
Kamu Çalışanlarının Stratejik Planlama Süreci ve Sonuçlarına İlişkin Görüşleri: Bir Olay Çalışması

Selim COŞKUN*

ÖZET

Bu çalışma, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü personelinin kurumun stratejik plan süreci ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma bulguları çalışanların önemli bir oranının stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinin Genel Müdürlüğün ortak misyon etrafında birleşmesi, tehditleri, zayıf ve güçlü yönleri değerlendirmesi, kısa, orta ve uzun dönemli amaç ve strateji geliştirmesi, vatandaş ve dış paydaşlarla işbirliğinin güçlendirmesi gibi yönetim süreçlerine olumlu katkı sağladığına inanmaktadır. Katılımcıların açısından stratejik planlama uygulamalarının en önemli katkısı kurumsal etkinlik ve kaynak tasarrufu alanındadır. Diğer taraftan araştırma stratejik planının orta ve uzun vadede kurumsallaşması için önemli bazı dersler/ problemler de ortaya koymaktadır. Bu kapsamda, çalışanların ve özellikle orta düzey yöneticilerin stratejik planlama süreçlerine daha fazla katılım ve desteğinin sağlanması önem kazanmaktadır.

Anahtar Kelimeler: *Stratejik plan, kamu yönetimi, çalışanların görüşleri.*

* Dr. Daire Başkanı, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı

ABSTRACT

The Views of Public Employees on the Strategic Planning Process And Results: A Case Study

This study aims to explore the views of General Directorate of Social Assistance and Solidarity personnel on the processes and results of strategic planning. A questionnaire is used as a research tool. The results of the study show that significant amount of respondents believe that strategic planning process has a positive impact on certain administrative practices such as creation of common organizational vision, evaluation of threads, weaknesses and opportunities, development of short, medium and long term goals and strategies, and strengthening cooperation with citizens and external partners. On the respondent's point of view, the most important contribution of strategic planning is on the areas of organizational effectiveness and resource savings. On the other hand, the study also reveals some important challenges/problems for institutionalization of strategic planning in the medium and long run. In this context, ensuring further involvement and support of personnel, especially middle- level administrators, becomes rather important.

Keywords: *Strategic planning, public administration, employees' views.*

GİRİŞ

Artan vatandaş istek ve beklentileri, topluma karşı daha fazla şeffaf ve hesap verebilir olma gereklilikleri, kamu kurumlarının performanslarını artırma istekleri, uluslararası rekabet, artan yasal denetim, mali zorluklar gibi nedenlerden dolayı pek çok ülke kamu yönetiminde kapsamlı reformlar gerçekleştirmiştir. Bu reformların bir parçası olarak kamu kurumları, kamu yönetiminin daha etkin, verimli ve şeffaf ve hesap verebilir olarak faaliyet göstermesi doğrultusunda stratejik plan uygulamalarına geçmişlerdir. Ülkemizde de 5018 Sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanununun bir gereği olarak kamu kurumları stratejik plan hazırlamak ve uygulamak durumundadırlar.

2003 yılında yürürlüğe giren 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu tüm kamu kurumlarına stratejik plan hazırlama ve uygulama görevi vermektedir. 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 önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (DPT, 2006: 1-2). Daha sonraları kanunu tamamlayıcı bir dizi hukuki düzenleme hayata geçirilmiştir. Bu doğrultuda, 22 Aralık 2005 tarihinde yayımla-

nan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” kurumların strateji geliştirme birimlerini stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir (DPT, 2006: 7).

Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik 26 Mayıs 2006 tarihli Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Yönetmelik, stratejik planların hazırlık ve değerlendirme sorumluluğunu Devlet Planlama Teşkilatına (DPT) vermektedir. Söz konusu yönetmeliğe göre her kurum hazırlanan stratejik planı ilgili bakan veya en üst düzey yöneticinin onayından sonra performans programı ve bütçe hazırlıklarında esas alınmak üzere Maliye Bakanlığına ve Devlet Planlama Teşkilatına (DPT) göndermek durumundadır. Ayrıca, stratejik planların birer nüshası Türkiye Büyük Millet Meclisine ve Sayıştaya, mahallî idarelerin stratejik planları ise İçişleri Bakanlığına ve DPT'ye gönderilecektir (Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik, Madde 15). Kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi ve performans bakımından değerlendirilmesi dış denetimin bir unsuru olarak Sayıştayın görevidir (Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu, Madde 38). Bu kapsamda, Sayıştay kanunu TBMM'de kabul edilerek, 19 Aralık 2010 tarih ve 27790 sayılı Resmi Gazetede yayımlanmıştır. Söz konusu kanun Sayıştaya düzenlilik denetimi, mali denetim ve uygunluk denetimi ile beraber performans denetimi yetkisi de vermektedir (Madde 7).

Ülkemizde kamu kurumlarında stratejik plan uygulamaları başlangıç aşamasındadır. Kamu kurumları stratejik plan uygulamalarına aşamalı olarak geçmişlerdir. Bu kapsamda bir grup kamu kurumu¹ pilot olarak seçilmiş, 2005- 2009 yılları için stratejik planları hazırlamış ve uygulamışlardır. Bu kurumların dışında kalan kamu kurumlarının ilk stratejik planları 2009- 2013 yıllarını kapsamaktadır. Bu araştırma için seçilen Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü (SYDGM) ikinci grupta yer almaktadır.

Bu çalışma, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü personelinin, Genel Müdürlüğün 2009-2013 Stratejik Planının hazırlık, uygulama süreçleri ve amaç ve hedeflerine ulaşma düzeylerine ilişkin görüş ve önerilerini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda, öncelikle stratejik planlama ve stratejik yönetim kavramları kısaca ele alınacak; daha sonra dünyada ve Türkiye'de kamuda stratejik plan uygulamalarına ilişkin araştırmaların bir bölümü özetlenecektir. Nihai olarak, Genel Müdürlük personeline uygulanan anket uygulamasının sonuçları analiz edilecektir.

¹ Bu kurumlar; Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı, Devlet İstatistik Enstitüsü Başkanlığı, Kara Yolları Genel Müdürlüğü, Hacettepe Üniversitesi, Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi), İller Bankası Genel Müdürlüğü, Kayseri Büyükşehir Belediyesi'dir.

Literatür Taraması

Stratejik Planlama Ve Stratejik Yönetim

Thompson ve Stickland (2001: 17) stratejik planlamanın temel bir kavram olarak bir kurumun misyon ve gelecek yönelimini, orta ve uzun dönem performans hedeflerini ve stratejilerini içerdiğini ifade etmektedir. Bryson (2004: 6) stratejik planlamayı bir kurumun ne olduğunu, ne yaptığını ve niçin yaptığını yönlendiren ve şekillendiren temel karar ve eylemleri üreten disiplinli çabalar olarak tanımlamaktadır. Ona göre stratejik planlama kapsamlı ve etkili bilgi toplamayı, ulaşılması hedeflenen misyon ve konuları açıklığa kavuşturmayı, stratejik alternatifler geliştirmeyi ve tanımlamayı, halihazırda verilen kararların gelecekteki etkisine odaklanmayı gerektirmektedir. Başka bir ifadeyle stratejik planlama, kurumsal amaçları ortaya koymayı, bu amaçlara ulaşmak için iş, insan ve kurumsal sistemleri organize etmeyi, planlama yapmayı ve planları uygulamayı, çalışanları motive etmeyi, performans değerlendirmeyi, başka bir deyişle planın ilerlemesini kontrol etmeyi içermektedir (Ugboro ve Obeng, 2005: 5).

Stratejik planlama stratejik yönetimin ana unsuru olmasına karşın, stratejik yönetim ve stratejik planlama aynı şey değildir. Stratejik yönetim stratejik planlamanın oluşturulmasını, sürekli olarak güncellenmesini, planların başarılı bir şekilde uygulanmasını ve denetlenmesini içermektedir (Poister ve Streib, 1999: 310). Stratejik yönetim, tüm yönetim sistemini kapsayan stratejik vizyonu kurumun tüm birimlerine genişleten gelişmiş ve tutarlı bir yaklaşımdır (Toft, 2000: 4). Stratejik olarak yönetilen bir kurum, bütçeleme, performans değerlendirme, insan kaynakları ve diğer tüm faaliyetlerin kurumdaki önemli aktörler tarafından geliştirildiği ve iç ve dış paydaşlara etkin olarak iletildiği stratejik gündeme dayanan kurumdur. Stratejik yönetim stratejilerin uygulanmasını, performansın değerlendirilmesini, eğilimlerin ve ortaya çıkan yeni sorunların sürekli olarak değerlendirilmesini gerektirir. Poister ve Streib, (1999: 310) stratejik yönetimin bir kurumun gelecekte ne yapacağını (planlama), bunu kiminle ve nasıl yapacağını (bütçe ve kaynak yönetimi), işlem ve eylemlerin sürekli olarak denetlenmesini (denetleme ve kontrol) içermesi gerektiğini ifade etmektedir. Benzer olarak, Vinzant ve Vinzant (1996a) stratejik hedef ve amaçlardan kaynaklanan performans ölçümlerini ve bütçeyi stratejik planla doğrudan ilişkilendirmenin önemine vurgu yapmaktadırlar.

Vinzant ve Vinzant (1996b: 141-142) stratejik yönetimin uygulamasını dört düzeyde/aşamada ele almaktadır. Stratejik yönetimin ilk iki aşaması ve unsuru kurumsal amaç ve stratejilerin belirlenmesi ve stratejik planlama belgesinin resmi olarak oluşturulmasını kapsamaktadır. Stratejik planlama, stratejik yönetim sisteminin temel taşı olan resmi bir süreçtir. Stratejik planlama süreci, misyon tanımı, paydaş analizi, kurumsal yükümlüklerin açıklığa kavuşturulması, kurumun iç ve dış çevresinin sistematik olarak değerlendirilmesi, stratejik konuların tanımlanması, strateji geliştirme ve kurumun vizyonunun oluşturulmasını içermektedir. Stratejik yöneti-

min bir sonraki ögesini/aşmasını oluşturan kaynak dağılımı süreci; stratejik planın uygulanması için gerekli olan personel, mali ve parasal kaynağın tahsisini kapsamaktadır. Son olarak, kontrol ve değerlendirme süreci stratejik planın uygulanması sürecinde ve uygulama sonrası performans geri bildirimini sağlar. Bu süreç stratejik planın uygulanması ve gerekli görüldüğünde düzeltme yapılmasını mümkün kılar. Streib ve Poister'e (1990: 32) göre, stratejik plan ve amaçların uygulanması ile beraber, stratejik yönetimin geliştirilmesinde en önemli konu planların denetlenmesi ve sapmaların tespit edilmesidir. Bu süreç aynı zamanda stratejik planın uygulanmasında veri desteği de sağlar (Vinzant ve Vinzant, 1996b: 140).

Stratejik yönetim üzerinde çalışanlar stratejik yönetimin genel olarak üç temel süreçten oluştuğunu ifade etmektedirler Bu unsurlar stratejik planlamanın resmi olarak hazırlanması ve kabul edilmesi, kaynak dağıtımı, kontrol ve değerlendirmedir (Streis, 1985: 9; Vinzant ve Vinzant, 1996b: 140; Halachmi vd., 1993: 165). 5018 sayılı Kanun stratejik planı; "kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda, 5018 sayılı kanunun stratejik plan tanımlaması yukarıdaki tanımlarla paralellik göstermektedir.

Kamuda Stratejik Plan Uygulamaları

Pek çok ülke, stratejik planlama ve stratejik yönetim araç ve tekniklerini kamu kurumlarının karar alma süreçlerinin iyileştirilmesi ve performansın artırılması için yaygın olarak uygulamaktadır (McCaffery, 1984; Boston ve Pallot, 1997; Johnston, 1998; Houg, 2006; Gunn ve Williams, 2007; Verheijen ve Dobrolyubova, 2007; Djordjevic, 2007; Drumaux ve Goethals, 2007). Kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarına ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bölümde, başta ABD olmak üzere bazı ülkelerdeki ve Türkiye'deki stratejik plan uygulamalarına ilişkin araştırmaların bir bölümü özetlenecektir.

ABD'de stratejik planlama uygulamaları ve sonuçlarına ilişkin çok sayıda çalışma bulunmaktadır (Poister ve Streib, 1989; Hall ve Weschler, 1990; Wheeland, 1993; Poister ve Streib, 1994; Denhardt vd., 2000; Poister ve Streib, 2005). ABD'de stratejik plan uygulamaları öncelikle yerel düzeyde başlamıştır. Yerel düzeyde uygulamalara ilişkin tüm ülkeyi kapsayan araştırmalar Poister ve Streib tarafından sırasıyla 1989, 1994 ve 2005 yılında yapılmıştır. Yazarlar yerel düzeyde stratejik plan uygulamalarına ilişkin en son ve en kapsamlı araştırmayı 2005 yılında gerçekleştirmiştir. Araştırma; 25.000'in üzerinde nüfusa sahip belediyelerde resmi olarak uygulanan stratejik planlama oranını, uygulanan stratejik planların öğelerini, planların kapsamlı stratejik yönetim süreciyle ilişkilendirilme derecesini, yöneticilerin stratejik amaç ve hedeflere ulaşmadaki memnuniyet düzeylerini, stratejik plan çabalarının kurumsal performans üzerine etkisini, stratejik planın etkin şekilde uygulanmasını etkileyen unsurları saptamayı amaçlamaktadır (Poister ve Streib, 2005: 47).

Araştırmanın amaçlarından birisi stratejik planların diğer yönetim süreçleri ile ilişkilendirilme düzeyinin analiz edilmesidir. Araştırmacılar bunun için yukarıda kısaca özetlenen Vinzant ve Vinzant'ın (1996b) geliştirdiği dört düzeyden oluşan modeli kullanmışlardır. Bu dört düzey ve düzeylerin uygulanma oranı aşağıdaki gibidir; tam donanımlı stratejik plan sürecinin resmi olarak tamamlanması ve stratejik plan belgesinin oluşturulması(% 44), stratejik plan dokümanlarının üretilmesi (% 37), stratejik hedeflere ulaşabilmek için kaynak dağıtımında değişim yapılması (bütçenin stratejik önceliklere göre yeniden düzenlenmesi) (% 33), kontrol ve değerlendirme süreçlerinde geri bildirim sağlamak üzere değişiklik yapılması (performans ölçümlerinin stratejik hedef ve amaçları değerlendirmek için kullanılması) (% 22) (Poister ve Streib, 2005: 49).

Araştırma sonuçlarına göre, yöneticilerin büyük çoğunluğu stratejik planın kurum üzerinde pozitif etkisi olduğunu beyan etmişlerdir. Stratejik planın olumlu etkilediği başlıca alanlar kurumsal misyon, amaçlar ve önceliklerin belirlenmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Stratejik plan uygulayan yerel yönetimlerden önemli denilebilecek bir oranı planları etkin bir şekilde uygulamak için bütçe, performans yönetimi ve ölçümünde yeni uygulamalar geliştirmiştir. Diğer taraftan performans ölçümlerini stratejik planla ilişkilendirme oranı görece düşük çıkmıştır. Yöneticilerin büyük çoğunluğu stratejik yönetimi önemsediklerini beyan etmişlerdir. Benzer olarak yöneticilerin % sekseninden fazlası stratejik plan uygulamalarından ve stratejik amaç ve hedeflerin gerçekleşmesinden memnun olduklarını belirtmişlerdir. Yöneticilerin % 90'ından fazlasına göre stratejik plandan elde edilen faydalar maliyetlerin çok üzerindedir. Stratejik planların etkin olarak uygulanmasını olumlu etkileyen başlıca faktörler; bireysel performansı stratejik amaç ve hedeflerle ilişkilendirmek, stratejik performans ölçümlerini kamuya rapor etmek, önerilen stratejilerin uygulanabilirliğini değerlendirmek, performans verilerini periyodik olarak gözden geçirmek, bütçeye konulan yeni kaynağı stratejik hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanmak, dış paydaşları plan sürecine dahil etmek olarak ortaya çıkmıştır (Poister ve Streib, 2005: 54).

Araştırmanın ortaya çıkardığı önemli bir bulgu stratejik planlamanın 20 yıldan fazla bir süredir kamu yönetimi reformlarının başlıca teması olmasına karşın, yerel yönetimlerin standart ve düzenli işlemleri haline henüz gelmekte olduğudur. Araştırma sınırlı sayıda yerel yönetimin stratejik planları daha kapsamlı ve ileri düzeyde uyguladığını ve daha etkin stratejik yönetim yaklaşımı adapte ettiklerini ortaya koymaktadır (Poister ve Streib, 2005: 54).

Kissler vd. (1998) tarafından Oregon Eyaleti düzeyinde gerçekleştirdikleri araştırma sonuçlarına göre stratejik plan kamu kurumlarının ekonomik ve sosyal dönüşümüne katkıda bulunmuş, kurum içi iletişim ve katılımı hızlandırmıştır. Yazarlar, araştırma sonuçlarına dayanarak vatandaşların katılımının sağlanmasının önemine vurgu yapmaktadır. Vatandaşların sürece dahil edilmesi farkındalık düzeyini artırmakta, sorunların çözümü için yeni ufuklar açmaktadır.

ABD’de yerel yönetimde gerçekleştirilen bir olay çalışmasının sonuçlarına dayanarak Gabris, stratejik planın başarılı olması için başlıca iki faktörün önemine vurgu yapmaktadır. Birinci olarak, seçilmiş yetkililer ve üst düzey yöneticilerin stratejik planının gerekli olduğuna inanması gerekmektedir. İkinci olarak yönetim stratejik planına sahip çıkmalı, stratejik planların hazırlanması ve uygulanması için gerekli zamanı ve emeği harcamalıdır (Gabris, 1992: 92).

Poister ve Slyke’nin (2002) ABD’de 21 ulaşım biriminde gerçekleştirdiği araştırma sonuçları her kurumun stratejik planlamanın farklı aşamalarında olduğunu göstermektedir. Yazarlara göre stratejik yönetimin başarısı için bazı koşulları öne çıkarmaktadır. Bu şartlardan birincisi, stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerinde mümkün olan en geniş iç ve dış paydaş katılımının sağlanmasıdır. İkinci olarak, birimler düzeyinde genel kurumsal stratejik planla uyumlu eylem planları geliştirilmeli ve uygulanmalıdır. Üçüncü olarak, stratejik hedef ve amaçların başarı durumunu ve kurumsal performansı ölçmek için performans değerlendirme sistemi geliştirilmelidir. Dördüncü olarak, stratejik planın kurum düzeyinde sahiplenilmesi için stratejik hedef ve amaçların her fırsatta ve her düzeyde çalışanlara iletilmesi ve çalışanların süreci sahiplenmesi sağlanmalıdır. Son olarak, kurumsal kaynakların (bütçenin) stratejik hedef ve performans ölçümlerine uyumlu olarak düzenlenmesi gerekmektedir.

Hyndan ve Eden’in (2001) Kuzey İrlanda’da dokuz kamu kurumunun üst düzey yöneticilerini kapsayan araştırma sonuçlarına göre yöneticiler kurumların misyon belgesi, amaç, hedef ve performans göstergelerini merkezi rasyonel modele göre değil, daha çok analiz etme, tekrar analiz etme ve değiştirme (yaparak öğrenme yoluyla) oluşturmaktadır. Yöneticiler stratejik plan uygulamalarının verimlilik, etkinlik, paraya önem verme, hizmetlerin daha etkin olarak sunulması ve müşterilerin/ vatandaşların yönetime katılımı gibi konularda katkıda bulunduğu görüşündedirler.

Green (1998) tarafından gerçekleştirilen ve Avustralya, İrlanda, Kuzey İrlanda, Yeni Zelanda ve ABD’yi kapsayan çalışmada, araştırma yapılan ülkelerin büyük çoğunluğunda kamu kurumlarının yöneticileri stratejik plan kapsamında resmi stratejik plan, misyon belgesi, SWOT analizi ve stratejik hedefler/amaçlar ve yeni performans göstergelerini oluşturduklarını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte kıyaslama (benchmarking) ve çevre analizi yapan kurumların oranı % 50’nin altında kalmıştır. Araştırma yapılan tüm ülkelerdeki katılımcıların tamamına yakını stratejik planının “çok yararlı” ve “oldukça yararlı” bulmuşlardır. Green araştırma bulgularına dayanarak kamuda stratejik plan uygulamalarının başlıca nedeninin çalışanların yetkilendirilmesi ve katılımının sağlanmasından daha çok maliyeti düşürmek ve verimliliği artırmak olduğu sonucuna varmaktadır.

Huang’un (2006) Tayvan’da üç kamu kurumunda gerçekleştirdiği araştırma sonuçlarına göre söz konusu kurumların hiç birinde stratejik plan kapsamlı olarak uygulanmamaktadır. Yazara göre bunun en önemli sebebi yöneticilerin kurumlarında stratejik plan uygulanmasını ciddi bir ihtiyaç olarak görmemeleridir. Üst düzey yöneticiler

formel veya informal kendi planlama yöntemine sahip olduklarına inanmaktadırlar. Orta düzey yöneticiler stratejik planının kurumsal performansı artırdığı için değil, üst düzey yönetim veya merkezi yönetim istediği için uygulandığı görüşündedir. Bu anlamda stratejik planının kendi çıkarlarına değil başkalarının çıkarına hizmet ettiğine inanmaktadırlar. Kamu kurumlarında stratejik plan büyük ölçüde merkezi strateji birinin işi olarak algılanmakta, bu birim tarafından oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Diğer bir deyişle, stratejik plana diğer birimlerden önemli bir katkı gelmemektedir. Yazar, stratejik planların yatay ve dikey eşgüdümle hazırlanmasını gerektiğine vurgu yapmaktadır (Huang, 2006: 64- 65).

Türkiye’de stratejik planlamanın kamu kurumlarında uygulamalarına ilişkin sınırlı sayıda araştırma mevcuttur. Konya İl Özel İdaresinde gerçekleştirdikleri olay çalışması sonuçlarına dayanarak; Kutlu ve Kocaoğlu (2010: 146- 147). Stratejik yönetim anlayışının söz konusu kurumda demokratiklik/katılım ve verimlilik boyutlarında olumlu neticeler ürettiğini ifade etmektedirler. Yazarlara göre, plan yapma ve uygulama safhalarında ortaya çıkan katılımcılık, seçilmişlerin güçlendirilmesi ve işe uygun adımların saptanmaya çalışılması gibi faaliyetler stratejik plan uygulamalarının başarılı olduğuna işaret etmektedir. Özetle; Konya İÖİ stratejik plan ve yönetim uygulaması “kayda değer bir başarı seviyesi ortaya koymaktadır.”

Türkiye’de kamu kurumlarında stratejik plan uygulamalarına ilişkin daha kapsamlı bir araştırma Erkan (2008) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini kamu kuruluşlarında çalışan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırma, Ankara’daki stratejik plan hazırlama ve uygulamakla yükümlü merkezi kuruluşlar ve 50.000’den fazla nüfusa sahip belediyeler olmak üzere toplam 95 kamu kurumunda yürütülmüştür. Yazar, araştırma sonuçlarına dayanarak bazı çıkarımlarda bulunmaktadır. Birincisi, kamu kuruluşları gerek örgütsel yapı gerek mali yapıları ile birbirlerinden farklılaşmaktadır. Stratejik planlamayı düzenleyen mevzuatın bu farklılıkları dikkate alacak bir biçimde yeniden düzenlenmesi yerinde olacaktır. İkincisi, stratejik planların uygulamadaki başarısı yönetsel sürekliliğin kurumsal düzeyde sağlanması ile paralellik göstermektedir. Üçüncüsü, stratejik planın başarısı açısından personelin niteliği yanında stratejik yönetim ve planlama gibi konularda kuruluşlarda belli bir kapasitenin oluşmasına yönelik eğitim çalışmaları önemli görülmektedir. Dördüncüsü, yöneticilerle çalışanların iletişiminin yüksek olduğu kurumlarda stratejik planlamanın katılımcı bir perspektifle hazırlanması daha kolay olmaktadır. Benzer olarak, stratejik plana direncin aşılması öncelikle kurum çalışanlarının stratejik plan hakkında bilgilendirilmesi ve ikna edilmesini gerektirmektedir. Araştırma sonuçlarına göre değişim beklentisi yüksek olan kurumlarda amaç karmaşıklığı stratejik planlama sürecini olumsuz etkilemektedir. Ayrıca, kuruluşların üretmekte olduğu hizmetlerin mümkün olduğunca ölçülebilir çıktı ve sonuçlarla ifade edilmesi gerekmektedir. Bu durum özellikle geçiş aşamasında stratejik planlamanın başarısını doğrudan etkileyecektir. Nihai olarak, geçiş döneminde insan gücüne ve teknolojik altyapıya ilişkin kapasite geliştirme çalışmalarının tasarlanması, uygulama programları ile izlenmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır (Erkan, 2008: 192- 193).

Araştırma

Araştırmanın Amacı

Çalışmanın amacı, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü personelinin, Genel Müdürlüğün 2009-2013 Stratejik Planının uygulama süreçleri ve amaç ve hedeflerine ulaşma düzeylerine ilişkin görüş ve önerilerini ortaya koymak ve analiz etmektir.

Araştırma Sahası Hakkında Genel Bilgiler

Araştırma, Başbakanlık Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde (SYDGM) gerçekleştirilmiştir. Genel Müdürlükte stratejik plan hazırlama süreci 5018 sayılı Kamu Yönetimi ve Kontrol Kanunu kapsamında Eylül- Aralık 2006 tarihleri arasında stratejik plan hazırlama ekibinin oluşturulması ile başlamıştır. Stratejik plan oluşturma yöntemi “takım yöntemine” benzemektedir. Bu yöntemde stratejik planlama ekibi tüm kurum için stratejik plan hazırlamaktadır. Stratejik planlama ekibi üye kompozisyonu olarak farklılıklar gösterebilmektedir (Ugboro ve Obeng, 2005: 8). SYDGM’de stratejik plan hazırlama çoğunlukla kariyer uzmanlarından oluşturulmuştur.

Stratejik planlama ekibi, strateji geliştirme müdürlüğünün koordinatörlüğünde kurumun stratejik planın hazırlanması doğrultusunda bir dizi faaliyet gerçekleştirmiştir. Bu çalışmaların başlıcaları aşağıda verilmiştir:

- İç ve dış paydaşlar ile hedef kitlenin belirlenmesi
- İç ve dış paydaş analizi
- Paydaşlara ve hedef kitleye anket formalarının gönderilmesi ve analizi
- SWOT analizi
- Misyon, vizyon ve temel değerler ve amaçların belirlenmesi
- Stratejik amaç ve hedeflerin belirlenmesi
- Ayrıntılı faaliyetlerin ve projelerin belirlenmesi (detaylı iş planları, maliyetlendirme, performans ve bütçeleme)
- Performans kıstas ve göstergelerinin belirlenmesi
- Kurumsal performans yönetim sisteminin belirlenmesi
- Kurumsal performans kıstas ve göstergelerin ortaya konulması (SYDGM, 2008a).

Genel Müdürlükte, stratejik plan hazırlık sürecinin iç ve dış paydaşların katılımıyla gerçekleştirilmesi konusunda bazı girişimlerde bulunulmuştur. Örneğin dış paydaş

analizi doğrultusunda 93 kamu ve özel üniversiteye, 26 kamu kurumuna, 299 il ve ilçe belediyelerine, 364 Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfına ve tüm Genel Müdürlük çalışanlarına anket uygulanmıştır. Bu çerçevede Genel Müdürlük çalışanları, Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları çalışanları, kamu kurumları (bakanlıklar ve üniversiteler), sivil toplum kuruluşları, belediyeler için ayrı ayrı anket formu düzenlenmiş, gelen sonuçlar ayrıntılı olarak analiz edilmiş, çıkan sonuçlar doğrultusunda Genel Müdürlüğün güçlü ve zayıf yönleri irdelenmiştir. Benzer olarak misyon, vizyon, kurumsal amaç ve hedeflerin belirlenmesi, kurumsal performans ve kıstas ve göstergelerin hazırlanması vb. süreçlerde çalışanların görüşlerine başvurulmuştur (SYDGM, 2008a: 39).

Genel Müdürlüğün stratejik planının DPT tarafından hazırlanan “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda” yer alan ilke ve kurallara büyük oranda uygun olduğu söylenebilir. Stratejik planda stratejik planlama çalışmalarında uygulanan yöntem, durum analizi, kurum stratejilerinin temel öğeleri, stratejik planın uygulanması, izlenmesi ve değerlendirmesi ayrıntılı olarak ele alınmaktadır. Stratejik plan kurumun amaç ve hedeflerini, performans göstergelerini ve maliyet/ bütçe ilişkisini detaylı ve açık olarak ilişkilendirmektedir. Örneğin kurumsal hedefler Stratejik Planlama Kılavuzunda belirtildiği üzere amaçların gerçekleştirilebilmesine yönelik spesifik ve ölçülebilirdir. Benzer olarak kurumsal hedefler ayrıntılı olarak ve açıkça performans göstergeleri ile ilişkilendirilmiştir (SYDGM, 2008b).

Stratejik planının DPT tarafından onaylanmasından sonra, stratejik planının uygulanmasına yönelik olarak bir dizi faaliyetler gerçekleştirilmiştir. Bunlar; İç Kontrol Standartları Eylem Planı, Yıllık Performans Programları, Kurumsal Risk Yönetimi ve Değerlendirme Raporu, Aylık ve Yıllık Faaliyet Raporları², iç kontrol standartları kapsamında hazırlanan “Organizasyon Şeması, Görev Tanımları ve İş Süreçleridir”.

Araştırma Yöntemi

Araştırma aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket başlıca iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların görevleri, eğitim düzeyleri, yaşı, cinsiyeti, görev süreleri gibi sorular sorulmuştur. İkinci bölümde ise stratejik plan süreç ve sonuçlarına yönelik sorular yer almaktadır. Bu bölümde “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a değişen beşli Likert ölçeği kullanılmıştır.

Örneklem

Araştırmanın hedef kitlesi olarak Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde çalışan tüm personel seçilmiş ve tam sayım yapılmıştır. Personel dağıtılan anket sayısı 130’dur. Doldurulan anket sayısı 108, doldurma oranı % 83’tür.

² Özellikle vatandaşlara doğrudan hizmetlere yönelik ayrıntılı aylık ve yıllık faaliyet raporları hazırlanmıştır. Bu raporlar başlıca; Alo 144 Sosyal Yardım Faaliyet Raporu, Bilgi Edinme Birimi Faaliyet Raporu, Yardım Masası Faaliyet Raporudur.

Katılımcılar Hakkında Genel Bilgiler

Katılımcıların genel dağılımı unvana göre şu şekildedir; yönetici 10, kariyer uzmanı/ uzman yardımcısı 40, teknik eleman (programcı/ çözümleyici/ mühendis) 6, memur 26, sosyolog/psikolog/sosyal hizmet uzmanı 6 ve diğer 20 (mali hizmet uzmanları ve diğer kurumlardan geçici görevli olarak çalışanlar). Katılımcıların eğitim düzeyi oldukça yüksektir. Katılımcıların büyük çoğunluğu üniversite, yüksek lisans veya doktora (% 85) düzeyinde eğitime sahiptir. Katılımcıların yaklaşık % 45'i bayan, % 55'i erkektir. Katılımcıların yaş ortalaması 33 olup, yarıya yakını 30 yaşından daha gençtir. Benzer olarak, katılımcıların ortalama memuriyet süreleri 9 yıldır. Katılımcıların yaklaşık % 50'si memuriyete son 5 yıl içinde başlamıştır.

Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları başlıca iki bölümde irdelenmiştir. İlk bölümde katılımcıların stratejik planlama süreçlerine ilişkin görüşleri; ikinci bölümde stratejik plan uygulama sonuçlarına ilişkin görüşleri analiz edilmiştir.

Stratejik Planlama Sürecine İlişkin Görüşler

Çalışanların stratejik planlama sürecine ilişkin görüşleri başlıca beş başlıkta ele alınmıştır. Bu bölümler sırasıyla;

- a) kurumsal faktörler/ çalışanların katılım ve desteği,
- b) yönetimin katılım ve desteği,
- c) stratejik planlama ekibinin sayısı ve yeterliliği,
- d) stratejik planının kurumsal kaynak dağılımı ve bütçe ile ilişkilendirilmesi,
- e) stratejik plan ile performans yönetim sisteminin ilişkilendirilmesidir

Kurumsal Faktörler/ Çalışanların Katılım ve Desteği

Araştırmada kurumsal faktörler/ çalışanların katılım ve desteği toplam 6 gösterge ile ölçülmüştür. Tablo 1 katılımcıların kurumsal faktörler ve çalışanların katılım ve desteğine ilişkin görüşlerini özetlemektedir. Tablodan da anlaşılacağı gibi katılımcıların önemli bir bölümü Genel Müdürlükte stratejik planlamaya yönelik büyük ölçüde ayak diremeler/ dirençler mevcut olmadığını ifade etmektedirler. Benzer olarak çalışanların önemli bir oranı stratejik plan yasal zorunluluk olduğu için değil ciddi olarak hazırladığına inanmaktadırlar. Bu öneriye katılmayanların oranı % 10'un altında kalmaktadır. Bu bölümde olumsuz olarak değerlendirilebilecek tek gösterge kurum çalışanlarının stratejik plan süreçlerine katılımına ilişkin olanıdır. Diğer bir ifade ile çalışanların önemli bir oranı (yaklaşık % 35'i) stratejik plan süreçlerine yeterli düzeyde katılmadıklarını düşünmektedir. Bu bölümde bu değişken dışında tüm değişkenler için t testi % 90 güvenirlikle anlamlı çıkmıştır (test değeri ortalama = 3).

Tablo 1: Katılımcıların Kurumsal Faktörler/ Çalışanların Katılım ve Desteğine İlişkin Görüşleri (yüzdeler dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	18,9	29,2	41,5	8,5	1,9	2,45	-5,884	105	0,000
G2	2,8	7,4	32,4	40,7	16,7	3,61	6,717	107	0,000
G3	-	7,5	45,3	33,0	14,2	3,54	6,670	105	0,000
G4	1,9	8,7	43,3	35,6	10,6	3,44	5,195	103	0,000
G5	7,4	27,8	36,1	25,9	2,8	2,89	-1,190	107	0,236
G6	2,8	16,7	42,6	35,2	2,8	3,19	2,279	107	0,025

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: %90

G1. Kurumumuzda stratejik planlamaya yönelik büyük ölçüde ayak diremeler/ dirençler mevcuttur.

G2. Kurumumuzda stratejik plan yasal zorunluluk olduğu için değil ciddi olarak hazırlanmaktadır.

G3. Stratejik plan usul ve esasları kurum yöneticileri tarafından tam ve doğru olarak anlaşılmıştır.

G4. Kurumumuzda stratejik hedef ve amaçlar ilgili birimlerce kabul edilmiş ve onaylanmıştır.

G5. Kurum çalışanları stratejik plan süreçlerine yeterli düzeyde katılmaktadır.

G6. Kurumumuz çalışanları stratejik planlama sürecini desteklemektedirler.

Yönetimin Katılım ve Desteği

Araştırmada yönetimin katılım ve desteği 9 gösterge ile ölçülmeye çalışılmıştır. Bu bölümde de katılımcıların önemli bir bölümü yönetimin stratejik plan süreç ve uygulamalarına ilişkin katılım ve desteğine ilişkin öneri ve ifadeler hakkında olumlu görüş beyan etmişlerdir. Nitekim, test değeri $M=3$ olarak alındığında t testi sonuçları tüm göstergeler için % 90 güvenirlilikle anlamlı çıkmıştır. Bu bölümde dikkat çeken nokta en yüksek ortalama değer “üst düzey stratejik planlamam çabalarını destekleyen bir ortam oluşturmuştur.” ve “üst düzey yönetim stratejik planlamada

baş sorumluluğun kendinde olduğunu kabul etmektedir.” göstergeleri için bulunmuş olmasıdır. Diğer taraftan “kurumumuzda orta düzey yöneticiler stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanmasında yeterli zamanı ayırmaktadır.” ve “kurumumuzda orta düzey yöneticiler stratejik plan süreçlerine tam olarak katılmaktadırlar.” göstergeleri en düşük ortalamaya sahiptir (ortalamalar sırasıyla 3,15 ve 3,16’dır).

Tablo 2: Katılımcıların Yönetimin Katılım ve Desteğine İlişkin Görüşleri (yüzelik dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	1,9	12,3	41,5	36,8	7,5	3,36	4,272	105	0,000
G2	2,8	10,4	48,1	34,9	3,8	3,26	3,365	105	0,001
G3	2,9	15,2	50,2	26,7	4,8	3,15	1,857	104	0,066
G4	1,9	7,5	52,8	28,3	9,4	3,36	4,446	105	0,000
G5	1,9	9,5	55,2	27,6	5,7	3,26	3,357	104	0,001
G6	1,9	13,3	55,2	25,7	3,8	3,16	2,144	104	0,034
G7	1,9	5,7	31,4	46,7	14,3	3,66	7,793	104	0,000
G8	-	3,8	43,4	38,7	14,2	3,63	8,425	105	0,000
G9	,9	5,7	50,0	27,4	16,0	3,52	6,180	105	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: %90

G1.Kurumumuzda orta düzey yöneticiler (birim amirleri- daire başkanları- müdür, vb.) stratejik plan uygulamalarını yeterince desteklemektedirler.

G2.Kurumumuzda alt düzey yöneticiler (şef, vb) stratejik plan uygulamalarını yeterince desteklemektedirler.

G3.Kurumumuzda orta düzey yöneticiler (daire başkanları-şube müdür, vb.) stratejik planın geliştirilmesi ve uygulanmasında yeterli zamanı ayırmaktadır.

G4. Kurumumuzda orta düzey yöneticiler (daire başkanları- müdür, vb.) etkili bir stratejik planlama için üst yönetimden gerekli rehberliği ve desteği almaktadır.

G5. Kurumumuzda stratejik planın etkili olması için orta düzey yöneticilerin (daire başkanları- müdür, vb.) görüşlerine düzenli olarak ve yeteri derecede başvurulmaktadır.

G6. Kurumumuzda orta düzey yöneticiler (daire başkanları- müdür, vb.) stratejik plan süreçlerine tam olarak katılmaktadırlar.

G7. Kurumumuzda üst düzey yönetim (Genel Müdür/ Genel Müd. Yrd) stratejik planlamam çabalarını destekleyen bir ortam oluşturmuştur.

G8. Kurumumuzda üst düzey yönetim (Genel Müd./Genel Müd. Yrd.) stratejik planlamada baş sorumluluğun kendinde olduğunu kabul etmektedir.

G.9. Kurumumuzda üst düzey yönetim (Genel Müdür/ Genel Müd. Yrd) stratejik plana yeterli zamanı ayırmaktadır.

Stratejik Planlama Ekibinin Sayısı ve Yeterliliği

Çalışanların planlama ekibinin sayısı ve yeterliği hakkındaki düşünceleri iki gösterge ile ölçülmeye çalışılmıştır. Katılımcıların önemli bir bölümü stratejik plan hazırlama ekibinin kurumun stratejik planının başarılı bir şekilde hazırlanması ve uygulanması için gerekli niteliğe sahip olduğuna inanmaktadır. Bununla birlikte stratejik planlama ekibinde yer alan personel sayısı hakkındaki düşünceler görece daha az olumludur. Her iki değişken için t test sonuçları 90 güvenirlilikte anlamlı çıkmıştır (ortalamalar sırasıyla 3,61 ve 3,26 ve anlamlılık düzeyi sırasıyla 0,000 ve 0,001'dir).

Tablo 3: Katılımcıların Stratejik Planlama Ekibinin Sayısı ve Yeterliliğine İlişkin Görüşleri (yüzelik dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Kısmen katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	3,7	5,6	34,3	38,9	17,6	3,61	6,580	107	0,000
G2	2,8	6,5	57,4	28,7	4,6	3,26	3,519	107	0,001

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: %90

G1: Kurumumuzda stratejik plan hazırlama ekibi kurumun stratejik planının başarılı bir şekilde hazırlanması ve uygulanması için gerekli niteliğe sahiptir.

G2: Kurumumuzda stratejik planlama ekibinde yer alan personel sayısı yeterlidir.

Stratejik Planının Kurumsal Kaynak Dağılımı ve Bütçe ile İlişkilendirilmesi

Çalışanların stratejik planın kurumsal kaynak dağılımı ve bütçeyle ilişkilendirilmesine ilişkin düşünceleri Tablo 4'te özetlenmiştir. Tablodan anlaşılacağı gibi katılımcıların yarıya yakın bir bölümü stratejik planının kaynak dağılımı ve bütçe ile ilişkilendirilmesi konusunda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Bu kapsamda konuyla ilgili tüm değişkenler için t değeri (test değeri ortalama= 3) istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 4: Katılımcıların Stratejik Planının Kaynak Dağılımı ve Bütçe İle İlişkilendirilmesine İlişkin Görüşleri (yüzdelerle dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Gösterge	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	,9	5,7	47,2	40,6	5,7	3,44	6,242	105	0,000
G2	1,9	5,7	50,5	38,1	3,8	3,36	5,043	104	0,000
G3	2,9	8,6	52,4	31,4	4,8	3,27	3,416	104	0,001
G4	3,8	12,4	45,7	32,4	5,7	3,24	2,764	104	0,007

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: %90

G1. Kurum tarafından hazırlanan yıllık bütçeler stratejik planda belirlenen hedef, amaç ve öncelikleri desteklemektedir.

G2. Kurumun bütçesi stratejik planda belirlenen amaç, hedef ve öncelikleri yansıtmaktadır.

G3. Stratejik plan kurumumuz birimleri tarafından talep edilen bütçe üzerinde önemli etkiye sahiptir.

G4. Stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilen performans verileri kurumumuzun kaynak dağılımında önemli bir role sahiptir.

Stratejik Plan İle Performans Yönetim Sisteminin İlişkilendirilmesi

Katılımcıların stratejik plan ile performans yönetim sisteminin ilişkilendirilmesine ilişkin görüşleri Tablo 5'te verilmiştir. Tabloda görüldüğü gibi katılımcıların yarıdan fazlası değişkenlerin tamamında fikrim yok/kararsızım seçeneğini işaretlendirmişlerdir. Bu bölümün ortalama değerleri diğer bölümlere göre daha düşük olarak gözlemlenmektedir. Özellikle üç göstergede; "kurumumuzda orta düzey yöneticilerin yıllık performans değerlendirilmeleri stratejik hedef ve amaçlara yönelik başarıları temel alınarak yapılmaktadır.", "kurumumuzda üst düzey yönetimin performans değerlendirmeleri stratejik hedef ve amaçlara ulaşmadaki başarıları temel alınarak yapılmaktadır." ve "kurumumuz stratejik planlarla ilgili girişimlerin/ uygulamaların etkinliği benzer hizmetleri veren kurumların performansı ile sürekli olarak kıyaslanmaktadır." ortalamalar görece düşük çıkmıştır. Ayrıca, bu üç gösterge için test değeri istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (M= 3, ortalamalar sırasıyla 3,05 ve 3,00 3,05 ve anlamlılık düzeyi sırasıyla 0, 544, 1,00 ve 0448'dir).

Tablo 5: Katılımcıların Stratejik Planının Kurumsal Kaynak Dağılımı ve Bütçe İle İlişkilendirilmesine İlişkin Görüşleri (yüzdeler dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	3,8	15,1	56,6	21,7	2,8	3,05	0,609	105	0,544
G2	4,8	14,3	59,0	20,0	1,9	3,00	0,000	104	1,000
G3	1,0	10,5	54,3	30,5	3,8	3,26	3,589	104	0,001
G4	,9	9,4	53,8	29,2	6,6	3,31	4,147	105	0,000
G5	-	6,7	55,2	30,2	7,6	3,39	5,503	104	0,000
G6	2,9	9,5	62,9	21,9	2,9	3,12	1,738	104	0,085
G7	2,9	7,6	73,3	14,3	1,9	3,05	0,761	104	0,448
G8	1,0	6,7	60,0	29,5	2,9	3,27	4,085	104	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi:%90

G1.Kurumumuzda orta düzey yöneticilerin (daire başkanları-müdür, vb.) yıllık performans değerlendirilmeleri stratejik hedef ve amaçlara yönelik başarıları temel alınarak yapılmaktadır.

G52. Kurumumuzda üst düzey yönetimin performans değerlendirmeleri stratejik hedef ve amaçlara ulaşmadaki başarıları temel alınarak yapılmaktadır.

G3. Kurumumuzda stratejik planda öngörülen proje ve diğer faaliyetlerin uygulamasını izlemek ve değerlendirmek için performans ölçümleri kullanılmaktadır.

G4. Kurumumuz stratejik planında yer alan amaç ve hedeflerin ölçümü için performans ölçümleri kullanılmaktadır.

G5. Kurumumuzda stratejik planla ilgili performans ölçümleri düzenli olarak üst düzey yönetime sunulmaktadır.

G6. Kurumumuzda stratejik planla ilgili performans değerlendirmesi/ ölçümü ile ilgili raporları düzenli olarak halka/vatandaşa sunulmaktadır.

G7. Kurumumuz stratejik planlarla ilgili girişimlerin/ uygulamaların etkinliği benzer hizmetleri veren kurumların performansı ile sürekli olarak kıyaslamaktadır.

G8. Kurumsal performanstaki iyileştirmeleri ölçmek için performans verileri önceki dönemlerle sürekli olarak karşılaştırmaktadır.

Stratejik Plan Uygulamalarının Sonuçlarına İlişkin Görüşler

Çalışanların stratejik plan uygulamalarının sonuçlarına ilişkin görüşleri başlıca üç başlıkta irdelenmiştir.

Ortak Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedefler

Çalışanların stratejik plan uygulamalarının kurumsal ortak misyon, vizyon, amaç ve hedeflere katkısına ilişkin görüşleri Tablo 6'da özetlenmiştir. Çalışanların önemli bir oranı stratejik plan uygulamalarının Genel Müdürlüğün ortak misyon etrafında birleşmesine, kurumun tehditleri, zayıf ve güçlü yönlerini değerlendirmesine, kısa, orta ve uzun dönemli amaç ve strateji geliştirmesine katkı sağladığına inanmaktadırlar. Bu konuyla ilgili tüm değişkenler için (test değeri $M= 3$) % 90 güvenirlikle anlamlı çıkmıştır.

Tablo 6: Katılımcıların Ortak Misyon, Vizyon, Amaç ve Hedeflere İlişkin Görüşleri (yüzdeler dağılım (%) ve t bağımsız testi)

Göstergeleler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	5,6	6,5	31,8	49,5	6,5	3,45	5,023	106	0,000
G2	5,6	7,5	30,8	51,4	4,7	3,42	4,773	106	0,000
G3	3,7	2,8	40,2	44,9	8,4	3,51	6,333	106	0,000
G4	2,8	3,7	31,8	54,2	7,5	3,60	7,741	106	0,000
G5	,9	5,6	29,9	55,1	8,4	3,64	8,829	106	0,000
G6	3,8	1,9	33,0	50,0	11,3	3,63	7,617	105	0,000
G7	2,8	2,8	30,8	52,3	11,2	3,66	8,335	106	0,000
G8	3,0	3,0	29,0	55,0	10,0	3,66	8,057	99	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: % 90

G1. Stratejik plan kurumumuzun ortak bir vizyon etrafında birleşmesine katkıda bulunmaktadır.

G2. Stratejik plan kurumumuzun gerçek bir misyon etrafında birleşmesine katkıda bulunmaktadır.

G3. Stratejik planlama süreci kurumumuza ilişkin gelecekteki tehditleri görmemize katkıda bulunmaktadır.

G4. Stratejik planlama süreci kurumumuzun güçlü ve zayıf yönlerini doğru olarak değerlendirmemize katkıda bulunmaktadır.

G5. Stratejik planlama süreci kurumsal önceliklerin tanımlanmasına katkıda bulunmaktadır.

G6. Stratejik planlama süreci kurumumuzun uzun dönemli amaçlar geliştirmesine katkıda bulunmaktadır.

G7. Stratejik planlama süreci kurumumuzun uzun dönemli stratejileri geliştirmesine katkıda bulunmaktadır.

S8. Stratejik planlama süreci kurumumuzun güvenilir orta ve uzun vadeli amaçlar geliştirmesine katkıda bulunmaktadır.

Kurumsal Etkinlik ve Kaynak Tasarrufu

Çalışanların stratejik plan uygulamalarının kurumsal etkinlik ve kaynak tasarrufuna katkısına ilişkin görüşleri Tablo 7’de özetlenmiştir. SYDGM’ de kurumsal etkinliği artırmak için bir dizi proje gerçekleştirilmiştir. “Bütünleşik Sosyal Yardım Hizmetleri Projesi” sosyal yardımların paydaş kurumlarla eşgüdüm içerisinde yapılmasını amaçlamaktadır. Benzer olarak, “Sosyal Yardım Bilgi Sistemi (SOYBİS)” mükerrer yardımların önlenmesine yönelik olarak paydaş kurumlar arası online veri paylaşımını sağlamaktadır. “Alo Sosyal Yardım Projesiyle” vatandaşlar yardımlar ve projeler hakkında telefon vasıtasıyla doğrudan bilgi edinebilmektedir. “İnternet Üzerinden Ses Ağı Projesiyle (VOIP)” Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıflarıyla³ internet üzerinden hızlı ve sıfır maliyetle sesli görüşmeler yapılabilmektedir (Çoğurcu, 2011). Bu kapsamda, katılımcıların önemli bir bölümü stratejik plan kapsamında gerçekleştirilen projelerin Genel Müdürlüğün kurumsal etkinlik ve kaynak tasarrufuna katkıda bulunduğuna inanmaktadır. Katılımcıların % 80’e yakın bir oranı stratejik plan kapsamında gerçekleştirilen faaliyet ve uygulamaların kırtasiyeciliği azalttığı, vatandaşların yardıma erişim sürecini kısalttığı, hizmet sunum kalitesini yükselttiği, yürütülen faaliyet ve projelerin kamuoyunca bilinme düzeyini artırdığı görüşüne katılmaktadırlar. Bu bölümde, “stratejik planın birimler arasında eşgüdümün sağlanmasına ve destekleyici bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunduğu” ve “stratejik planlama sürecinin çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağladığı” önerilerine katılanların oranı görece düşük çıkmıştır (% 40 civarında). Bu bölümde de tüm göstergeler için test değeri (test değeri M= 3) % 90 güvenirlikle anlamlı çıkmıştır.

³ Sosyal yardımlar il ve ilçe düzeyinde Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakıfları vasıtasıyla vatandaşlara ulaştırılmaktadır.

Tablo 7: Katılımcıların Stratejik Planın Kurumsal Etkinlik ve Kaynak Tasarrufuna Katkısına İlişkin Görüşleri (yüzelik dağılım (%)) ve bağımsız t testi

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	1,9	8,4	17,8	44,9	27,1	3,87	9,249	106	0,000
G2	,9	1,9	14,0	35,5	47,7	4,27	15,616	106	0,000
G3	1,9	1,9	16,8	43,0	36,4	4,10	12,980	106	0,000
G4	2,8	10,3	20,6	45,8	20,6	3,71	7,347	106	0,000
G5	2,8	8,4	32,7	38,3	17,8	3,60	6,379	106	0,000
G6	2,8	4,7	39,6	39,6	13,2	3,56	6,478	105	0,000
G7	4,7	8,4	43,6	36,4	15,9	3,50	5,154	106	0,000
G8	5,6	16,8	37,4	29,0	11,2	3,23	2,319	106	0,022
G9	6,5	17,8	33,6	27,1	15,0	3,26	2,420	106	0,017

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: %90

G1. Stratejik plan daha önceden yardım başvurusunda bulunan vatandaşlardan talep edilen çok sayıda belgeyi kaldırarak ciddi oranda kaynak tasarrufu sağlamıştır.

G2. Stratejik plan çerçevesinde yürütülen projelerin bir sonucu olarak vatandaşlarımızın hizmetlere erişim süreci kısalmıştır.

G3. Stratejik plan çerçevesinde kurumumuzun teknik imkanları, yazılımsal ve donanımsal alt yapısı geliştirilerek vatandaşlara hizmet sunum kalitesi artırılmıştır.

G4. Stratejik plan çerçevesinde düzenli olarak hazırlanan dergi, hakemli dergi, kitapçık, rapor ve broşürler ile kurum tarafından yürütülen faaliyetler ve projelerin kamuoyunca bilinme düzeyi artırılmıştır.

G5. Stratejik plan çerçevesinde etki analizleri yapılarak, sosyal yardım ve proje desteklerinin etkinliğinin artırılmasını sağlanmıştır.

G6. Stratejik planlama süreci kurumsal kaynak dağılımı ve karar alma süreçlerine katkıda bulunmaktadır.

G7. Stratejik planlama süreci çalışanların kurumsal hedefler üzerinde odaklanmasına katkıda bulunmaktadır.

G8. Stratejik plan kurumumuzda birimler arasında eşgüdümün sağlanmasına ve birimler arasında destekleyici bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

G9. Stratejik planlama süreci çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağlamaktadır.

Vatandaşlar ve Dış Paydaşların Katılım ve İşbirliği

Tablo 8 katılımcıların stratejik plan uygulamalarının vatandaşlar ve dış paydaşların katılım ve işbirliğine etkisine ilişkin görüşlerini özetlemektedir. Çalışanların çoğunluğu stratejik plan uygulamalarının vatandaş ve dış paydaşlarla işbirliğine katkıda bulunduğu inanmaktadır. Bu bölümde “stratejik planın diğer paydaş kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonun sağlanmasına” ve “yüksek kalitede kamu hizmeti sunulmasına katkıda bulunduğu” inandığını ifade edenlerin oranı görece daha yüksektir. Bu değişkenlerin ortalaması sırasıyla 3,64 ve 3,67’dir. Bu bölümde de t-test değeri (M= 3) tüm değişkenler için istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

Tablo 8: Katılımcıların Vatandaşlar ve Dış Paydaşların Katılım ve İşbirliğine Katkısına İlişkin Görüşleri (yüzdeler dağılım (%) ve bağımsız t testi)

Göstergeler	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok/kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Mean	t	df	Sig. (2-tailed)
G1	-	5,6	40,2	39,3	15,0	3,64	8,161	106	0,000
G2	1,9	6,6	39,6	42,5	9,4	3,51	6,312	105	0,000
G3	1,9	9,4	34,9	47,2	6,6	3,47	5,848	105	0,000
G4	2,8	3,7	37,4	46,7	9,3	3,56	7,021	106	0,000
G5	1,9	5,7	39,0	43,8	9-5	3,53	6,655	104	0,000
G6	4,7	12,3	38,7	37,7	6,6	3,29	3,218	105	0,002
G7	3,7	4,7	29,9	43,9	17,8	3,67	7,331	106	0,000

Test Değeri: 3, Güvenirlilik Düzeyi: % 90

G1. Stratejik plan diğer paydaş kamu kurum ve kuruluşları ile koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunmuştur.

G2. Stratejik planlama süreci müşterilerimizin/vatandaşların gelecekteki hizmet beklentilerini anlamamıza katkıda bulunmaktadır.

G3. Stratejik planlama süreci müşterilerimizin/vatandaşların taleplerine tam olarak cevap vermemize katkıda bulunmaktadır.

G4. Stratejik planlama süreci kurumumuz ile diğer kamu kurumları arasında destekleyici bir ortam oluşturulmasına katkıda bulunmaktadır.

G5. Stratejik planlama süreci vatandaş grupları ve diğer önemli dış paydaşlarla iletişimin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır.

G6. Stratejik plan kurumun vatandaşların desteğini sağlamasına katkıda bulunmaktadır.

G7. Stratejik plan yüksek kalitede kamu hizmeti sunulmasına katkıda bulunmaktadır.

DEĞERLENDİRME

Araştırma, Başbakanlığa bağlı Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü personelinin kurumun stratejik plan uygulamaları ve sonuçlarına ilişkin görüşlerini ortaya koymaktadır. Genel Müdürlükte stratejik plan hazırlık süreci 2006 yılının sonunda, stratejik plan uygulamalarıysa 2009 yılında başlamıştır. Stratejik planın kurumsallaşması için uzun bir süre gerektiği gerçeği göz önünde bulundurulduğunda araştırma bulguları, SYDGM’de stratejik plan uygulamalarında kısa sürede önemli mesafe alındığını ortaya koymaktadır. Kurum çalışanları büyük oranda stratejik planının yasal bir zorunluluk olduğu için değil ciddi olarak hazırlandığına inanmaktadır. Çalışanların azımsanmayacak bir oranı kurumlarındaki stratejik plan süreçleri ve uygulamaları hususunda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Diğer bir olumlu bulgu çalışanların çok az bir bölümünün stratejik plan süreç ve sonuçları hakkında olumsuz görüş bildirmiş olmalarıdır. Çalışanlar çoğunlukla ya olumlu görüş bildirmiş ya da kararsızım/ fikrim yok seçeneklerini işaretlemişlerdir.

Araştırma bulgularına göre çalışanların önemli bir oranı stratejik plan uygulamalarının kurumsal yönetim süreçlerine katkıda bulunduğu görüşüne katılmaktadırlar. Bu bağlamda, çalışanların azımsanamayacak bir oranı stratejik plan uygulamalarının Genel Müdürlüğün ortak misyon etrafında birleşmesine, tehditleri, zayıf ve güçlü yönleri değerlendirmesine, kısa, orta ve uzun dönemli amaç ve strateji geliştirmesine katkı sağladığı önerilerine destek vermektedirler. Benzer olarak, çalışanların çoğunluğu stratejik plan uygulamalarının vatandaş ve dış paydaşlarla işbirliğine katkıda bulunduğuna inanmaktadır. Ayrıca, katılımcılar önemli oranda stratejik planın kurumsal kaynak dağılımı ve bütçe ile ilişkilendirildiğine inanmaktadır. Katılımcıların açısından stratejik plan uygulamalarının en önemli katkısı kurumsal etkinlik ve kaynak tasarrufu alanındadır. Bu bölümün ortalamaları diğer alanlara göre daha yüksek çıkmıştır. Stratejik plana geçiş döneminde insan gücüne ve teknolojik altyapıya ilişkin kapasite geliştirme çalışmalarının tasarlanması, uygulama programları ile izlenmesi ve değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Erkan’a göre bu boyut kuruluşların görece en fazla kontrol sahibi olduğu alandır. Bu alanda kısa vadede olumlu sonuçlar alınabilir (Erkan, 2008: 193). Bu çerçevede, Genel Müdürlük yönetimi teknolojik boyutta kurumsal kapasite geliştirme alanında önemli girişimlerde bulunmuş, bu alanda kısa sayılabilecek bir sürede önemli başarılar elde etmiştir (Çoğurcu, 2010). Bununla birlikte çalışanlar insan kaynakları kapasitesinin geliştirilmesi

konusunda daha az olumlu görüşe sahiptirler. Nitekim “stratejik planlama sürecinin çalışanlar için eğitim ve gelişme fırsatları sağladığı” önerisine katılanların oranı görece düşük çıkmıştır.

Araştırma bulguları stratejik planının orta ve uzun vadede kurumsallaşması için önemli bazı dersler/problemler ortaya koymaktadır. Katılımcıların azımsanamayacak bir bölümü, çalışanların stratejik plan süreçlerine yeterince katılımının sağlanmadığına inanmaktadırlar. Pek çok yazar, çalışanların sürece katım ve bağlılığının stratejik planların etkinliğini artıracığına inanmaktadır (Kaufman ve Jacobs, 1988; Bryson, 2004). Bu çerçevede, stratejik planlamanın etkili olarak uygulanması için stratejik planlama ekibi önem kazanmaktadır. Etkili bir stratejik planlama ekibi en üst düzey yönetici, birim yöneticileri ve önemli uzmanların katılımıyla oluşur. Yukarıda ifade edildiği gibi, Tayvan’da kamu kurumlarında yapılan araştırmada stratejik plan büyük ölçüde merkezi strateji biriminin işi olarak algılanmakta, bu birim tarafından oluşturulmakta ve uygulanmaktadır. Diğer bir deyişle, stratejik plana diğer birimlerden önemli bir katkı gelmemektedir (Houng, 2006: 65). Stratejik yönetim esas olarak ana/ yatay yönetim faaliyeti olmakla beraber, stratejik plan ekibinin ilgili bilgileri toplamak ve analiz etmek, seçenekleri değerlendirmek, planları formüle etmek ve stratejileri değerlendirmek için tüm birimlerin desteğine ihtiyacı vardır (Poister ve Streib, 1999: 316- 317). Araştırma bulgularına göre Genel Müdürlük çalışanları stratejik planın birimler arasında eşgüdüm sağladığı ve destekleyici bir ortam oluşturduğu konusunda görece olumsuz görüş bildirmiştir. Bu kapsamda stratejik plan uygulamalarının her aşamasında diğer birimlerle daha yakın işbirliği yoluna gidilmesi yerinde olacaktır.

Stratejik planın oluşturulması ve güncellenmesi ve bunların tüm alanlarda uygulanmasında rehberlik etmesi için bir yapı oluşturmak strateji takımının görevidir. Stratejik yönetim devamlılık gerektiren bir süreç olduğu için, stratejik yönetim takımı stratejileri tartışmak, ilerlemeleri gözlemek, etkinliğini değerlendirmek ve genel olarak stratejik gündeme odaklanmayı sağlamak için sürekli olarak toplanmalıdır. Bir kurumun stratejik planlama ekibi stratejik amaç ve hedefleri belirleyen genel bir stratejik plan geliştirir, bunlara ulaşmak için gerekli olan stratejileri belirler ve uygulama için gerekli görevlendirmeleri yapar. Birim yöneticileri ve diğer bazı uzmanlar bu sürece katılmalarına karşın asıl odaklanılan alan kurumsal düzeydeki konu ve stratejilerdir. Genel kurumsal planın hazırlanmasından sonra, stratejik plan grubu her ana faaliyet birimlerinin/ kurumun diğer birimlerinin kendi stratejik planlarını geliştirmelerini sağlamalıdır (Poister ve Streib, 1999: 317). SYDGM’de strateji planlama ekibi büyük oranda kariyer uzmanlarından oluşmaktadır. Kurumda strateji planlama ekibine tüm birimlerden ve kademelerden çalışanların dahil edilerek uygulama sürecine çalışanların katılımının daha fazla sağlanması yerinde olacaktır.

Araştırma bulguları çalışanların stratejik plan hazırlama ve uygulama süreçlerine üst düzey yönetiminin yeterli düzeyde destek olduğuna inandıklarını göstermektedir. Çalışanların çoğunluğuna göre stratejik planının etkin olarak hazırlanması ve uy-

gulanması için üst düzey yönetim gerekli desteği yapmakta, uygun kurumsal ortamı oluşturmaktadır Aynı durum alt ve orta düzey yöneticiler için söz konusu değildir. Günümüzde, kurumlar artan bir şekilde çevresel belirsizlikle karşı karşıya gelmekte, üst düzey yöneticiler olayların uzağında kalabilmektedirler. Bu nedenle, kurumların daha etkin işlemede alt ve orta düzey yöneticilerin rolü önemli hale gelmiştir. Pek çok yazar artan problemlerle baş etmede orta kademe yöneticilerin önemine vurgu yapmışlardır (Tregoe ve Tobia, 1990; Wooldridge ve Floyd, 1990 ve 1992; Wooldridge vd., 2008; Yang vd., 2010). Örneğin Wooldridge ve Floyd'a (1992: 36) göre stratejik yönetimin etkinliği değişen şartları gözetin, yorumlayan ve üst yönetime ileten orta düzey yöneticilere dayanmaktadır. Bazı araştırmacılar yeni bir uygulama durumunda genellikle orta ve alt kademe yöneticilerin üst düzey yönetime göre değişimi daha az desteklediklerini ifade etmektedir (MacMillan ve Guth, 1986; Floyd ve Wooldridge, 1992). Benzer olarak bazı araştırmalar orta düzey yöneticilerin kendi çıkarlarını tehlikede gördükleri zaman kurumsal karar almada etkili olduğunu göstermektedir (Macmillan ve Guth, 1986; Brower ve Abolafia, 1995). Orta düzey yöneticiler üst düzey yöneticilerle bir stratejinin sonuçları veya uygulama prosedürleri hakkında anlaşmazlığa düşerlerse, stratejiyi engelleme veya geciktirme eğilimindedirler. Literatürde, stratejik planlama sürecinin birim amirleri ve orta düzey yöneticiler tarafından desteklenerek, onların düşüncelerinin bir parçası haline gelmesinin stratejik planların başarısında çok önemli rolü olduğu ifade edilmektedir (Vinzant ve Vinzant, 1999: 527; Huang, 2005: 54-55). Bu çerçevede, stratejik plan sürecine alt ve orta kademe yöneticilerin daha fazla katkı sağlaması için gerekli düzenlemelerin yapılması stratejik planın başarısına önemli katkıda bulunacaktır.

SYDGM'de stratejik plan uygulamalarının görece en zayıf halkası stratejik plan uygulamaları ile performans yönetim sisteminin ilişkilendirilmesi alanıdır. Bu sonuç, Vinzant ve Vinzant'ın modeliyle paralellik göstermektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi stratejik planının performans yönetimiyle ilişkilendirilmesi kapsamlı stratejik yönetim uygulamasının önemli bir unsuru ve aşamasıdır. Performans ölçümlerinin stratejik hedef ve amaçlarla ilişkilendirilmesi Vinzant ve Vinzant'ın modelinin en üst ve ileri aşamasıdır. Poister ve Streib'in yukarıda özetlenen araştırmasında ABD'de yerel yönetimler düzeyinde stratejik planın performans göstergeleri ile ilişkilendirilmesi oranı % 22 ile en düşük çıkmıştır (Poister ve Streib, 2005: 49). Bu bulgunun stratejik plan uygulamalarına başladıktan yirmi yıl sonra ortaya çıktığını ve SYDGM'de stratejik plan uygulamalarının henüz başlangıç aşamasında olduğunu hatırlatmakta yarar vardır. Esasında, Türk kamu yönetiminde stratejik planlamanın performans sistemiyle ilişkilendirilmesi hususunda yasal bir düzenleme mevcut değildir. 5018 sayılı kanun ve diğer ilgili mevzuat mevcut personel değerlendirme sistemine yönelik bir yenilik getirmemektedir. Performans değerlendirme sisteminin stratejik yönetim esaslarına göre yapılandırılması gerekmektedir.

SONUÇ

Henüz başlangıç aşamasında olmasına karşın araştırma bulguları Genel Müdürlükte stratejik plan uygulamalarında önemli bir aşama kaydedildiğine işaret etmektedir. Çalışanların önemli bir oranı stratejik plan hazırlama ve uygulama sonuçlarına ilişkin olumlu görüş beyan etmişlerdir. Öte yandan, katılımcıların azımsanmayacak bir bölümü pek çok öneride katılmıyorum/ fikrim yok seçeneğini işaretlemişlerdir. Bu durum kısmen SYDGM yeni kurulan ve gelişen bir kurum olduğu için çalışanların önemli bir oranının stratejik planın oluşturulmasından sonra Genel Müdürlükte çalışmaya başlamış olmasından kaynaklanmış olabilir.⁴ Her halükarda katılımcıların azımsanamayacak bir bölümü çalışanların stratejik plan sürecine yeterli derecede katılımının sağlanamadığına inanmaktadır. Katılımcılar üst düzey yönetimin stratejik plan sürecine ilişkin desteği konusunda olumlu görüş beyan etmişlerdir. Buna karşın, alt ve orta düzey yöneticilerin desteği konusundaki görüşler görece olumsuzdur. Benzer olarak stratejik plan hazırlama ve uygulama sürecinde diğer birimlerle işbirliğine ilişkin olumlu görüşler de görece düşüktür. Sonraki aşamalarda tüm çalışanlarla birlikte alt ve orta düzey yöneticilerin stratejik planlama sürecine daha fazla katılımının sağlanması ve diğer birimlerle daha yakın işbirliği yoluna gidilmesi bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bununla birlikte stratejik yönetimin kapsamlı olarak uygulanması çok uzun bir süreç gerektirmektedir.

Yukarıda özetlendiği gibi ABD’de yapılan araştırma bulguları stratejik planlamanın 20 yıldan fazla bir süredir kamu yönetimi reformlarının başlıca teması olmasına karşın, yerel yönetimlerin standart ve düzenli işlemleri haline henüz gelmekte olduğunu göstermektedir. Kurumlar zamanla stratejik planları daha kapsamlı ve ileri düzeyde uygulamakta, daha etkin stratejik yönetim yaklaşımı benimsemektedir. Türkiye’de kamuda stratejik plan uygulamaları henüz başlangıç aşamasındadır. Bu çalışmanın daha sonraki akademik çalışmalara ve kamu kurumlarının stratejik plan uygulamalarına katkı sağlayacağı beklenmektedir.

⁴ SYDGM 2004 yılının sonunda kurulmuştur. Yukarıda ifade edildiği gibi katılımcıların yaklaşık % 50’si memuriyete son beş yıl içinde başlamıştır. Ayrıca memuriyete son iki yılda başlayanların oranı % 20’nin üzerindedir.

KAYNAKÇA

- Boston, Jonathan ve June Pallot (1997). "Linking Strategy with Performance: Developments in New Zealand Public Sector". *Journal of Public Policy and Analysis Management*, 16 (3): pp. 382- 404.
- Broom, Cheryle A. (1995). "Performance-Based Government Models: Building a Track Record". *Public Budgeting and Finance* 15(4): 3-17.
- Brower, Ralph S. ve Mitchel Y. Abolafia (1995). "The Structural Embeddedness of Resistance Among Public Managers". *Group and Organization Studies* 20, (2.): 149-166.
- Bryson, John M. (2004), *Stratejik Planning for Public and Nonprofit Organizatiosn: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Jossey-Boss, San Francisco.
- Çoğurcu, Cemalettin (2010). "Stratejik Planlama, Stratejik Planlama ve Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğünde Sosyal Yardım Politikalarına Yönelik Projeler". *Yardım ve Dayanışma* 1 (2): 7- 33.
- Denhardt, Robert B., Denhardt Kathry G. Ve Mark A. Glaser (2000), "Citizen-Driven Strategic Planning in Local Government: The Case of Orange County, Florida", Rabin, Jack, -Miller,Gerald J.,-Hildreth, Bartley W. (Ed.), *Handbook of Strategic Management*, Marcel Dekker, New York, pp. 709- 720.
- Djordjevic, Masha (2007). "An Effect of Strategic Planning Processes on Developing Urban Governance in Budapest? Limited use of a transferred policy-making tool". *Paper prepared for the ECPR General Conference*, September 6-8, Pisa.
- DPT (2006). "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2. Sürüm", (www.sp.gov.tr/documents/sp-kilavuz/sp. (12.15. 2010).
- Drumaux, Anne ve Christophe Goethals (2007). "Strategic management: a tool for public management? An overview of the Belgian federal experience". *International Journal of Public Sector Management* 20 (7): 638- 654.
- Erkan, Volkan (2008). Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama: Türkiye Uygulaması ve Kuruluşlarda Başarıyı Etkileyen Faktörler, DPT, Ankara.
- Floyd, W. Steven ve Bill Wooldridge (1992). "Middle Management Involvement in Strategy and its Association with Strategic Type: A Research Note". *Strategic Management Journal* 13 (1): 153- 167.
- Gabris, Gerald T. (1992). "Stratejic Planning in Municipal Government: A Tool for Expending Cooperative Decision Making Between Elected and Appointed Officials". *Public Productivity & Management Review* 16 (1): 77- 93.

- Green, Sebastian (1998). "Stratejik Management Initiatives in the Civil Service: A Cross- cultural Comparison". *International Journal of Public Sector Management* 1(7): .536- 55.
- Gunn, Rod ve Wil Williams (2007). "Strategic tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK". *Strategic Change* 16 (5): 201- 216
- Halachmi, Arie, Hardy, William P. ve Bernie Lee Rhoades (1993), "Demographic Data and Strategic Analysis". *Public Administration Quarterly* 17(2): 159-174.
- Hall,, John Stuart ve Louis F Weschler (1990). "The Phoenix Futures Forum Creating Vision, Implanting Community". *National Civic Review* 80 (spring): 135-157.
- Houng, Chaomeng J. (2006). "Strategic Planning And Dysfunction: The Dark Side Of Mandating A Formal Planning System". *Soochow Journal Of Political Science* 22: 47- 71.
- Hyndman Hoel ve Ron Eden (2001). "Rational Management, Performance Targets and Executive Agencies: Views From Agency Chief Executives in Northern Ireland", *Public Administration* 79 (3): 579- 598.
- Johnston, Judy (1998). "Strategy, Planning, Leadership, and the Financial Management Improvement Plan: The Australian Public Service 1983 to 1996". *Public Productivity & Management Review* 21 (4): 352-368.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik. (T.C. Resmi Gazete. 26 Mayıs 2006 tarih ve 26179 Sayı)
- Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu (T.C. Resmi Gazete 24.12.2003 tarih ve 25326 Sayı)
- Kaufman, Jerome L. ve Harvey M. Jacobs (1988), "A Public Planning Perspective on Strategic Planning." In J. M. Bryson and R. C. Einsweilereds. eds. *Strategic Planning: Threats and Opportunities for Planners*. Chicago, I.L.: Planners Press.
- Kissler, Gerald R., Fore, Karmen N., Jacobson, Willow S.- Kittredge, William P. ve Scott L Steward (1998). "State Strategic Planning: Suggsetsions From the Oregon Experience". *Public Administration Review* 58 (4): 353- 359.
- Kutlu, Önder ve Mustafa Kocaoğlu (2010). "Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim Anlayışı: Konya İl Özel İdaresi Örneği", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 23 (1): 137-148.
- MacMillan, Ian ve William D. Guth (1986). "Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest". *Strategic Management Journal* 7 (4): 313-327.
- McCaffery, Jerry (1984). "Canada's Envelope Budget: A Strategic Management System". *Public Administration Review* 44 (4): 316-323.

- Poister, Theodore H. ve Gregory Streib (1989). "Management Tools in Municipal Government: Trends over the Past Decade". *Public Administration Review* 49 (2): 240- 248.
- Poister, Theodore H. ve Gregory Streib (1994). "Municipal Management Tools from 1976 to 1993: An Overview and Update". *Public Productivity and Management Review* 18(2): 115-125.
- Poister, Theodore H. ve Gregory Streib (1999). "Strategic Management in the Public Sector; Concepts, Models and Processes". *Public Productivity and Management Review* 22 (3) 308- 325.
- Poister, Theodore H. ve Gregory Streib (2005). "Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades". *Public Administration Review* 65 (1): 45-56.
- Poister, Theodore H. ve David M. Van Slyke (2002). "Strategic Management Innovations in State Transportation Departments", *Public Performance and Management Review*, 26 (1): 58- 94.
- Radin, Berly A. (2000). "The government Performans and Results Act and the The Tradition of Federal Management Reform: Squire Pegs in Round Holes". *Journal of Public Administration Research and Theory* 10 (1): 111-135.
- Streib, Gregory ve Poister Theodore H. (1990). "Stratejik Planning in the US Cities: Patterns of Use, Perpections of Effectiveness and an assessment of strategic capacity". *American Review of Public Administration*: 20 (1): 29-44.
- Streis, Alan W. (1985). *Strategic management and organizational decision making*, D.C. Heath and Co, Lexington, MA.
- SYDGM (2008a). Stratejik Plan 2009- 2013 Hazırlık Programı, Ankara.
- SYDGM (2008b). Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Genel Müdürlüğü Stratejik Plan 2009- 2013, Ankara.
- Toft, Graham S. (2000). "Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management" Rabin, Jack- Miller, Gerald J.- Hilderth, W. Bartley (Eds.), *Handbook of Strategic Managemen*, Marcel Dekker, New York, pp. 1-30.
- Thompson, Arthur A. Strickland III, A.J. (2001). *Strategic Management: Concepts and Cases*, Mc Graw Hill Irwin, New York.
- Tregoe, Benjamin B. ve Peter M. Tobia (1990). "An Action- Oriented Approach to Strategy", *The Journal of Business Strategy* 11 (1): 16- 21.
- Ugboro, Isaiah O.- Obeng, Kofi (2005). *The Practice and Use of Strategic Planning Systems in Public Transit Organizations*, Urban Transit Institute, North Carolina Agricultural and Technical State University, the report prepared for U.S. Department of Transportation.

- Verheijen, Tony ve Yelena Dobrolyubova (2007). "Performance management in the Baltic States and Russia: success against the odds?". *International Review of Administrative Sciences* 73 (2): 205- 215.
- Vinzant, Douglas H.ve Janet Vinzant (1996a). "Strategic Management and Total Quality Management: Challenges and Choices". *Public Administration Quarterly* 20(2): 201-219.
- Vinzant, Douglas H.ve Janet Vinzant (1996b). "Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit". *Public Productivity and Management Review* 20(2): 139-157.
- Vinzant, Janet- Douglas H. Vinzant (1999). "Strategic Management Spin-offs the Deming Approach" *Journal of Management History* 5 (8): 516- 531.
- Wheeland, Craig M. (1993). "Citywide Strategic Planning: An Evaluation of Rock Hill's Empowering the Vision". *Public Administration Review* 53 (1): 65- 72.
- Wooldridge, Bill, Schmid, Torsten ve Steven W. Floyd (2008). "The Middle Management Perspective on Strategy Process: Contributions, Synthesis, and Future Research". *Journal of Management* 34 (6): 1190- 1221.
- Wooldridge, Bill ve Steven W. Floyd (1990). "The Strategy Process, Middle Management Involvement, and Organizational Performance." *Strategic Management Journal* 11 (3): 231-241.
- Wooldridge, Bill ve Steven W. Floyd (1992). "Managing Strategic Consensus: the Foundation of Effective Implementation." *Academy of Management Executive* 6 (4): 27-39.
- Wotring, W. E. (1995). "Participants' Perceptions of the Activities and Product Associated with a Year-Long Strategic Planning Process." Ph.D. Dissertation University of Ohio.
- Yang, Jixia, Zhang, Zhi-Xue ve Anne S. Tsui (2010). "Middle Manager Leadership and Frontline Employee Performance: Bypass, Cascading, and Moderating Effects". *Journal of Management Studies* 47 (4): 654-678.

