genelinde vizyon, misyon ve stratejiye uygun olarak sistematik şekilde organize eder. Stratejik yönetim geleceği tahmin etmez, ancak gelecekte atılacak adımları stratejik planlar ile belirler (Athapaththu, 2016: 126).

Stratejik yönetimde, klasik örgüt yönetimde olduğu gibi planlama, organizasyon, koordine etme, yürütme, kontrol vb. uygulama alanları değişmemektedir. Ancak bu uygulama alanları dış çevre üzerinde odaklaşarak, stratejik bakışla yürütülmektedir (Aşgın, 2008: 10). Dolayısıyla stratejik yönetim örgütün çevresi ile ilgilidir. Örgütün çevresindeki gelişmeler, örgütü doğrudan etkiler. Bu kapsamda stratejik yönetim çevresel gelişmelere karşı örgüte bakış açısı kazandırır. Stratejik kararlar alarak bunları uygulama süreci olan stratejik yönetime, kurumsal anlamda baktığımızda, kamu kaynaklarını kullanan kurumun bu kaynakları en etkili ve verimli bir şekilde yönetmesini ve bu etkinliği ve verimliliği ölçmesini içerdiği görülmektedir (Canpolat, 2010: 4). Kar etme amacı olmayan kamu sektörü için en önemli husus, kaynakların etkin ve verimli kullanılarak kaliteli hizmet sunulmasıdır.

Stratejik yönetim, benimsenen misyon ve vizyona sürekli bağlılık oluşturarak, örgütte misyon ve vizyonun desteklendiği bir kültürün oluşmasını sağlayarak, karar süreçleri ve bu kararların eyleme dönüşmesi bakımından örgütün stratejik fonksiyonuna yoğunlaşmasını sağlamaktadır (Durna ve Eren, 2002: 61). Bu şekilde stratejik yönetim kuruluşa kendini geliştiren şartlara bağlı olarak yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farkları görerek, eksik kalan yönlerinin giderilmesi ve güçlü olduğu yönlerde yetkinlik kazanmasını esas almaktadır. Bu yönetim anlayışından yoksun kuruluşlar, ellerindeki finansal semereleri ve insan kaynağını etkin kullanamamakta, alacağı kararları günlük politikalar üzerinde temellendirerek, konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz olarak etkilenebilmektedirler (Akgemci, 2008: 9).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde stratejik yönetimin, kuruluşa çevresel etkenleri de değerlendirerek geleceğe dair bir yol çizmesini sağladığı söylenebilir. Kuruluşlarda stratejik yönetimin uygulama sürecinde sahip olunan kaynaklar en etkili ve verimli bir şekilde kullanılmaktadır. Mevcut olan ekonomik, fiziki ve insan kaynağının analizleri yapılarak etkin ve verimli kullanılması sağlanmaktadır (Torlak ve Uzkuurt, 1999: 249).

Bu sayede kuruluşlar daha az maliyetle ya da daha az sayıdaki insan gücü ile belirledikleri hedefleri gerçekleştirme imkânı bulmaktadırlar. Kuruluşları yöneten üst yönetimin başarılı olmasında stratejik yönetimin önemi büyüktür. Stratejik yönetim sayesinde üst yöneticiler, kuruluşun vizyonunu belirleyerek geleceği şekillendirmektedirler.

Genel olarak değerlendirildiğinde stratejik yönetimin uygulandığı kuruluşlara şu katkıları sağlayacağı söylenebilir (Aşgın, 2008: 11-12, Akgemci, 2008: 9): Strateji yönetim sayesinde kuruluşlar belirsizlikten kurtularak, değişimlerden daha az etkilenirler. Üst yöneticiler stratejik yönetim sayesinde kuruluşa yön verme imkânı bulurlar. Çevrenin değerlendirmesini yaparak, çevresel değişikliklere karşı alacağı tedbirleri bilir ve hazırlıklı olur. Kuruluş kendini tanıma imkânı bulur. Güçlü ve zayıf yönlerinin bilincinde olur.

Dolayısıyla alacağı kararlarda daha doğru karar alma imkânı oluşur. Kuruluşun dışındaki faktörlerden kaynaklanan tehdit ve fırsatları görme imkânı bulur ve buna göre pozisyonunu belirler. Belirlenen misyon ve vizyonun ortak çalışmayı gerektirmesinden ve belirlenen stratejinin kuruluşa yön vermesinden dolayı alt seviyedeki birimler arasında da koordinasyon oluşur. Kaynakların etkili tahsis edilmesi imkânı oluşur. Kuruluşlar stratejik yönetim ile gerçekleştirilebilir hedefler belirlerler. Değişimlere kolay uyum sağlayacak örgütsel kültürün oluşmasına, stratejik yönetim imkân sağlar. Kurumsal olarak performansın artırılması ve süreç kalitesine odaklanmayı sağlar. Stratejik yönetim uygulamaları ile kuruluşlar öncelikle kendilerini tanıma imkânı bulurlar. Kendini tanıyan bir kuruluş bu sayede kapasitesini görür ve daha isabetli kararlar alır. Rakiplere nazaran alınan doğru kararlar da başarıyı getirir.

3. STRATEJİK PLANLAMA VE STRATEJİK YÖNETİM İLİŞKİSİ

Bilindiği gibi stratejik planlama bir yönetim planlaması modeli ve yaygın kullanılan bir karar verme aracıdır. Bu yönüyle stratejik yönetim ile doğrudan ilişkilidir. Kamu yönetiminde ulusal kaynakların yönetim ve denetimini gerçekleştirmek, üretim ve insan gücünün geliştirilmesinde konusunda teknolojik yetersizliği önlemek amacıyla yönelik (Bircan, 2002: 14) kullanılmaktadır.

Stratejik planlama kurumun mevcut durumunu ortaya koyan, yol gösteren bir disiplindir. Kuruluşun ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten düzenli bir çalışmadır (Narinoğlu 2008: 205).

Kuruluşun bulunduğu konumu, bu seviyeye nereden geldiğini, nereye ulaşmak istediğini, bu hedefine nasıl ulaşacağını ve neticesinde hedefini gerçekleştirip gerçekleştirmediğinin tespitine yarayan orta vadeyi kapsayan (Murat ve Bağdigen, 2008: 75) bir yönetim aracıdır. Kuruluş üst yönetimi için stratejik planlama işlevi, örgüt içi ve dışı alanlar için rekabet analizi yapılmasını sağlar. Senaryo planlamasına ortam hazırlar ve yönetim ekibine stratejik seçeneklerde koçluk yapar. Ancak strateji, tek seferlik yıllık düşünülmemelidir. En iyi kurgulanmış strateji bile gerçek dünyadaki geri bildirimleri yansıtacak şekilde iletilmeli, kaynak sağlanmalı, test edilmeli ve değiştirilmelidir (Kaplan ve Norton, 2005:6)

Esasında stratejik planlama bir yol haritasıdır ve kuruluş üst yönetimine bugünden beş veya on yıl sonra nereye gideceğini gösterir. Operasyonel planlama gibi çok spesifik olmayan çok yıllık projeksiyonları içerir. Kuruluşun hedef geleceğin projeksiyonlarına dayanarak bugünü organize etmesine yardımcı olan iyi organize edilmiş bir dizi faaliyetler bütünüdür. Bu nedenle stratejik plan, kuruluşun hem uzun vadeli hem de stratejik unsurları içeren kapsamlı bir stratejik model geliştirmesi için çok önemlidir (Athapaththu, 2016: 125).

Stratejik planlama, iç ve dış çevrenin ekonomik, sosyal ve kültürel bakımdan analizinin yapılarak, belirlenen misyon doğrultusunda amaçlara ulaştıracak araçların, yöntemlerin, kaynakların belirlenmesini (Övgün, 2010: 144) öngörür. Bu yönüyle kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır (T.C. Başbakanlık, 2006: 7). Bu süreçte örgütün fırsat ve tehditlerini göz önünde bulundurarak geleceğe yönelik planlar yapıp buna yönelik uygulamalar öngörerek örgütsel etkinliği artırmaya çalışır (Yüksel, 2002: 31). Şimdi stratejik planlamanın stratejik yönetimle ilişkisini daha ayrıntılı inceleyelim.

3.1. Stratejik Yönetimde Planlamanın Yeri ve Önemi

Stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları zaman zaman birbiriyle karıştırılmakta ve birbirlerinin yerlerine kullanılmaktadır. Stratejik planlar, stratejik yönetim kapsamında oluşturulmakta olup, bu planlar sayesinde örgüt, mevcut problemleri doğrultusunda ve kendi dışında gelişen çevresel faktörlere göre geleceğe yönelik faaliyetlerini planlamaktadır. Stratejik yönetim, aynı niteliklerin paylaşıldığı süreklilik gösteren esaslar üzerinde örgütün yönetimi ile alakalı daha geniş kapsamlı süreci ifade ederken, stratejik planlama ise geleceğe yönelik amaçların ve önceliklerin belirlendiği ve eylemlerin planladığı bir süreç olarak ifade edilebilir.

Dolayısıyla stratejik planlama, stratejik yönetime göre daha dar kapsamlı ve stratejik yönetimin ilk aşaması olarak değerlendirilebilir. Stratejik planlamada, alınacak kararlarla hızlı değişimlerin yaşandığı belirsizlik ortamında, değişimlerin yönünü tayin etme veya belirsizlik ve değişikliklerin olumsuz taraflarından en az seviyede etkilenilmesi hedeflenmektedir (Lamba, 2014: 84).

Stratejik yönetim anlayışının bilimsel olarak çıkış noktasını, yönetim unsurlarından biri olan planlamanın önem kazandığı dönem olarak belirtilebiliriz. 1950'lerde geleceğin düşünülmesi önem kazanmaya başlamış ve geleceğin tasarlanabilmesi için planlama süreci öne çıkmıştır. 1980'lerde izlenecek yolu açıkça tanımlayan ve stratejiler üreten bir mekanizma niteliğindeki stratejik yönetim süreci başlamıştır (Pamuk vd. 1997: 15). 1950'li yıllarda sonra stratejik planlama işletmelerde uygulanmaya başlamıştır. Özellikle ikinci dünya savaşından ekonomik olarak büyüyen ve genişleyen işletmeler geleceğe yönelik daha planlı ve öngörülü çalışmalar yürütmeye başlamışlardır. Stratejik planlamaya ilişkin olarak 1962 yılında Alfred Chandler tarafından Yapı ve Strateji isimli yayımlanan eserde bir örgütün strateji kurgusu ile örgütlenme yapısı arasındaki ilişki incelenmiştir (Gürer, 2006: 73).

Diğer önemli bir eser Ansoff'un 1965 yılında yayımlanan Kurumsal Strateji adlı kitabıdır. Igor Ansoff, eseri ile işletme bilimi açısından stratejik planlamanın teorik temellerini oluşturmuştur. Ansoff tarafından örgütlerde uzun vadeli planlamaya analitik bakış açısı getirilerek, öncelikli amaçların tespit edilmesi ve bu amaçlara yönelik stratejiler belirlenmesine odaklanılmıştır. Rakiplerin düşünceleri, faaliyetleri olası durumlarda hareket tarzlarını dikkate alınarak daha dinamik analiz yöntemi benimsemiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

1970'lere gelindiğinde özel sektörde stratejik planlama faaliyetleri artmış, örgütler için planlama hedeflere ulaşmanın yolu olarak görülmüştür. 1980'li yıllarda ise stratejik planlama kamu kesiminde de kabul görmüştür. Zaman içerisinde stratejik planlamaya yönelik yapılan eleştiriler neticesinde, toplam kalite yönetimi, dengeli kartlar yöntemi gibi yeni geliştirilen modeller stratejik planlamaya alternatif olarak çıkmıştır (Erkan, 2008: 7). Ancak zaman içerisinde oluşturulan yasal düzenlemelerle, kamu kurumlarının birçoğunda stratejik planlama zorunlu hale getirilmiş ve kuruluşların stratejik yönetim süreçlerinin en önemli aracı olmuştur.

3.2. Stratejik Planlamanın Özellikleri ve Kuruluşlara Faydaları

Bilindiği gibi stratejik plan, kamu kurum ve kuruluşlarının orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara erişmek için takip edilecek yöntemler ile kaynakların dağılımlarını içerir (5018 Sayılı KMYKK m.3). Bu süreçte, kuruluşun amaçlarının belirlenmesiyle alternatif stratejiler geliştirilir ve belirlenen amaçlara ulaşmada kullanılacak stratejiler ortaya konur (Yüzbaşıoğlu, 2004: 93).

Burada stratejik planlama, kuruluşun bulunduğu yer ile hedeflediği yer arasındaki yolu tarif eder. Dolayısıyla kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bu hedeflere ulaşma imkânı sağlayacak yöntemleri içermesini gerektirir. Uzun dönemli ve geleceğe yönelik bir bakış açısına sahip olan stratejik planlama kuruluş bütçesinin hedeflerini ifade edecek bir şekilde hazırlanmasına, mevcut kaynakların önceliklere göre paylaşılması ve hesap verme yükümlülüğünün getirilmesine imkân sağlamaktadır. Bu çerçevede stratejik planlamanın sahip olduğu özellikleri şu şekilde ifade edilebilir (DPT, 2006: 7, 8):

Stratejik planlama, girdilerin değil ulaşılmak istenilen sonuçların planlamasıdır. Stratejik planlama değişim planlaması olup, değişimin hedeflenen yönde olabilmesi için çabalamaktadır. Dinamik aynı zamanda geleceği yönlendirici bir özelliğe sahiptir. Değişen şartlara uyulanabilmesi

için düzenli olarak gözden geçirilmesi gerekmektedir. Stratejik planlama gerçekçi olup, istenilen ve ulaşılabilir gelecek için yol gösterir. Stratejik planlama kuruluşun kendisini tanıması, neleri ne için yaptığını değerlendirebilmesi ve bunlara rehberlik edecek kararları almasına ve buna göre faaliyette bulunulmasına olanak sağlayan kaliteli bir yönetim aracıdır. Stratejik planlama sonuçların izlenmesi, değerlendirilmesi ve denetlenmesine imkân sağladığından hesap verme sorumluluğuna temel teşkil eder.

Stratejik planlama her düzeydeki personelin ortak çabası, katkısı ve desteklenmesi ile katılımcı bir yaklaşımla oluşturulmaktadır. Kısa dönemli bir planlamadan ziyade uzun dönemli bir yaklaşımdır. Kuruluşun değişik yapı ve ihtiyaçlarına göre uyarlanabilen esnekliğe sahiptir. Stratejik planlamanın sadece bütçe odaklı olmayıp, bütçeyi yönlendirmesi gerekir. Bu özellikler de ortaya koymaktadır ki ister özel bir işletme olsun ister bir kamu birimi olsun, bir örgütün modern dünyada entropiye uğramaması için stratejik planlama yapması şarttır. Bu planlama yukarıdaki özellikleri sağladığı ölçüde başarılı ve eylem alanında uygulanabilecek bir plan haline gelecektir. Stratejik planlama, çağımızda her kavramın bilgiye ve akla dayandırıldığı düşünülürse aklın ve bilginin örgüt yönetimine katılmış halidir. Hizmette kalite ya da kârda maksimizasyon arayan her örgüt stratejik planlama yapmak durumundadır.

Bu özelliklere sahip stratejik planlamanın kuruluşlara sağladığı önemli faydaları da şu şekilde belirtebiliriz (Gürer, 2006: 96-97, Mucuk, 2013: 139, Narinoğlu, 2007: 209):

Stratejik planlama, etkili stratejiler geliştirerek daha uzun vadeli düşünmeyi sağlar. Stratejik planlama, belirlenen ortak hedefler doğrultusunda kaynakların verimli kullanımını sağlar ve kuruluşun takip edeceği yolu açar. Stratejik planlama, kuruluşun önceliklerini belirler ve bu öncelikler arasında hangisine yoğunlaşması gerektiğine yardım eder. Stratejik planlama, alınan kararların beklentileri karşılmasını sağlar. Stratejik planlama, karar verme sürecinde temel oluşturularak daha sağlıklı kararların alınmasını sağlar. Stratejik planlama, kuruluşta birimler arası uyum sağlanması, takım çalışmasını, bilgi ve fikir paylaşımı ile işbirliğinin geliştirilmesine destek olur. Stratejik planlama, önemli sorunların çözümünde kolaylık sağlar. Stratejik planlama, kuruluşun tüm kaynaklarının yerinde kullanılmasını sağlayarak performansın artmasını sağlar. Stratejik planlama faaliyetlerin daha iyi koordine edilmesini sağlar. Stratejik planlama, gelişen çevresel şartlara kuruluşun daha kolay ve hızlı uyum sağlamasına yardımcı olur. Stratejik planlama denetleme ve izlemenin daha kolay yapılmasını sağlar. Stratejik planlama yöneticiye uzun vadeli düşünme alışkanlığı kazandırarak ileriye görme kabiliyetini geliştirir. Etkinlik ve verimliliği artırır, hizmet kalitesini yükseltir. Her ne kadar yukarıda stratejik planlamanın faydaları sayılmış olsa da, bütün kuruluşlarda stratejik planın ilk uygulamaları ile bunların sağlanacağına dair bir garanti verilemez. Stratejik planlama işlemler, kararlar ve araçlardan oluşan bir bütündür. Bu süreçte özellikle üst yöneticiler ve planlamacılar planın nasıl uygulanacağı konusunda duyarlı olmalıdırlar. Plan, ilgililer tarafından sahiplenilerek desteklendiğinde ve duyarlı bir şekilde uygulandığında başarı getirir.

3.3. Etkin Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları

Esasında literatürde plan, rakamlandırılmış ve yazılı olarak hazırlanmış bir öngörüdür. Strateji ise bazen yöneticinin zihninde olabilir. Stratejiler yazılı hale geldiklerinde de stratejik yönetimin en

önemli aşaması olan stratejik planlama olarak adlandırılırlar. Kurumun çevresi ve gelişimi ile ilgili olan plan, bu bakımdan strateji ile benzerlik göstermektedir (Sevinç, 2014: 229, 230). Bu yönüyle stratejik planlama, işletmeler ve kamu kurumları için ellerinde bulunan mevcut kullandıkları kaynaklar ile gerçekleştirdikleri faaliyetler ve neticesinde elde ettikleri çıktı ile hizmetlerin sonucunda neler olacağını tespit edildiği bir süreçtir. Kamu kurumları için kamu mali yönetimi açısından stratejik planlama, üst siyasi makam tarafından hesap verme sorumluluğu üstlenilen, siyasi tercih ve seçimlerin idareler tarafından uygulanacak yöntemlere dönüştürülen faaliyetlerdir (Songür, 2008: 63, 64).

Stratejik planlama birbirini takip eden ve belirli süreçlerden oluşan sistemli bir yapıdan oluşmaktadır. Hazırlık çalışmalarının iyi yapılması, mevcut durumun ortaya konularak hedeflerin belirlenmesi, alternatif stratejilerin oluşturulması planlamanın başarıya ulaşması bakımından önemlidir. Bu süreçte kuruluşun nerede olduğu, nereye nasıl ulaşacağı ve neticesinde ulaşım ulaşmadığı sorularına cevap aranır. Stratejik planlamanın süreci; durum analizi (GZFT), misyonun belirlenmesi, vizyonun belirlenmesi, temel değerler, stratejik amaç ve hedeflerin oluşturulması, faaliyetler ve projeler, izleme ve değerlendirme ve performans başlıkları altında incelenecektir.

-Durum Analizi (GZFT): Durum analizi “bir işletmenin stratejik durumunu değerlendirmede kullanılan basit fakat güçlü bir araç” (Hussey 2002: 43) olarak tanımlanmaktadır. Yine başka bir tanımda durum analizi, işletmenin zayıf ya da güçlü yönlerinin tespit edilmesi ve dış çevreden kaynaklanan fırsatların ya da tehditlerin analizinin yapılması (Hoskisson 1999: 34) olarak tanımlanmaktadır. Stratejik planlama sürecinde durum analizi ilk adım olup, bu süreçte neredeyiz sorusuna cevap aranır. Geleceğe yönelik hedef, amaç, stratejiler geliştirebilmek için kuruluşun öncelikle, mevcut haliyle ne tür kaynaklara sahip olduğunu ya da ne tür eksikliklerinin olduğunu, kendisi dışındaki olumlu veya olumsuz meydana gelebilecek gelişmeleri göz önünde bulundurması gerekir. Sağlıklı yapılacak durum analizi ile kuruluş kendisini ve çevresini daha iyi tanıyacaktır (DPT, 2006: 15). Bu süreçte önemli bir konu çevrenin incelenmesidir. Sürekli değişim içerisinde olan çevre, kuruluşları da değişime zorlamaktadır. Yaşanan her değişim, kuruluşlara fırsatlar oluşturduğu kadar tehditler de oluşturmaktadır. Dolayısıyla geleceğin doğru tahmin edilmesi için çevresel şartların iyi irdelenmesi gerekir (Gül ve Kırılmaz, 2013: 118). Kuruluşun kendi iç çevresinden kaynaklanan üstün yönleri ve zayıflıkları ile dış çevresinden kaynaklanan fırsatlar ve tehditlerin tespit edilerek gerekli değerlendirmesinin yapılması ile durum analizi çalışması başlatılır. yapılır. Bu durum analizi çalışmasına SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analizi ya da Türkçeye geçmiş haliyle GZFT analizi de diyebiliriz. Bu analiz, kuruluşun hem kendi iç durum değerlendirmesinde, hem de dış durum değerlendirmesinde kullanılan bir analiz tekniğidir. Güçlü yönler, iç analizin neticesinde ortaya çıkan rakiplere karşı üstünlük sağlayabilecek varlık ve yeteneklerdir. Zayıf yönler, mevcut varlık ve yeteneklerin rakiplerinkine nazaran düşük olduğu durumu ifade etmektedir. Fırsatlar, dış çevre analizi neticesinde kuruluş için olumlu neticeler oluşturabilecek unsurlardır. Tehditler ise, kuruluşun varlığını devam ettirmesine engel oluşturabilecek ya da rakiplerine karşı üstünlüğünü kaybedebilecek çevredeki değişimler neticesinde ortaya çıkabilen istenmeyen durumlardır (Ülgen ve Mirze, 2004: 160, 161). Bu analiz yöntemi, farklı sistem ve yapıların çevrelerinde sahip olduğu kaynak ve yeteneklerin verimli bir şekilde kullanımına imkân sağlayan bilgileri elde etmek için kullanılan bir araç olarak geliştirilmiştir (Uçar ve Doğru, 2005).

-Misyona Belirlenmesi: En kısa tanımıyla misyon bir kuruluşun varlık sebebinin ifade eden, amacını açık bir şekilde ifade eden kavramdır (Karaman, 2005: 42). Her kurum farklı işlevler adına kurulmuş olsa dahi misyonun belirlenmesi kurum adına hayati önem taşır Çünkü misyon o kurumun varlık nedenidir. Uzun vadede ne tip görevler üstleneceği misyonu ölçüsünde ele alınmaktadır (Çiğdem, 2007: 36). Misyon kuruluş için “niçin varız” sorusuna yanıtıdır (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Kavram ilk kez 1933 yılında bir Japon firmasında şirket misyonu oluşturularak çalışanlarına yazılı olarak iletilmiştir (Karaman, 2005: 41). Misyon, kuruluşun kendisine bakış açısını, hangi tür işler yaptığını, hangi iş kolunda faaliyet yürüttüğünü ya da ne türde hizmet ürettiğini, tüketici kitlesinin kimler olduğunu, ne tür teknolojiye ihtiyaç duyulduğunu ortaya koyar. Stratejiyi daha somut hale getirip uygulanmasına yardımcı olur (Eren, 2005: 20). Misyon kuruluş için varlık nedeni olup, üst yönetim ve planlamayı yapan ekip tarafından belirlenir. Plana yol gösterici mahiyette olan misyonun müşteriler, ürünler ya da hizmetler, teknoloji, yer, ilkeler, toplumsal imaj ve öz benlik gibi unsurlara sahip olması gerekir (Murat ve Bağdıgen, 2008: 84). Ayrıca misyon kuruluşun ne olduğunu, nereye ulaşmak istediğini tarif etmeli, bir takım tehlikelerden uzaklaştırarak yeterli yaratıcı büyümeye müsaade etmeli, kuruluşun diğer kuruluşlardan farkını belirtmeli, ölçülebilir olmalı, herkes tarafından kolayca anlaşılabilir benimsenmeli, motive edici ve heyecan verici olmalıdır (Karaman, 2005: 41-43).

-Vizyonun Belirlenmesi: Vizyon, gelecekte gerçekleştirilebilecek amaç ve hedeflerin ifade edilmesidir. Başka bir ifade ile vizyon, kuruluşun ulaşmak istediği geleceğin resmidir (Aktan, 2008: 5). Yani vizyon inşa edilebilecek geleceği görebilmektir. Gelecekte başarıyı yakalamak için onu iyi görebilmek gerekir (Ertuna, 2008: 62). Vizyon ile mevcut gerçekler ile gelecekte beklenen koşulları birleştirerek, kuruluş için istenilen bir gelecek imajı oluşturulur (Koçel, 2005: 130). Vizyon, gelecekle ilgilidir ve belli bir zaman süresini kapsar. Aynı zamanda değişim ve yeniden yapılanma planlayan bir kuruluşta üst yönetim açısından bir referanstır. İyi oluşturulmuş bir vizyon, rehber görevi görür, insanları motive ederek geleceğe yönlendirir (Ülgen ve Mirze, 2004: 69, 70). Vizyonun en önemli işlevi çalışanlara gelecekte rehberlik etmesidir. Onlara amaçlarına ulaşmak için nasıl davranmaları gerektiğine ilişkin yol gösterir. Kuruluşta çalışanları belirli ilkeler çerçevesinde hedeflere yönlendirerek onların birçok verimsiz iş yapmasına engel olur. Vizyonu bulunmayan bir kuruluş, rotası bulunmayan bir gemi gibidir. Vizyonun varlığı, kuruluşu işbirliğine, yaratıcılığa ve rasyonel davranmaya yönlendirir, vizyonun olmaması ise kuruluş ve çalışanları kaosa ve başarısızlığa iter (Ülgen ve Mirze, 2004: 179). Vizyon kuruluşta çalışanların verimliliğinin artmasına yönelik itici güç oluşturma ve işbirliğinin oluşması bakımından katkı sağlar. Vizyon, çalışan ile bütünleştiğinde, çalışanı motive edecek ve onun performansının artmasını sağlayacaktır. Böylece en iyiyi yapmaya çalışacak ve yaratıcılığını ortaya çıkararak belirlenen amaçlara ulaşmak için daha çok çaba sarf edecektir (Doğan, Hatipoğlu, 2009: 84). Vizyon tespiti yapılırken, kuruluşun ideal geleceğinin ne olduğu, çalışanlar ve yararlanıcılarca kuruluşun nasıl algılanmak istendiği ve hesap verme sorumluluğuna sahip siyasi ve idari otoritelerin nasıl bir gelecek beklediği sorularına cevap aranır. Ayrıca güçlü bir vizyonun idealist olması, özgün olması ve çekici olması gerekir. Yine vizyon kısa ve kolay hatırlanabilir olmalı, ilham verici ve iddialı olmalı, ideali tanımlayıcı olmalıdır (DPT, 2006: 29). Kuruluşlarda vizyon ve misyon birbirine benzemekte yada aynı olabilse de bu kavramlar oldukça farklıdır. Misyon şu anda var olan durumu ifade ederken, vizyon gelecekte olunması istenilen durumu ifade etmektedir. Misyon davranış biçimi ile ilgili iken, vizyon amaçlar ile ilgilidir. Öncelikle misyon olmalı ki istenilen hedefe, vizyona ulaşılabilirsin (Doğan, 2002: 145). Vizyonda, kuruluşun geleceğinin planlanmasına odaklanılırken, misyonda kuruluşun mevcut

durumu ve varlık sebebi üzerine durulur. Misyon, vizyonun oluşturulmasında önemli bir yer tutar. Misyona göre daha geniş bir kavramdır. Kuruluştaki vizyon; misyon, amaç ve hedefler ile değerlerin bir araya gelmesinden oluşur. Kuruluşun hedefe ulaşmasında değerler, yöneticiler ve çalışanlar bakımından nelerin daha önem arz ettiğini ifade eder (Ülgen ve Mirze, 2004: 181).

-Temel Değerler: Kuruluştaki yönetim şekli, anlayış ve kurumsal kurallarından oluşur. Kurumda insanlara nasıl davranılacağını, davranma ve karar verirken hangi yöntemlerin geçerli olacağını tanımlar. Çalışanların davranışlarına yön veren, onların davranışlarını etkileyen şeffaflık, eşitlik, hizmet anlayışı ve ahlaki değer gibi etik ilkelerden oluşur (Gül ve Kırılmaz, 2013: 118). Kuruluşlarda başarıyı elde edebilmek için bir takım evrensel kuralların ve değerlerin benimsenerek bunların kurumda uygulanması gerekir. Öncelikle çalışanlara değer verilmesi, en iyi hizmetin sunulmasının hedeflenmesi, iş birliğinin ve ekip çalışmasının ön plana çıkarılması ile sosyal sorumluluk anlayışına önem verilmesi gerekir. Bu değerlerin oluşması belli bir süreç alacağından dolayı öncelikle yöneticiler tarafından evrensel değerlerin tanınması ve önem verilmesi gerekir (Akgemci ve Güleş, 2009: 13). Temel değerlere bu yönüyle kuruluşun var oluşundan itibaren süreç içerisinde yaşadığı deneyimler neticesinde sahip olduğu yazılı ve yazılı olmayan kurallar bütünü diyebiliriz. Bu değerler kuruluşun faaliyet alanına ve sunduğu hizmet türüne göre farklılıklar gösterebilir. Temel değerler kuruluşun geleceğini farklı boyutlarda etkileyebilmektedir (Murat ve Bağdigen, 2008: 87).

-Stratejik Amaç ve Hedefler: Kuruluştaki misyon ve vizyonun tespitinden sonra geleceğe yönelik stratejilere yol gösterecek ve bu stratejilerin değerlendirilmesinde etken olacak amaç ve hedeflerin tespit edilmesi gerekir. Amaçlar yapılan faaliyetlerin ne için ve ne seviyede yapıldığını tanımlayarak performans değerlendirilmesinde yardımcı olacaktır. Dolayısıyla amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir olmalıdır (Ülgen ve Mirze, 2004: 70). Stratejik amaçlar; kuruluşun yaptığı faaliyetler neticesinde elde etmek istediği sonuçlar (Ülgen ve Mirze, 2004: 181) ya da belirli bir zaman süreci içerisinde ulaşmak için faaliyetlerini yönlendireceği kavramsal sonuçlar olarak ifade edilebilir (Aşkın, 2006: 60). Misyon ve vizyonun etkili ve ölçülebilir hedefler olarak ifade edilebilmesini sağlarlar. Stratejik planlamanın ayrıntılarına ilişkin çerçeveyi oluşturarak bir bütün olarak kuruluşun stratejik yönünü belirlerler (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Politika, program, kaynakların belirlenmesi ve programların hazırlanması gibi temel kararların alınması stratejik amaçlar ile daha kolay yapılır. Stratejik amaçlar; yapılacak faaliyetlerin zamanı ve ne ölçüde yapılacağı hakkında bilgi verirler. Dolayısıyla somut ve gerçekçi amaçlar belirlemek önem ifade etmektedir (Eren, 2002: 60). Hedefler ise amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik yapılacaklar listesi niteliğinde olan daha özel alanlara atıf yapan alt başlıklardır. Genel olarak 3 veya 5 yıllık dönemler için belirlenen stratejilerin yaşama geçirilmesinde gerekli olan ve yıllık periyotlarda tespit edilen hedefler, ana strateji ekseninde neden sonuç ilişkileri ile birbirleri ile ilişkilidir (Güngör, 2011: 18). Hedefler, ulaşılması öngörülen çıktı ve sonuçların belirtilmiş bir zaman periyodu içinde, nitelik ve nicelik olarak ifade edilmesidir. Dolayısıyla hedefler, belirlenen amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli süreçleri oluştururlar (Murat ve Bağdigen, 2008: 89). Başka bir ifade ile hedefleri, amaçlara ulaşmak için gereken kısa süreli aşama durumları şeklinde tanımlayabiliriz (Eren, 2002: 9). Kısaca hedeflere, stratejik amaçlara ulaşmak için yapılması gereken ölçülebilir faaliyetlerin ayrıntılı olarak belirtilmesi diyebiliriz. Bu kapsamda hedeflerin oldukça net, kolay anlaşılabilir ve ölçülebilir olarak tespit edilmesi gerekir. Zamanlama bakımından amaçlara göre daha kısa bir periyodu kapsayan hedefler stratejik amaçların gerçekçi olup olmadıklarının ölçülmesi

bakımından önemlidir. Stratejik planlama sürecinde “nerede olmak istiyoruz” kısmını oluşturan hedefler belirlenirken öncelikle misyon, vizyon ve amaçların değerlendirilmesi yapılır ve istenilen sonuçlara yönelik karar verilir. Bu noktada önemli olan gerçekleştirilebilir hedeflerin belirlenmesidir(Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

-Faaliyetler ve Projeler: Stratejik faaliyetler/eylemler, stratejik planda bulunan hedeflere erişmek için yapılması gereken fiili uygulamalardır. Faaliyetler ve projeler stratejik planın uygulamasında kullanılan stratejilerin ve adımların detaylı bir şekilde tanımlanmasıdır (Kılıç ve Erkan, 2006: 82). Hedeflerin gerçekleştirilmesinde sorumluluğu olan birimlerin görev ve sorumluluklarının bu aşamada açık bir şekilde belirlenmesi gerekir. Stratejik planlama sürecinde kuruluş tarafından öncelik sırasına göre belirlenen hedeflerin tanımlanması yapıldıktan sonra, bu hedeflere erişmek için gereken faaliyet ve projelerin ele alınması gerekmektedir. Öncelikler belirlenirken kuruluşun yetki ve görev kapsamı dâhilinde, kalkınma planları, hükümet programları, yıllık programlar, bölgesel programlar, ekonomik programlar ile olması halinde özel düzenlemelerin esas alınması gerekir. Ayrıca, etkinlik, verimlilik, sürdürülebilirlik ve uygunluk ilkelerinin de göz ardı edilmemesi gerekir (Demir ve Yılmaz, 2010: 82). Faaliyet ve projeler kuruluşun şartlarına uygun olarak belirlenmelidir. Teorik düzeyden daha ziyade pratik olarak uygulanabilecek projelerin geliştirilmesi gerekir. Böylece stratejik amaçlara hangi faaliyetlerin yapılarak ulaşılabileceği netliğe kavuşmuş olur (Gül ve Kırılmaz, 2013: 132). Amaçlara ulaşmak için hangi uygulamaların, ne zaman, kim tarafından ve nasıl yapılacağı hususları detaylandırılarak belirlenmelidir. Bu detaylandırmalar ile birimler ve çalışanlar sorumluluklarını bilirler ve ona göre iş takvimini oluştururlar.

-İzleme ve Değerlendirme: İzleme faaliyeti, görevin amaçlandığı gibi yapıp yapılmadığının; istenilen sonuçların niceliksel ve niteliksel olarak elde edilip edilmediğinin takibinin yapılması için yönetimce devamlı olarak yapılan faaliyetlerin değerlendirilmesi sürecidir. Belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilme sürecindeki gelişmelerin belirli aralıklarla takibinin yapılarak, raporlanarak ilgililerin değerlendirmeleri için hazır edilmesi, izleme faaliyetini oluşturur (Demir ve Yılmaz, 2010: 83). İzleme, stratejik planlama uygulamasının düzenli bir şekilde takip edilerek, derlenen bilgilerin raporlanma işlemidir. Değerlendirme işlemi ise, uygulama neticelerinin, amaç ve hedeflere göre ne ölçüde ve ne kadar uygunlukta gerçekleştiğinin değerlendirmesinin yapılmasıdır. İzleme ve değerlendirmenin etkin bir şekilde yapılması için stratejik planda belirlenen amaç ve hedefler, nesnel ve ölçülebilen göstergeler ile ilişkilendirilmelidir. Yapılan izleme ve değerlendirme faaliyeti neticesinde, stratejik plandaki amaç ve hedefler ile elde edilen neticeler karşılaştırılır. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri kuruluşa kurumsal öğrenmeyi ve faaliyetlerin devamlı suretle geliştirilmesini sağlar. Bunun yanında hesap verebilme sorumluluğunun oluşmasına katkısı olur. İzleme ve değerlendirme olmadan hem stratejik planın uygulanmasında hem de sorumlu kişilerin hesap verme sorumluluğunun oluşturulması zorlaşacaktır. Etkin bir izleme ve değerlendirme için, uygun veri ve istatistiki bilgiler sağlanmalıdır. Stratejik planın başarısının ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde doğru verilerin olması çok önemlidir (DPT, 2006: 45).

-Performans Göstergeleri: Kuruluşun belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşmış ulaşmadığı ya da ne derecede başarılı olduğunun belirlenmesi, bir takım ölçütlerin varlığı ile tespit edilebilir. Süreci takip edebilmek için daha önceden planlanan amaç ve etkinlikler ile bunlar için belirlenmiş

ölçütlere ihtiyaç vardır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408). Durum analizi, temel değerler, amaçlar ve hedefler doğrultusunda oluşturulan stratejik planın uygulaması neticesinde ortaya çıkan sonuçların ölçülüp, daha önceden tespit edilen stratejik amaçlar ve hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünün tespiti ise performans ölçümü ile olur (Aşgın ve diğerleri, 2006: 56). Tespit edilen stratejik amaç ve hedeflerine göre kuruluşun faaliyette bulunup bulunmadığı ve gelişimi, performans göstergelerinden elde edilen verilerle izlenir. Literatürde temel performans göstergeleri şu şekilde incelenmektedir (DPT, 2006: 36-38): Girdi: Beşeri, mali ve fiziksel kaynaklardan oluşur. Girdiler, ürün ya da hizmetin üretilmesi gerekli olup, ölçmeye esas teşkil eden başlangıç durumunu yansıtır. Çıktı: Girdiler neticesinde üretilen hizmet ve ürünlerin rakamsal değeridir. Her ne kadar çıktı göstergeleri ile hizmet ve malların miktarına ilişkin bilgi edinilse de, hizmet kalitesinin sağlanıp sağlanmadığı ve hizmet ve malların niteliği bakımından açıklayıcı değildir. Verimlilik: Girdi ile çıktı arasındaki ilişkiyi gösterir. Ayrıca birim çıktı başına girdi veya maliyeti ifade eder. Sonuç: Amaçlar ve hedeflerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda, elde edilen çıktıların, ne derecede başarılı olduğu sonuç göstergeleri ile anlaşılır. Sonuç göstergeleri belirlenen amaçlar ile hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını tespit edilmesi bakımından önem arz eden performans göstergesidir. Kalite: Kuruluşun ürettiği hizmet ve malların, kullananların ya da hizmetten faydalananların beklentilerinin karşılanmasında elde edilen düzeydir.

4. TÜRKİYE'DE STRATEJİK YÖNETİM VE PLANLAMA

Toplumsal yaşamda meydana gelen değişimler gereği olarak, günümüzde gerek özel sektör gerekse de kamu kuruluşları çağa ayak uydurabilmek için değişikliklere ve yeniliklere hazır olmak durumundadırlar. Kurumsal devamlılığın sağlanması için bu artık zorunluluktur. Dünyada yaşanan siyasal ve ekonomik gelişmelerden sonra özellikle yaşanan 1929 Büyük Buhran, yönetim anlayışında büyük değişime yol açmıştır. Bu süreçte ekonomide uygulanan klasik iktisat anlayışından, müdahaleci anlayışa geçilmiştir. Bu dönemde geniş bir müdahale alanı olan devlet, özel sektöre fazla imkân tanımamış, dolayısıyla bu anlayışla birlikte devletin işlevleri ve harcamaları da artmıştır. Merkezîyetçi, hiyerarşik kuralların katı olduğu bu anlayış 1970'li yıllara kadar olan süreçte devam etmiştir. Devam eden yıllarda yaşanan mali ve ekonomik krizle birlikte her alana müdahale eden sıkı bir şekilde kurallara bağlı kamu yönetimi anlayışı yerine, daha esnek teşkilat yapılı, daha yumuşak hiyerarşik yapılı, adem-i merkezîyetçi kamu yönetimi anlayışı hakim olmuştur (Çevikbaş, 2012: 11).

Ülkemizdeki kamu yönetimi anlayışı da dünyada yaşanan bu gelişmelerden etkilenmiştir. Küreselleşme neticesinde, yaşanan gelişmeler, bilginin hızla yayılması, çeşitli uluslararası ve bölgesel kuruluşlarca yapılan düzenleme ve iyileştirme çalışmaları ve bireylerin devletten beklentisinin artması, kamu yönetimi anlayışında değişikliğe neden olmuştur. Geleneksel kamu yönetimi anlayışından yavaş yavaş uzaklaşarak etkin ve verimli olma, hesap verebilme ve katılımcılık esasının hâkim olduğu bir yönetim şekli benimsenmiştir (Kurt ve Uğurlu, 2007: 104).

Bu yeni anlayışın aynı zamanda kamu kaynaklarının yerinde kullanılmasını, şeffaflığı ve hesap verebilirliği de gerektirmiştir. Bu yöndeki tüm değişimler bireylerden başlayarak kurumsal yapıları da doğrudan etkilemiştir. Değişimler, yönetim anlayışında ve süregelen bürokratik

yapılarda tekrar yapılanmayı gündeme getirmiştir (Dinçer ve Yılmaz, 2003: 20-24). Şimdi Türkiye özelinde ve stratejik planlama kapsamında bu sürece daha ayrıntılı bakalım.

4.1. Türkiye’de Stratejik Yönetim ve Planlamanın Gelişimi

Türkiye’de modern anlamda işletmeciliğin ortaya çıkışı 1930’lu yıllardan sonra olmuştur. Fakat bu dönemde yönetim sorunları fazlaca önemsenmemiş ve yönetime ilişkin bilimsel yaklaşımlar henüz başlamamıştır. 1960’lardan sonra Türkiye’de faaliyette bulunan işletmecilerin planlama bölümleri oluşturdukları görülmekle birlikte ancak yapılan planlamaların yıllık veya daha kısa dönemleri kapsayacak şekilde olduğu söylenebilir. Özel sektör olarak ülkemizdeki uzun vadeli planlama çalışması ilk kez 1971 yılında Koç Grubu’na yapılmıştır. 1970’li yılların sonlarında ve 1980’li yılların başından itibaren ise Eczacıbaşı Grubu, Şişe Cam Fabrikaları, Yaşar Holding ve Sabancı Grubu uzun vadeli planlama çalışmaları yapmaya başlamışlardır. 1990’lardan sonra Avrupa Birliği ile yapılan Gümrük Birliği antlaşması, dış pazara ve yabancı sermayeye açılım, pazarın çeşitlenmesi, rekabet ortamının artması ve ekonomik krizler gibi yaşanan gelişmeler, işletmeleri doğru strateji belirlemeye ve uygulamaya zorlamıştır (Dinçer, 2003: 64,65).

1980’li yıllardan sonra dünya genelinde ve ülkemizde uzun yıllarca uygulanan kamu yönetimi araçlarının yeterliliğine dair tartışmalar, bu alanda yaşanan çeşitli sorunlarla birlikte artış göstermiştir. Vatandaşlara sunulan hizmetin kalitesinin yeterince artırılmaması, kamuda etkililiğin verimliliğin oluşturulamaması, istikrarlı bir biçimde refahın artırılmaması, yaşanan işsizliğin yok edilememesi ya da azaltılmaması, yıllarca süre gelen yıllık fiyat artışının istenilen seviyeye düşürülemediği gibi sorunlarla yeterince mücadele edilemediği sık sık gündeme taşınan hususlar olmuştur. Tüm bu arayışlar kamu yönetiminde daha yeni yönetim tekniklerinin uygulanmasını gündeme getirmiştir (Barca ve Balcı, 2006).

Aynı zamanda başta teknoloji olmak üzere ekonomi, sosyal ve siyasal alanda yaşanan gelişmeler, özel sektörde olduğu kadar kamu yönetimini de etkilemiştir. Özel sektörde amaç mal ve hizmet üretmek gelir elde etmektir. Kamu kurumlarında ise amaç kamu kaynaklarını daha etkin ve daha verimli kullanarak vatandaşa en iyi ve kaliteli hizmetin sunulmasıdır. Kaliteli hizmet sunulması için yaşanan gelişmelere ayak uydurulması, sürekli hizmet kalitesini artırmak için arayış içerisinde olması, vatandaşların beklentilerinin ve memnuniyetinin sağlanması gerekir. Bunların üstesinden gelinmesi için geleceğe yönelik hedeflerin tespit edilmesi, hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun çizilmesi, başarı için şarttır. Dolayısıyla kamu kuruluşlarının da stratejik yönetim teknikleri uygulamaları gerekir (Aşgın, 2008: 47-48).

Türkiye’de bu süreçte atılan en önemli adımlardan bir tanesi 2001 yılında hazırlanan Kamu Harcamaları ve Kurumsal Gözden Geçirme Raporu’dur. Rapor da yer alan reform önerileri ile Türkiye’de stratejik yönetimin temelleri atılmıştır. Bu raporda mali yönetim konularına ayrıntılı olarak değinilmiş, ayrıca stratejik karar oluşturma sürecindeki eksik yönler, uygulanacak politika ve planların bütçe ile uyum değerlendirmesi de belirtilmiştir. Bu bağlamda mali yönetimin işlerliğinin güçlendirilmesi, uygulanacak politikalar için kapasite belirlenmesi, performansın iyileştirilmesi ve yenilik stratejileri de yer almıştır. Rapor kamu mali yönetiminde yenilikler için de bir temel oluşturmuştur (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 29).

Tamamıyla amacı elinde bulunan kaynakları daha etkin ve verimli kullanarak vatandaşa mal ve hizmet sunmak olan kamu kuruluşları, sunduğu hizmet kalitesini yükselterek vatandaşların memnuniyet derecesini artırmak için gelecekte neyi, nasıl yapacaklarının belirlemek durumundadırlar. Hem çevresel değişikliklere uyum sağlamak, hem de kendisini devamlı suretle geliştirerek verimliliğini artırmak amacıyla faaliyetlerin belli bir plan dahilinde yapılması artık bir zorunluluktur. Ülkemizde kamu sektöründen önce birçok özel sektör kuruluşunda uygulanmaya başlanan stratejik planlamanın kamu yönetiminde somut olarak gündemde yer alması 12 Temmuz 2001 ‘de Dünya Bankası (IMF) ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Antlaşması sonucunda olmuştur. Bu antlaşma neticesinde ülkemiz; makroekonomik çevredeki reformlar, bankacılık reformları ve kamu sektörü reformları olmak üzere geleceğe yönelik mali ve kamu sektöründeki uygulayacağı politikalara yönelik taahhüt vermiştir (Yılmaz, 2003: 77). Hem yapılan bu antlaşmanın hazırlamış olduğu zemin hem de Maliye Bakanlığı, DPT ve IMF, OECD ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşların yönlendirmesi ile kamuda performansı ön plana çıkaran bütçe ve stratejik planlama uygulamaları ön plana çıkmıştır (Balcı ve Nohutçu, 2005: 617).

Bununla birlikte Avrupa Birliği Müktesebatının Üstlenilmesine İlişkin Türkiye Ulusal Programı, Uzun Vadeli Strateji ve 8. Beş Yıllık Kalkınma Planında da toplam kalite yönetimi, mali kontrol, performans denetimi ile birlikte stratejik planlama hususlarının kamu kurumlarında uygulanmaları zorunlu hale gelmiştir (Aşgın, 2006a: 9). 2002 yılı Kasım ayında yapılan genel seçimler sonrasında kurulan 58. Hükümetçe açıklanan Acil Eylem Planında da, gereken mevzuat değişikliklerinin yapılarak ulusal plan ve stratejileri ışığında kamu kuruluşları düzeyinde stratejik plan çalışmalarına başlanacağı belirtilmiştir. 4 Temmuz 2003 tarihli Yüksek Planlama Kurulunun 2004 Yılı Programı ve 2004 Mali Yılı Bütçesinin hazırlanmasına ilişkin makro çerçeve kararında, kamu kuruluşlarının ilk aşamada Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı ve yıllık programlarda bulunan politikalar ve makro hedefler doğrultusunda kendi stratejik planlarını hazırlamaları ve gelecek dönemlerde için kuruluş bütçesini, planda yer alan misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda oluşturmalarının amaçlandığı belirtilmiştir. Belirlenen bu hedef doğrultusunda, pilot uygulamalar düzeyinde stratejik plan çalışmalarına başlanmıştır (Gönültaş, 2012: 33).

Bu süreçte bir çok bakanlık stratejik yönetim esaslı projeler başlatmıştır. Maliye Bakanlığı “Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi” ni başlatmış, Milli Eğitim Bakanlığınca yurtdışı bursları verilmesi uygulamasını hayata geçirmiştir. Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’ne yardım ve çalışan işçi ücretleri, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı süne ve kıymil mücadelesi, Karayolları Genel Müdürlüğü kazaların en çok meydana geldiği noktalarının iyileştirilmesi ve takibi, Sosyal Hizmetler ve Çocuk Esirgeme Kurumu huzur evi, yaşlı bakım ve rehabilitasyon merkezi hizmetleri ve Orta Doğu Teknik Üniversitesi kütüphanecilik ve yayın hizmetleri alanlarında projeler yürütmeye başlamışlardır.

Bu dönemde altı farklı kurumda stratejik yönetimin bütçeleme bileşeni olan performans odaklı bütçeleme sistemi pilot olarak uygulanmıştır. Bu şekilde Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı (TÜİK), Hacettepe Üniversitesi, Karayolları Genel Müdürlüğü, Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü, İller Bankası Genel Müdürlüğü, Denizli İl Özel İdaresi ve Kayseri Büyükşehir Belediyesi’nde yani toplam sekiz kuruluştaki pilot olarak stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 26, 27). Tüm bu faaliyetler

10.12.2003 tarihinde resmi gazetede Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun (KMYK) yayımlanmasıyla hukuki zemine kavuşmuştur. Söz konusu kanun 01.01.2005 tarihinde yürürlüğe kısmen girmiş ve kamu yönetiminde stratejik planlama yasal olarak zorunlu hale gelmiştir.

4.2. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlamada Etkinlik Arayışları

Yukarıda da belirttiğimiz gibi stratejik planlama, kamu kurumlarının daha katılımcı ve esnek bir planlama yaklaşımını benimseyerek teşkilatlarının mevcut durumu, misyonu ve temel ilkelerinden hareketle geleceğe yönelik bir vizyona sahip olmaları, bu vizyona uygun hedefler belirlemeleri ve ölçümü yapılabilir göstergeler geliştirerek, başarıyı takip etmeleri ve değerlendirmeleri bakımından bir araç olarak kullanılmasını (Güven, 2014: 66) öngörür. Kamuda stratejik planlama ise bir kamu kuruluşunun mevcut halini inceleme, muhtemel geleceğini öngörme, hedeflerini tespit etme, tespit edilen hedeflere erişmek için hangi yol ve yöntemlerin takip edileceğini içeren strateji geliştirme ve nihayetinde yapılan işlerin neticelerini (performans) ölçme aşamalarından oluşan bir süreçtir (Aşgın, 2008: 51).

Son yıllarda kamudaki mali ve idari sorunlar neticesinde, kamu kurumlarının yaptığı faaliyetleri daha planlı bir şekilde yapmalarının önemi giderek artmıştır. Ülkemizde de süreç içerisinde kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi alanında yapılan reform çalışmaları çerçevesinde, makro seviyede bütçe hazırlanması ve uygulanması, mali disiplinin sağlanması, kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanılması ve denetlenmesini gerektiren bir süreç oluşmuştur. Kamu kurumlarının hizmet sunumu planlı olarak yapması, politikalar geliştirerek, bu politikaların iş programları ve bütçelere dayandırılması ile yapılan uygulamaların etkin bir şekilde izlenip değerlendirilmesine yönelik stratejik planlama ana unsur olarak benimsenmiştir. (DPT, 2006: 1). Bu şekilde gündeme gelen stratejik planlama ile kamu kurumlarının başta mali kaynakları olmak üzere tüm kaynaklarının yönetimine ve kullanımına disiplin ve etkinlik kazandırılması amaçlanmıştır.

Ülkemizde kamu yönetimi alanında stratejik yönetim ve stratejik planlamaya ilişkin çalışmalar 2000'lere kadar genel olarak beş yıllık süreler için yapılan kalkınma planları, projeler ve yeniden yapılanmaya yönelik çalışmalar şeklinde gerçekleştirilmiştir. 1960 yılından beri uygulanmaya başlayan planlı kalkınma dönemi boyunca kamu yönetiminde gelişme sağlamak ve kamu yönetiminin sorunlarına çözüm bulmak amacıyla birtakım araştırmalar ve incelemeler yapılarak, projeler geliştirilmiştir. Uygulamaya konulan kalkınma planlarının çoğunda stratejik planlama özellikleri olmasına rağmen plarlarda belirlenen strateji ve hedeflere ulaşamamıştır (Bircan, 2003: 420).

Kamu kurumlarında stratejik planlamada etkinlik arayışlarının temelini öncelikle stratejik planlamanın hukuki boyutu oluşturmaktadır. Ciddi mesailer harcanarak hazırlanan ilgili mevzuat, en ideal planlama sürecinin gerçekleştirilmesine yönelik hazırlanmıştır. Kamu kurumları mevzuata hassa bir şekilde uydularında stratejik planlama yapım sürecinde etkinliği sağlayacaklardır. Bu durumda etkinlikte sorun planların uygulama aşamasında ortaya çıkmaktadır. Yukarıda da belirttiğimiz gibi kamu kurumlarının stratejik planlama sürecine ilişkin en önemli yasal düzenleme 2003 yılında yapılmıştır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 24.12.2003 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanun, kamu kurumlarına stratejik plan hazırlamayı zorunlu hale getirmiştir. Tam anlamıyla kanunun bütün maddeleri 01.01.2006 tarihinden itibaren uygulamaya koyulmuştur.

Stratejik plan 5018 sayılı Kanun'un 3. maddesinde; “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 ifade edilmiştir. Kanunun 9. maddesi, kamu idarelerinin Cumhurbaşkanınca belirlenen politika, programlar, mevzuat ve benimsenen ilkeler doğrultusunda geleceğe yönelik misyon ve vizyonlarını belirlemek, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler tespit etmek, performanslarını belirlenen göstergeler doğrultusunda ölçmek, tüm bu sürecin izlenmesini ve değerlendirmesini yapmak için katılımcı yöntemler kullanarak stratejik plan hazırlamalarını zorunlu kılmıştır. Ayrıca üst yöneticiler Bakana, yerel yönetimler de meclise karşı sorumlu kılınmışlardır.

5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunu 10.07.2004 tarihinde yürürlüğe girmiştir. Kanunun 7. maddesinde İlçe belediyelerinin görüşlerinin alınarak belediyenin stratejik planının, yıllık hedeflerinin, yatırım programlarının ve bunlara uygu olarak bütçenin hazırlanması, büyükşehir ve ilçe belediyelerinin görev ve sorumlulukları arasında sayılmıştır. Kanunun 18. maddesinde yer alan büyükşehir belediyesinin görev ve sorumlulukları arasında, belediyenin stratejik plana göre yönetilmesi sayılmıştır. Ayrıca, belediyenin genel sekreteri ve genel sekreter yardımcılarının, hizmetlerin yürütülmesini, stratejik plan doğrultusunda yapması gerekmektedir. 22.02.2005 tarihinde yürürlüğe giren 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanununun 31. maddesine belirtildiği üzere, Valinin mahalli idareler genel seçimleri yapıldıktan sonra, il özel idarelerinde altı ay içinde stratejik plan hazırlama zorunluluğu bulunmaktadır. Yine il özel idaresini stratejik plana uygun olarak yönetmek valinin görevleri arasında sayılarak, stratejik planın ve performans planının bütçenin hazırlanmasına esas teşkil edeceği ve bütçeden önce il genel meclisinde görüşülerek kabul edileceği belirtilmiştir. 5393 sayılı Belediye Kanunu, 03.07.2005’ de yürürlüğe girerek uygulanmaya başlamıştır. Kanunun “stratejik plan ve performans programı” başlıklı 41. maddesi nüfusu 50.000’ in üzerinde olan belediyeler için mahalli idareler seçimleri yapıldıktan sonra altı ay içerisinde stratejik plan hazırlayarak meclise sunmayı zorunlu hale getirmiştir. Yine il özel idarelerinde olduğu gibi stratejik planın ve performans planının bütçenin hazırlanmasına esas oluşturacağı ve bütçeden önce belediye meclisinde görüşülmesi neticesinde kabul edileceği belirtilmiştir. Ayrıca belediye başkanının görevleri arasında belediyenin stratejik plana göre yönetilmesi sayılmıştır.

Bunların dışında Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik Kamu İdarelerince Hazırlanacak Performans Programları Hakkında Yönetmelik stratejik planlarla ilgili ayrıntılı düzenlemeleri içermekte, planların etkin bir şekilde hazırlanması için yapılması gerekenleri adım adım düzenlemektedir. Söz konusu bu mevzuata uygun hareket edildiğinde kamu kurumları stratejik planlamadan maksimum yarar sağlayabilecektir. Kamu kurumlarında stratejik planlama uygulamaları sayesinde başta yapısal ve mali sorunlar olmak kamu kesiminin sahip olduğu birçok sorunun üstesinden gelinebileceği gibi yöneticilere kazandıracığı stratejik bakış açısı ile de kurumların daha şeffaf ve başarı bir şekilde yönetilmesi sağlanacaktır. Stratejik planlama uygulamaları kamu mali yönetimine etkililik kazandırmasının yanında, kurumsal kültür ve kurumsal kimliğin gelişmesine ve güçlendirilmesine de katkı sağlayacaktır (Murat ve Bağdigen, 2008: 175).

Stratejik planların uygulanmasında etkinlik sağlanabilmesi için hukuki mevzuat kadar plan hazırlık ve uygulama süreci de büyük önem taşımaktadır. Örneğin kuruluşlar planları yaparken misyonlarını, kuruluşta, kuruluşun tüm çalışanlarını ve eylemlerini kapsayacak şekilde düzenlemelidirler. Daha fazla kâr elde edilmesi ya da daha fazla hizmet üretilmesi türünde misyonlar belirlenmesinden ziyade, yapılacak işlerin vaktinde ve kalitede bir şekilde üretilmesi türünde sonucu hizmet sayısını artıran ve bütün çalışanları kapsayan bir misyonun belirlenmesi daha doğru olacaktır (Öztemel, 2001: 60). Vizyonlarını belirlerken ise şu hususlara dikkat etmeleri gerekmektedir (Aktan, 1997: 157): Vizyon insanların davranışlarını etkileyecek nitelikte olmalıdır. Açık olmalı ve kuruluşta başarının artmasında etkili olmalıdır. Daima en iyiyi aramalıdır. Katı, kesin kurallardan ziyade, esneklik içermelidir. Belli bir kararlılıkta olmalı ve daima yeniliklere karşı açık olmalıdır. Öncelikle çalışanlara yetki devrini hedeflemelidir. Geçmiş şerefle anarak, geleceğe hazırlıklı olmalıdır. En iyiyi aramayı amaç edinmelidir.

Etkin bir stratejik planlama sürecinde planlarda yer alacak amaçların da bazı özellikler taşıması gerekmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004: 183-185 ve DPT, 2006: 30): Belirlenecek amaçların sonuçları etkileyebilecek önemli konuları kapsamaları gerekir. Belirlenen amaçların kuruluşun başarı seviyesini yükseltecek seviyede ve gerçekçi olarak belirlenmesi gerekir. Amaçlar çalışanların kapasitelerini en üst düzeyde kullanmaları yönelik teşvik edici olmalıdır. Amaçların belirgin, ölçülebilir ve ulaşılabilir olması gerekir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için belirli bir zaman sınırı konulmalıdır. Böylece standart belirleme ve performans değerlendirme için ölçüt oluşur. Amaçlar kuruluşun misyonu, vizyonu ve temel değerleriyle uyumlu tespit edilmelidir. Elde edilmek istenilen sonuçları açık olarak belirtmeli, ancak bu sonuçlara nasıl ulaşılabileceğinin ayrıntılarını açıklamamalıdır. Amaçlar hedefler için bir çerçeve oluşturmalıdır. - Zaman olarak orta süreli bir süreci kapsamalıdır. Belirlenen amaçlarda dış çevreden kaynaklanan önemli değişiklikler olmadığı sürece değişiklik yapılmamalıdır.

Etkili stratejik planlamada amaçların yanında hedefleri de oluştururken bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunları da şu şekilde özetleyebiliriz (DPT, 2006: 34): Hedeflerin, kuruluşun misyonu, vizyonu ve amaçları ile uyumlu olmalıdır. Hedeflerin hangi belirgin sonuçlara ulaşmaya çalıştığı ve bu sonucu etkileyen unsurların neler olduğu belirlenmelidir. Bir amaca yönelik belirlenen hedeflerin tamamı gerçekleştirildiği takdirde, belirlenen amaca hangi seviyede ulaşılabilir olduğu öngörülmelidir. İstenilen sonuçlara ne zaman zarfında ulaşılabilir olduğu ortaya konmalıdır. Belirlenen hedeflere ulaşmak için sağlanan gelişmenin nasıl ölçüleceği ve hedefleri ölçmede hangi verilerin kullanılacağı ve nasıl elde edileceği açık olmalıdır. Kıyas için hangi unsurların belirlendiği ve ne kadar gelişmenin sağlanabilir olduğu belli olmalıdır. Stratejik amaç ve hedefler, kuruluşun gelecekte ulaşmak istediği yere, hangi yolu takip ederek ve hangi yöntemleri uygulayarak gideceğinin rotasını belirler. Kuruluşun vizyonunu gerçekleştirilmesi için neleri hangi zaman diliminde yapması gerektiğini daha somut hale getirir. Aynı zamanda kuruluşu kendi performansını değerlendirme imkânı verir. Dolayısıyla bu hususlar stratejik planlama sürecinin etkinliğini doğrudan etkiler.

Stratejik planlamada faaliyetlerde etkinliği doğrudan etkiler. Faaliyetlerle ilgili dikkat edilmesi gereken hususları da şu şekilde özetleyebiliriz (Murat ve Bağdigen, 2008: 91-92):

Etkileşim içinde olan faaliyet ve projelerin doğru yere konularak zamanlaması yapılmalıdır. Yapılacak her uygulama, belirli bir hedefin gerçekleşmesine yönelik olmalıdır. Faaliyet ve projeler

birbiri ile çakışmamalıdır. Faaliyet ve projelerin oluşturulma ve uygulanma sürecinde kuruluş, orta ve uzun vadeli beklentileri ve değişimleri de göz önünde bulunduracak bir yaklaşım sergilemelidir. Faaliyet ve projeleri yapacak birimler belirlenerek, yetki ve sorumlulukları açık olmalıdır. Uygulamada karşılaşılabilecek zorlukların giderilmesi için tedbirlerin alınması hedeflere ulaşmada önemlidir. Bu kapsamda diğer kuruluşlar ve ilgili taraflarla gerekli işbirliği ve koordinasyonun oluşturulması gerekir. Stratejik planda, stratejilere nasıl ulaşılabileceğinin adımlarını belirleyen stratejik faaliyet ve projeler, kuruluşun belirlediği hedeflere ulaşmasında önemli bir unsurdur. Dolayısıyla faaliyetlerin ve projelerin kuruluşun misyonu vizyonu, amaç ve hedefleri doğrultusunda belirlenmesi gerekir. Aksi halde kuruluşun performansı olumsuz olarak etkilenir ve başarıyı elde etmek zorlaşır.

Tüm bu hususlar değerlendirildiğinde etkinliği sağlanmış stratejik planlamanın kamu kurumlarına sağlayacağı yararlar da şu şekilde belirtilebilir (Aşgın, 2008: 53, Yılmaz, 2003: 78, 79, Narinoğlu, 2009: 216, 217, Çomaklı vd. 2007: 185):

Plan, program ile bütçe arasındaki ilişkinin güçlendirilmesine katkı sağlar. Kamu kurumlarında etkin bir yönetim ile harcama sisteminin oluşturulmasında başlangıç noktasını oluşturur. Kuruluşlarda belli bir hedefe dayalı olmayan kısa vadeli ve anlık işlerden ziyade, orta vadeli ve somut hedeflere yönelik planlama anlayışının oluşmasını sağlar. Vizyon değerlendirmesi sayesinde devamlı suretle gelişme, yeni gelişmeler doğrultusunda kendini yenileme ile hizmet kalitesinin, etkinliğin ve çeşitliliğin artırılması anlayışını getirir. Performans göstergesinin oluşturulmasının gerekliliği sebebiyle kuruluşlarca yapılacak olan her türlü planlama ve uygulama faaliyetlerinin, etkin, yerinde olma, katılımcı, şeffaf ve hesap verme yükümlülüğü ilkeleri çerçevesinde şekillenmesini sağlar. Süreçlere entegre bir şekilde denetimi ve izlemeyi daha kolaylaştırır. Sistemli bir şekilde veri toplamayı ve elde edilen sonuçları analiz etmeyi kazandırır. Katılımcı bir yönetim (yönetişim) anlayışını geliştirir.

Stratejik planlama, kamu kesimi bakımından kurumların topluma uyumunu sağlar. Strateji, toplumu değerlendirme ve ileriye yönelik tahminlerde bulunma imkanını sağlar. Kurumlara kendilerini değerlendirme olanağı sağlar. Bunun yanında, yöneticilere ne tür kamusal işlevlerinin olduğu ile ne durumda oldukları hakkında bilgiler verir. Bir bütün olarak ortak bir amaca yönelmeyi ve tutarlılığı sağlar. Stratejiler ve politikalarla faaliyetleri belirli bir alana sevk eder ve planlar bakımından belirli bir çerçeve oluşmasını sağlar. Strateji yönetimde kaliteyi artırır.

SONUÇ

Çalışmada genel olarak ele aldığımız gibi 21. yüzyıla gelen değişim rüzgarı, özel sektör başta olmak üzere kamu sektörü ve toplumun bütününe etkisi altına almış, modern toplumdan post modern topluma geçişle birlikte geleneksel değerlerin yerini, yeni değerler ve yaşam tarzları almıştır. Bu süreçte oluşan belirsizlik ve karmaşıklık beraberinde yeni sorunların ortaya çıkmasına ve kamudan beklentilerin artmasına sebep olmuştur.

Bu durum kamu yönetimi, toplum ilişkisini de değiştirmiştir (Özer, 2010: 3). 38 Yaşanan, bu gelişmeler neticesinde, ülkemizde de kamu yönetiminin değişimi devamlı tartışılan konular arasında olmuştur. Kamu hizmetlerinin daha çok etkin ve verimli bir şekilde sunulması amacıyla geçmişten günümüze kadar bu konuda, farklı isimler altında birçok çalışma yapılmıştır.

Geçmişten günümüze kadar olan süreçte toplumda meydana gelen sosyal gelişmelerin yanında ekonomik ve siyasal gelişmeler yönetim bilimini etkilemiş ve yönetim anlayışında değişimler yaşanmıştır. Tamamıyla örgütsel yapı üzerinde duran, iyi bir organizasyon yapısı ve uzmanlaşmış insan kaynağı ile veremliliği esas alan klasik yönetim teorisi zamanla yerini insan faktörünü ön plana çıkaran ve ona değer veren anlayışı benimseyen neoklasik anlayışa bırakmıştır.

Daha sonra örgütü sistem olarak ele alan ve modeller oluşturan modern yönetim teorisi ön plana çıkmıştır. Süreç içerisinde, örgütte işbirliği, sürekli olarak iyileştirme, kaliteyi artırmak için çalışmak ve müşteri memnuniyetini esas alan toplam kalite yönetimi ortaya çıkmıştır. Toplumsal yaşamda meydana gelen gelişmeler ve teknolojinin gelişmesi birtakım sorunları da beraberinde getirmiştir.

Ortaya çıkan bu sorunların çözümü, insan kaynaklarının daha etkin ve daha verimli bir şekilde kullanılması, az girdi ile daha fazla çıktı edilmesi ve devamlılığın sağlanması için uygulanan yönetim sistemlerinden daha etkili ve bilimsel yönetim arayışı içerisine girilmiş ve 20. yüzyılın ortalarına doğru stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Sürekli bir şekilde gelişen dünyada, yaşanan gelişmelere ve değişime uyum sağlayabilmek, hem işletmeler hem de kamu kurumları açısından artık zorunlu hale gelmiştir.

İyi bir yönetim ile eldeki kaynakların etkin bir şekilde kullanılarak, beklentilerin karşılanması gerekmektedir. Bu süreçte stratejik yönetim, mevcut durumun iyi değerlendirilmesinin sağladığı güç ile belirsizlik içeren gelecekte, belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi için daha az sapma payı olan uzun vadeli bir bakış açısının oluşmasına ve doğru ve sağlam adımlar atılmasına imkân sağlar (Gül, Kırılmaz, 2013: 105).

Stratejik yönetim bir kuruluşa kendini gelişen şartlara bağlı olarak yenilemesini, rakipleri ile arasındaki farkları görerek, eksik kalan yönlerinin giderilmesi ve güçlü olduğu yönlerde yetkinlik kazanmasını esas almaktadır. Bu yönetim anlayışından yoksun kuruluşlar, ellerindeki finansal semereleri ve insan kaynağını etkin kullanamamakta, alacağı kararları günlük politikalar üzerinde temellendirerek, konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz olarak etkilenebilmektedirler (Akgemci, 2008: 9).

Tüm bunlar değerlendirildiğinde stratejik yönetim ve planlamanın kuruluşlara çevresel etkenleri de değerlendirerek geleceğe dair bir yol çizmesini sağladığı söylenebilir.

KAYNAKÇA

- Acar. A. (2003), Stratejik Yönetim ve Kamuda Uygulanan Stratejiler. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. Sayı 6 (2003) s.1-15.
- Akdemir, B. (2010), Stratejik Yol Haritası Uygulamasının Stratejik Yönetim Bilincine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma, e-Journal of New World Sciences Academy, V.5/4.
- Akgemci T. (2008), Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akgemci T. ve Güleş H. K. (2009), İşletmelerde Stratejik Yönetim. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aktan C. C. (1997), Değişim ve Yeni Global Yönetim, MESS Yayın No: 257.
- Aktan, C. (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. Çimento İşveren, Temmuz, S.4, C.22.
- Aşgın S. (2008), Stratejik Yönetim. Ankara: İçişleri Bakanlığı Yayın No: 649 SGB:7.

- Aşgın S. Görgün, S. Altay Ü. (2006a), Kamuda Stratejik Planlama, İçişleri Bak, SGB Ankara.
- Aşgın, S. (2006), Ülkemizde Stratejik Planlama Kavramının Gelişmesi, Türk İdare Der., S. 451.
- Athapaththu, Hanasini (2016), An Overview of Strategic Management: An Analysis of the Concepts and the Importance of Strategic Management International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 6, Issue 2, February 2016.p.124.
- Balcı A., Nohutçu A., (2005), Strategic Management Initiatives in Turkish Public Organizations, Çanakkale. Uluslararası Stratejik Yönetim Konf., Stratejik Yönetim Bildirileri, 23-25 Haziran.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006), Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 39, 2006, s. 29-50.
- Bircan İ. (2003), Kamuda Stratejik Yönetim ve AB Politikaları. Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi, Ankara: TODAİE, s.422-427.
- Bircan, İ., (2002), Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon, Planlama, Dergisi, Yıl Özel Sayısı, Ankara: DPT Yayınları, 2002, s.11-19.
- Canpolat, H. (2010), İl Düzeyinde Stratejik Planlama ve Sivas İli Uygulamalarının Değerlendirilmesi. Maliye Dergisi Sayı 159 Temmuz-Aralık 2010 s 1-21.
- Çevik, H. H. ve Göksu, T. (2000), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Vizyon Oluşturma: Türk Emniyet Örgütü İçin Bir Model Önerisi. Türk İdare Dergisi, Yıl.72, s.428 (Eylül 2000), s.79-94.
- Çevikbaş, R. (2012), Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt: 1, Sayı: 2, Aralık 2012, s.9-33.
- Çiğdem, T. (2007), ‘Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama,’ Yüksek Lisans Tezi, İTÜ FBE, İstanbul.
- Çomaklı Ş. E. Ekici K. M. Şahım T. Z. (2007), Geleceği Planlamada Stratejik Yönetim Ankara: A-C.
- Demir, C., Yılmaz, M. K. (2010), Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1, Yıl: 2010, ss.69-88.
- Dinçer Ö. (2003), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım.
- Dinçer Ö. ve Yılmaz C. (2003), Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma 1: Değişim Yönetimi İçin Yönetimde Değişim. Ankara: Türkiye Cumhuriyeti Başbakanlık Yayını.
- Doğan, S. (2002), İşletmelerde Vizyon ve Misyon Bildirisi Geliştirme ve Önemi Üzerine Bir Araştırma. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35 Sayı Mart 2002 s. 143-174.
- Doğan, S. ve Hatipoğlu, C. (2009), Küçük Ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 23, Sayı: 2, 2009 s.81-99.
- DPT (2006), Kamu Yönetiminin İyileştirilmesi ve Yeniden Yapılandırılması ÖİK Raporu. Ankara.
- Drucker P. (1999), 21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları. (Çev: İ. Bahçivangil) İstanbul: Epsilon.
- Durna, U. ve Eren, V. (2002), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 35, Sayı 1, Mart 2002, s. 55-75.
- Eren E. (2002), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren E. (2005), İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 7. Baskı, İstanbul: Beta Basım.
- Erkan V. (2008), Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama Türkiye Uygulaması ve Başarıyı Etkileyen Faktörler Ankara Türkiye İstatistik Kurumu Matbaası.

- Ertuna Y. (2008), *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.
- Gönültaş H. (2012), *Stratejik Planlama* (Ed. Erkan A.) Gençlik ve Spor Bakanlığı Strateji D.Bşk.
- Grant M. ve Jordan J. (20014), *Stratejinin Temelleri*. (Çev. Sart G.) Ankara: Nobel Yayın.
- Gül, S.K. ve Kırılmaz M. (2013), *Kamu Kurumlarında Stratejik yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Güngör, B. (2011), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Yaklaşımı: Ankara Ve Bursa Büyükşehir Belediyesinde Uygulanan Yöntemlerin Karşılaştırılması*, Y. Lisans Tezi, Selçuk Ün. SBE, Konya.
- Gürer, H. (2006), *Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler*, *Sayıştay Dergisi*, 2006 Sayı 63, Ekim Aralık: 91-105.
- Güven, A. (2014), *Kamu Yönetiminde Geleceğin İnşasında Stratejik Bakış*, *Marmara Üniversitesi Siyasal Bilimler Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, Eylül 2014, s.63-80.
- Hoskisson R. and the others, (1999), *Theory and Research in Strategic Management Survey of a Pentulum*, *Journal of Management*, 25 (3), 417-456.
- Hussey, D., (2002), *Company Analysis: Determining Strategic Capability, Staregic Change*, John Wiley&Sons. Lmt., 11, 43-52.
- Kalkınma Bakanlığı (2015), *Kamuda Stratejik Yönetim Çalışma Grubu Raporu*. Ankara: KB: 2942.
- Kaplan, Robert S. And David P. Norton (2005), “Creating the Office of Strategy Management”, <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/05-071.pdf> (20.01.2021).
- Karaman A. (2005), *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*; İstanbul: IQ kültür ve Sanat Yayıncılık.
- Kılıç, M., Erkan, V. (2006), *Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yöntemi Yaklaşımı Bir Arada Olabilir Mi? Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 77-93.
- Koçel T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*. (Onuncu Baskı) İstanbul: Arıkan Yayınları.
- Kurt, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2007), *Yeni Kamu Yönetimi ve Yeni Kamu Yönetimi Yaklaşımının Gelişiminde Avrupa Birliği'nin Rolü: İlerleme Raporları İçerik Analizi*. Afyon Kocatepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 9 , Sayı 11, s. 81-109.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008), *Stratejik Planlama Süreci*. Kastamonu Eğitim Der., Ekim, C.16/2.
- Lamba. M. (2014), *Büyükşehir Belediyelerinde Geleceğe Bakış: Stratejik Planlar Üzerinden Bir İnceleme*, *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, Yıl: 2014, C: 6, S: 2, s. 83-96.
- Meydan Larousse Büyük Lugat Ansiklopedisi (1991), İstanbul: Maydan Gazetecilik ve Neşriyat.
- Mucuk İ. (2013), *Modern İşletmecilik*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Murat, G. ve Bağdıgen M. (2008), *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi.
- Narinoğlu, A. (2007), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Uygulama 1. Basım*, İstanbul.
- Övgün, B. (2010), *Devlet ve Planlama*, Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Özer, A. M. (2008), *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*. Ankara: Nobel Yayın.
- Özer, A.M. (2010), *Kuruluşlarda Süreç Performans ve Risk Analizi/Yönetimi*. Ankara: Adalet Y.evi.
- Öztemel, Ercan (2001), *Belediyelerde Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Yayınları, Adapazarı*.
- Pamuk, G. Erkut H. Ülengin F. Ülengi B. Akgüç Ö. Alpay Y. Koşma H. (1997), *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Sevinç, B. (2014), *Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması*. *Türk İdare Dergisi*. Sayı 479, s. 213-242.

- Songür, N. (2008), Belediyelerin Stratejik Planlama Sürecindeki Gereklilikleri Yerine Getirme Durumları Üzerine Bir Araştırma, Çağdaş Yerel Yönetimler, Cilt 17, Sayı 4, Ekim 2008, s.63-64.
- T.C. Başbakanlık (2006), Devlet Planlama Teşkilatı, Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu.
- The Kresge Foundation (2021), A Guide to Strategic Planning, https://kresge.org/sites/default/files/A_Guide_to_Strategic_Planning.pdf (10.01.2021).
- Torlak, Ö. ve Uzkurt C. (1999), Belediyelerde Hizmet Anlayışı ve Stratejik Yönetime Geçiş Kamu Yönetiminde Kalite 2. Ulusal Kongresi Eylül Ankara: TODAİE Yayın No: 296.
- Türk Dil Kurumu (2015), Türkçe Büyük Sözlük. Ankara: Türk Dil Kurumu Yay.
- Uçar, D., Doğru, A.Ö. (2005), CBS Projelerinin Stratejik Planlaması ve SWOT Analizinin Yeri, TMMOB 10. Türkiye Harita Bilimsel ve Teknik Kurultayı, 28 Mart-1 Nisan.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim. 2. Basım İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Yılmaz, K., (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, Sayıştay Der., Sayı: 50-51, s.67-86.
- Yüksel, F. (2002), Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karsısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, Çağdaş Yerel Yönetimler, C 11, S. 1: 31-41.
- Yüzbaşıoğlu, N. (2004), 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama. Konya: Çizgi Kitabevi.