

JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:1



JOBS

İşletme Bilimi Dergisi
The Journal of Business Science

Sakarya Üniversitesi / Sakarya University
İşletme Fakültesi / Sakarya Business School

i

Cilt/Volume : 7
Sayı/Issue : 1
Yıl/Year : 2019

ISSN: 2148-0737
DOI: 10.22139/jobs

İNDEKS BİLGİLERİ/ INDEXING INFORMATION



Kurucu Sahip/Founder

Prof. Dr. Gültekin YILDIZ

İmtiyaz Sahibi / Owner

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ

Editör / Editor

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT

Editör Yardımcıları / Assoc. Editors

Doç. Dr. Mustafa Cahit ÜNĞAN

Mizanpaj Editörü / Layout Editor

Arş. Gör. Özgün ÜNAL

Danışma Kurulu/Advisory Board

Prof. Dr. Ahmet Vecdi CAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Bülent SEZEN	Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü
Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Erman COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Kadir ARDIÇ	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet BARCA	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ	İstanbul Şehir Üniversitesi
Prof. Dr. Orhan BATMAN	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Recai COŞKUN	İzmir Bakırçay Üniversitesi
Prof. Dr. Remzi ALTUNIŞIK	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Selahattin KARABINAR	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Sıdıka KAYA	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Şevki ÖZGENER	Nevşehir Üniversitesi
Prof. Dr. Türker BAŞ	Galatasaray Üniversitesi
Doç. Dr. Surendranath Rakesh JORY	Southampton Üniversitesi

Yayın Kurulu / Editorial Board

Prof. Dr. Kadir ARDIÇ
Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doç. Dr. Mustafa Cahid ÜNĞAN

Sekreteryaya / Secreteria

Arş. Gör. Özgün ÜNAL
Arş. Gör. Mustafa AMARAT
Arş. Gör. Ayhan DURMUŞ

iv

Dergimize yayınlanmak üzere gönderilen makalelerin yazımında etik ilkelere uyulduğu ve yazarların ilgili etik kurulundan gerekli yasal onayları aldığı varsayılmaktadır. Bu konuda sorumluluk tamamen yazarlara aittir. İşletme Bilimi Dergisi'nde yer alan makalelerin bilimsel sorumluluğu yazara aittir. Yayınlanmış eserlerden kaynak gösterilmek suretiyle alıntı yapılabilir.

It is assumed that the articles submitted for publication in our journal are written in ethical principles and the authors have obtained the necessary legal approvals from the relevant ethics committee. The responsibility of this matter belongs to the authors. Scientific responsibility for the articles belongs to the authors themselves. Published articles could be cited in other publications provided that full reference is given.

İşletme Bilimi Dergisi; www.dergipark.gov.tr/jobs Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi jobs@sakarya.edu.tr Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan/SAKARYA

Bu Sayıda Katkıda Bulunan Hakemler *Reviewers List of This Issue*

İşletme Bilimi Dergisi
2019
Cilt:7 Sayı:1

Prof. Dr. Bayram Topal	Sakarya Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Tutar	Eskişehir Anadolu Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Adak	İstanbul Üniversitesi
Prof. Dr. Mehmet Selami Yıldız	Düzce Üniversitesi
Prof. Dr. Serap İncaz	Niğantaşı Üniversitesi
Doç.Dr. Adem Baltacı	İstanbul Medeniyet Üniversitesi
Doç. Dr. Hakan Tunahan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Mahmut Hızıroğlu	Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Mesut Çimen	Acıbadem Üniversitesi
Doç. Dr. Mustafa Cahid Ünğan	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Niyazi Kurnaz	Kütahya Dumlupınar Üniversitesi
Doç. Dr. Nevran Karaca	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Oğuz Işık	Hacettepe Üniversitesi
Doç. Dr. Sinan Esen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Doç. Dr. Üyesi Samet Güner	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Serkan Şengül	Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Doç. Dr. Şerife Subaşı	Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi
Doç. Dr. Yasemin Özdemir	Sakarya Üniversitesi
Doç. Dr. Yasin Şehitoğlu	Yıldız Teknik Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ahmet Yağmur Ersoy	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ali Özgür Karagülle	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Ebru Demirci	İstanbul Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fatma Gamze Bozkurt	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Fırat Altınkaynak	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Gülcan Şantaş	Bozok Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Hacı Mehmet Yıldırım	Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim Cebeci	Sakarya Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Lütfi Mustafa Şen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Murat Doğdubay	Balıkesir Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Selma Kılıç Kırılmaz	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Sema Polatçı	Gaziosmanpaşa Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz	Yalova Üniversitesi
Dr. Öğr. Üyesi Şule Yıldız	Sakarya Üniversitesi

Sizlerin özverili çalışmaları ve desteği ile İşletme Bilimi Dergisi'nin 2019 yılı birinci sayısını (Cilt 7, Sayı 1) çıkarmış bulunmaktayız. Bu sayımızda farklı disiplinlerden araştırmacıların yazdığı 12 makaleye yer veriyoruz. Makalelerden dördü 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya'da düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildirinin geliştirilmiş halinden oluşmaktadır.

Bu sayıda sunulan çalışmalardan ilki Ali TAŞ, Oğuzhan ÖZTÜRK ve K. Şeyma ARSLAN tarafından hazırlanan "Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü: Kamu Kurumları Üzerinde Çoklu Örnek Olay İncelemesi" başlıklı çalışmadır. Bu çalışmada kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirdiği sorusuna cevap aranmaktadır.

vi

İkinci çalışma, Vugar GAHRAMANOV ve Oğuz TÜRKAY tarafından hazırlanan ve hostel işletmeciliğinde rekabetçiliğin analizi amaçlayan, Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci ve Turist Görüşlerinin Analizi başlıklı çalışmadır.

Üçüncü çalışma Büşra GEZİKOL, Sinan ESEN ve Hakan TUNAHAN tarafından hazırlanan ve konut fiyatlarında, konutun çevresindeki günlük yaşam aktivitelerine yürüyerek erişilebilirliğin etkili olup olmadığını inceleyen ve 22-23 Kasım 2018 tarihlerinde Sakarya'da düzenlenmiş olan 2.Ulaştırma ve Lojistik Ulusal Kongresi'nde sunulan bildiriden geliştirilen *An Analysis on the Relationship between Housing Values and House-specific Factors and Its Neighbouring Amenities in Turkey* başlıklı çalışmadan oluşmaktadır.

Dördüncü çalışmamız, Hakan ÇELİK ve Kamil TAŞKIN tarafından hazırlanan SMED Uygulamasının Ayar Süresine ve Birim Maliyete Etkisi: Kabuk Soyma Parlak Çelik Üretim Hattı Uygulaması başlıklı çalışma olup;

çalışmada SMED yönteminin ayar sürelerine ve birim zaman maliyetine etkisi araştırılmaktadır.

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:1

Ayhan BAYRAM, Ece ZEYBEK YILMAZ, Çağlar SÖZEN ve Nükhet BAYER tarafından hazırlanan Nomofobi'nin (Akıllı Telefon Yoksunluğu) İçsel Motivasyona Etkisi: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Örneği başlıklı beşinci çalışmada nomofobinin içsel motivasyona etkisi olup olmadığı tartışılmaktadır.

Özlem DOĞAN ve Fırat ALTINKAYNAK'ın yazarlığını yaptığı Muhasebe ve Finans Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi başlıklı altıncı çalışmada muhasebe ve finansman alanında hazırlanmış lisansüstü tezlere yönelik kategorik bilgileri ortaya koyarak bu alanda çalışma yapacaklar için bir çalışma yapılan konular hakkında genel bir görünümün ortaya konulması amaçlanmaktadır.

Sedat BOSTAN, Gökhan AĞAÇ tarafından hazırlanan Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi başlıklı çalışmada 2017 yılında sonlandırılmasına rağmen, yönetici ve çalışanların kamu hastane birlikleri için nasıl bir bakış açısına sahip oldukları tartışılmaktadır.

Derleme şeklinde hazırlanan çalışmalardan Samina BEGUM ve Ulaş ÇAKAR'ın Employee Voice Scale: Is There a Need of Reconsideration of Dimensions? başlıklı çalışması çalışan sesine ilişkin yazını eleştirel bir yaklaşımla incelenerek alandaki uygulamaların çalışan odağından örgüt odağına yöneldiği göstermeyi; Muhammad Aiman AWALLUDDİN tarafından hazırlanan Human Capital Management in Malaysia: Issues and Strategic Measures başlıklı çalışma, Malezya'da insan sermayesi konularında iç görü kazandırmayı ve sorunları gidermek için alınmış stratejik önlemleri incelemeyi hedeflemektedir.

Transit ticaret ve transit taşımacılık faaliyetlerinin veri uygulamaları, döviz kurlarının değerlendirme işlemleri ve katma değer vergi istisnası

açılardan inceleyen ve farklılıklarını ortaya koyan Transit Ticaret ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi Ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi başlıklı üçüncü literatür incelemesi Gökhan BARAL ve Yaser GÜRSOY tarafından hazırlanmıştır. Gülşen T. AYDIN ve Zübeyde ÖZTÜRK'ün yazdığı Akıllı Kent Lojistiğinin Mekansal İlişkilendirilmesi başlıklı çalışmada Sürdürülebilir kentsel gelişmeyi teşvik etmek için kentsel alanlardaki yük, filo ve bilgi hareketinin akıllandırılmasının yararları, arazi yer seçimine ve kullanımına etkileri, mekansal ilişkilenmesi ile kente ve kentsel yük mobilitesine getirdiği kolaylıkları açıklanmaktadır. Avrupa Birliğinin 181 / 2011 Sayılı Tüzüğüne Göre Otobüsle Seyahat Eden Yolcuların Hakları başlıklı son çalışmada Ramazan DURGUT tarafından AB'ye uyum çerçevesinde olası Türk Yolcu Taşıma Kanunu ve bu kanuna ilişkin çıkarılacak Yönetmeliklerde AB'nin 181/2011 sayılı Tüzüğü'nün emsal alınmasının Türkiye'ye faydaları tartışılmaktadır.

viii

Görüldüğü gibi, dergimizin bu sayısı da işletmeciliğin farklı disiplinlerinde değerli bilim insanlarının kıymetli çalışmalarıyla oldukça zengin bir şekilde hazırlanmıştır. Dergi politikası olarak bundan sonraki sayılarımızda da işletme bilimine dayalı farklı disiplinlerden gelen çalışmaları yayınlamaya özen göstereceğiz. Bu sayımızda göndermiş oldukları makaleler ile dergimize katkı sağlayan tüm yazarlarımıza, dergimize gönderilen makalelerin değerlendirilmesi için kıymetli vakitlerini ayıran saygıdeğer hakemlerimize ve makalelerin dergide yayınlanmaya hazır hale gelmesi için yoğun bir gayret gösteren editör kurulumuz ve dergi sekretaryamıza teşekkürü borç bilirim. Dergimizin okurlarımız ve bilim insanlarına faydalı olması dileklerimizle sonraki sayılarımızda işletmeciliğin güncel çalışmalarını bilim dünyasının hizmetine sunmak için siz değerli bilim insanları ve araştırmacıların katkılarını bekliyoruz.

Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Editör

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 1

İşletme Bilimi Dergisi

2019

Cilt:7 Sayı:1

Araştırma Makaleleri/Research Articles

Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü: Kamu Kurumları Üzerinde Çoklu Örnek Olay İncelemesi

The Role Of Strategic Management Practices In Shaping The Intraorganizational Power Pattern: A Multiple Case Study On Public Institutions 1-32

Doç. Dr. Ali TAŞ, Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK, K. Şeyma ARSLAN

Hostel İşletmeciliğinde Rekabet Belirleyicileri: İşletmeci Ve Turist Görüşlerinin Analizi

The Determinants Of Competition In Hostel Management: Analysis Of Operators' And Tourists' Opinions 33-63

Vugar GAHRAMANOV, Prof. Dr. Oğuz TÜRKAY

Türkiye'de Konut Değeri İle Konut Ve Yakın Çevresine Özgü Faktörlerin İlişkisi Üzerine Bir Analiz

An Analysis On The Relationship Between Housing Values And House-Specific Factors And Its Neighbouring Amenities In Turkey 65-75

Arş. Gör. Büşra GEZİKOL, Doç. Dr. Sinan ESEN, Doç. Dr. Hakan TUNAHAN

SMED Uygulamasının Ayar Süresine Ve Birim Maliyete Etkisi: Kabuk Soyma Parlak Çelik Üretim Hattı Uygulaması

Examination Of The Effect Of SMED Methodology On The Setup Time And Unit Cost: Application In The Steel Bar Peeling Production Line 77-103

Hakan ÇELİK, Dr. Öğr. Üyesi Kamil TAŞKIN

Nomofobi'nin (Akıllı Telefon Yoksunluğu) İçsel Motivasyona Etkisi: Giresun Üniversitesi Öğrencileri Örneği

Effects Of Nomophobia (Smart Phone Deprivation) To Internal Motivation: Sample Of Students In Giresun University 105-130

Ayhan BAYRAM, Ece Zeybek YILMAZ, Çağlar SÖZEN, Nükhet BAYER

Muhasebe Ve Finans Alanında Yazılmış Lisansüstü Tezlere Yönelik Bir İçerik Analizi

A Content Analysis Regarding The Graduate Theses On Accounting And Finance 131-150

Dr. Öğretim Üyesi Özlem DOĞAN, Dr. Öğretim Üyesi Fırat ALTINKAYNAK

Kamu Hastaneleri Birliği Yapılanmasının Sağlık Hizmeti Sunum Süreçlerine Etkisinin Yönetici Ve Çalışan Açısından Değerlendirilmesi

Evaluation Of The Public Hospitals Association's Structure On The Process Of Health Services Delivery In Terms Of Managers And Employees 151-174

Doç. Dr. Sedat BOSTAN, Arş. Gör. Gökhan AĞAÇ

İÇİNDEKİLER/CONTENTS

Yıl (Year) 2019 Cilt (Vol.) 7 Sayı (No) 1

Literatür Derlemesi/Literature Review

Employee Voice Scale: Is There A Need Of Reconsideration Of Dimensions

Çalışan Sesi Ölçeği: Boyutların Yeniden Değerlendirmesi Sorunsalı

175-199

Assistant Prof. Samina BEGUM, Associate Prof. Ulaş ÇAKAR

Human Capital Management In Malaysia: Issues And Strategic Measures

Malezya'da İnsan Sermayesi Yönetimi: Sorunlar Ve Stratejik Önlemler

201-219

Muhammad Aiman AWALLUDDIN

Transit Ticaret Ve Transit Taşımacılık Faaliyetlerinin Muhasebeleştirilmesi Ve Katma Değer Vergisi Açısından Değerlendirilmesi

Accounting Of Transit Trade And Transit Transportation Activities And Evaluation These In Terms Of Value Added Tax

221-235

Gökhan BARAL, Yaser GÜRSOY

Akıllı Kent Lojistiğinin Mekansal İlişkilendirilmesi

The Spatial Relationship Of Smart City Logistics

237-261

Gülşen Teslime AYDIN, Prof. Dr. Zübeyde ÖZTÜRK

Avrupa Birliğinin 181 / 2011 Sayılı Tüzüğüne Göre Otobüsle Seyahat Eden Yolcuların Hakları

The Rights Of Passengers In Bus And Coach Transport According To Eu Regulation No 181/2011

263-274

Dr. Öğr. Üyesi Ramazan DURGUT

STRATEJİK YÖNETİM ÇALIŞMALARININ ÖRGÜT İÇİ GÜÇ ÖRÜNTÜSÜNÜ ŞEKİLLENDİRMEDEKİ ROLÜ: KAMU KURUMLARI ÜZERİNDE ÇOKLU ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü

1

Doç. Dr. Ali TAŞ

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, alitas@sakarya.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0002-7747-5333

Arş. Gör. Oğuzhan ÖZTÜRK

Sakarya Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme Bölümü, oguzhanozturk@sakarya.edu.tr
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0001-7959-9535

K. Şeyma ARSLAN

Sakarya Üniversitesi, İşletme Enstitüsü, Yüksek Lisans Öğrencisi,
seymaarslann94@gmail.com
ORCID ID: orcid.org/ 0000-0001-8773-3423

ÖZ

Amaç: Bu çalışmada kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü hangi güç alanları ve kaynakları üzerinden şekillendirdiği sorusuna cevap aranmıştır.

Yöntem: İfade edilen amaç çerçevesinde çalışma çoklu örnek olay çalışması şeklinde tasarlanmıştır. Çalışmaya stratejik planlarını kendileri hazırlayan 7 kamu kurumu dâhil edilmiştir. Bu 7 kurumdan 11 kişi ile yarı-yapılandırılmış mülakat yapılmıştır. Bunun yanı sıra, örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği dönem içerisinde araştırmacı tarafından yapılan gözlemler vasıtasıyla da bir dizi veri toplanmıştır. Gözlem ve mülakatlara ek olarak çalışmada kurumlara ait ve araştırmaya yön veren amaç çerçevesinde veri niteliği taşıyan dokümanlarda araştırmada kullanılmıştır. Elde edilen veriler literatürdeki vurgulardan hareketle oluşturulan göstergeler temel alınarak analiz edilmiştir.

Bulgular: Verilerin analizi stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü değiştirmede bir araç olarak kullanıldığına ve bu özelliğinden dolayı örgüt içi güç örüntüsünü belli şekillerde etkileyebildiğine işaret etmektedir.

Sonuç: Örgütsel bağlama özgü faktörlerin hem örgüt içi güç örüntüsünü etkileme derecesinde ve yönünde hem de bir araç olarak kullanımında belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Stratejik Yönetim, Örgüt İçi Güç, Güç Okulu, Kamu Kurumları

THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTICES IN SHAPING THE INTRAORGANIZATIONAL POWER PATTERN: A MULTIPLE CASE STUDY ON PUBLIC INSTITUTIONS

ABSTRACT

Aim: The aim of this study is to find an answer to this question; “by which power patterns and power sources do strategic management practices shape the power pattern in public institutions?”.

Method: The study was designed as a multiple case study in accordance with the research question. Seven public organizations that prepared their strategic plans were included in the study. A semi-structured interview was conducted with 11 people from these organizations. In addition, a series of data were collected via the observations made by the researcher during the period in which case studies were conducted. In addition to observations and interviews, documents related to organizations were also used in this study. The obtained data were analyzed based on the indicators with reference to emphasis in the literature.

Findings: The analysis of the data indicate that strategic management practices are used as a tool to change the intraorganizational power pattern and can affect the intraorganizational power pattern in certain ways.

Results: Factors related to organizational context were found to be significant in both influencing the intraorganizational power pattern with regard to degree and direction, and also usage as a tool.

Keywords: Strategic Management, Intraorganizational Power, Power School, Public Organizations

I. Giriş

1980'li yıllarda İngiltere ve ABD' de başlayan ve bu ülkedeki başarılı sonuçlarından dolayı birçok ülke tarafından öykünlenen politikalar Türkiye'de de büyük ilgi görmüştür. Bu ilginin doğal bir yansıması olarak yeni kamu yönetimi anlayışı şeklinde nitelendirilen politikalara yönelik plan ve uygulamalar kanuni düzenlemeler başta olmak üzere farklı zorlayıcı mekanizmalarla uygulamaya geçirilmeye başlanmıştır. Sahip olunan kaynakların etkin kullanımı üzerinden kurumsal performanslarını arttırarak ulusal rekabet gücünü yükseltmeye niyetlenen bu uygulamaların başında ise stratejik yönetim çalışmaları gelmektedir. Bahsedilen düzlemle ilgili olarak 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı "Kamu Maliyesi ve Kontrol Kanunu" neticesinde kamu kurumları stratejik yönetim esaslarına yönelik olarak stratejik planlama yapmakla yükümlü hale gelmişlerdir. Aslında bu yükümlülük; kaynak, rekabet ve performans üzerinde şekillenen odaklanma sonucunda kamu kurumlarının yeni ekonomi anlayışının gereklilikleri doğrultusunda rekabetçi pozisyon alma baskısının doğal bir sonucudur. Kamu kurumlarına yönelik bu zorlayıcı süreç ve bu sürecin sonuçları akademik yazında da etkisini göstermiş ve hem kamu yönetimi hem de yönetim-organizasyon yazınında "kamu kurumlarının yeni yönetim politika ve uygulamalarına" ilişkin araştırmaların sayısı hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu çalışmalar içerisinde bu araştırmanın odağındaki konu olan stratejik yönetime ilişkin çalışmalar incelendiğinde çalışılan konu bakımından çeşitliliğin olduğu görülmektedir. Bu çeşitlilikle birlikte ise stratejik yönetimle ilgili çalışmaların genel olarak, kamu çalışanları açısından stratejik yönetim çalışmalarının nasıl algılandığı, hangi uygulamaların ne derece benimsendiği, stratejik yönetimin uygulanabilirliği ve sonuçları temelinde derinleşmiş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, literatürdeki çalışmaların; stratejik yönetimin kamu kurumlarında (Sobacı, 2008; Aytepe, 2008; Şeker, 2012; Turpçu, 2017) ve yerel yönetimlerde uygulanabilirliği (Yalçınkaya, 2010; Güngör, 2010), uygulamalarının başarılı olup olmadığı (Uçar, 2010), yönetim süreçlerinde bilgi sisteminin önemi (Girgin, 2015), stratejik yönetim anlayışının temel yönetim süreçleri açısından uygulanabilirliği (Başaran, 2016), strateji uygulama sürecini etkileyen faktörlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, stratejik amaçların çalışanlara aktarılıp aktarılmadığı (Aktuna, 2010), stratejik planlama uygulamalarının dikey ve yatay entegrasyon sorunları ve stratejik planlamaya ilişkin alternatif yaklaşımlara (Eryiğit, 2012; 2013), kamu kurumlarının stratejik planlama deneyimleri (Şahin, 2014), stratejik planlama çalışmalarının gelecek öngörüsü noktasında tutarlı olup olmadığı ve buna yönelik kurumda nasıl değişiklikler meydana getirdiği (Cengiz,

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü****4**

2016), kurum yöneticisinin stratejik planı benimsemesinin kurumdaki stratejik yönetim anlayışına yansımaları (Gül, 2017), kamu ve özel kurumların stratejik yönetim anlayış süreç ve farklılıkları (Kadıoğlu, 2009) konularına odaklanmış oldukları söylenebilir. Mevcut yazına ilişkin yapılan özet göz önüne alındığında bir kurum/örgüt için belirlenen stratejinin ve uygulanmaya konulan stratejik yönetim sürecinin bir “*milat*” olduğu gerçeğinin göz ardı edilmiş olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle, yeni bir strateji ve bu yeni strateji çerçevesinde tanımlanmış olan yeni bir pozisyon düzlemine kurumun/örgütün yerleştirilmesine yönelik süreç kurum/örgüt için bir daha eskiye dönülmesi mümkün olmayan bir değişim sürecinin başlaması anlamına gelmektedir. Bir stratejik yönetim sürecinin başarısının kurumun/örgütün kendisine yön verecek strateji ve süreci temelinde gerekli değişikliği ne derece gerçekleştirebildiği ile doğru orantılıdır. Bu ifade edilenler göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim süreci-değişim temaları çerçevesinde yapılacak olan çalışmaların hem akademik yazının zenginleşmesi hem de uygulamaya yönelik önemli katkılar sağlama potansiyeli taşıyacakları söylenebilir. Bahsedilen eksenlerdeki çalışmaların ifade edilen katkı potansiyelleri göz önüne alındığında strateji-stratejik yönetim ve değişim olguları temelindeki çalışmaların özellikle Türkçe ve bilhassa da kamu yönetimi yazınında ihmal edilmiş olması önemli bir eksikliklerdir. Bu eksikliğin özellikle örgütsel/kurumsal değişimlerin görece daha zor gerçekleştiği, bürokratik kültürde yerleşik hale gelmiş bir takım özellikler nedeniyle değişim süreçlerinin sağlıklı tasarlanmasının zor ve değişim süreçlerinden örgütsel performans anlamında alınan çıktılarının yüksek olmadığı Türkiye gibi ülkeler açısından çok daha ayrı bir öneme sahip olduğu söylenebilir. Bu ifade edilenler temel alınarak bu çalışma “*strateji-stratejik yönetim ve değişim*” ekseninde kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmalarının bu kurumlardaki/örgütlerdeki güç örüntüsünü nasıl etkilediği ve bu güç örüntüsünü hangi şartlarda nasıl/ne derece değiştirdiğine odaklanmıştır. Bu amaç çerçevesinde çalışmanın ayırt edici yönlerini şu şekilde ifade etmek mümkündür. Çalışma, kamu kurumları temelinde strateji-örgütsel güç örüntüsü eksenindeki ilk çalışma olması itibarıyla ayrı bir öneme sahiptir. Bunun yanında çalışmanın stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel/kurumsal güç örüntüsünü kamu kurumları gibi güç örüntüsünün değişmesinin kolay olmadığı ve bu örüntünün çok farklı mekanizmalar üzerinden şekillendirilmiş/şekillenmiş olan Türkiye gibi bir ülkede gerçekleştirilmiş olması çalışmaya daha önemli hale getirmektedir. Çalışmanın diğer ayırt edici bir özelliği ise doğrudan strateji-güç örüntüsü çerçevesinde yapılmış olmasının bir yansıması niteliğindedir. Bu çerçevede çalışma, stratejinin örgütsel güç hiyerarşisinin şekillenmesindeki rolünü ortaya koymak açısından da ayrı bir öneme

sahiptir. İfade edilen amaç ve bu amaç ekseninde ortaya çıkan ayırt edici özellikler temel alınarak çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu araştırma üç kısımdan oluşmaktadır. Birinci kısımda, strateji ve örgütsel güç örüntüsü arasındaki ilişki ve etkileşimini açıklamaya yönelik güç okulu ve mikro politika temelinde yapılan bir yazın incelemesi yer almaktadır. İkinci kısımda ise araştırmanın metodolojik kurgusu ayrıntılı olarak açıklanmıştır. Araştırmanın üçüncü kısmında ise örnek olay incelemeleri temelinde gerçekleştirilen analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**
5

II. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsüne Etkilerine İlişkin “Güç Okulu” ve “Mikro Politika” Literatüründen Kuramsal Tespitler

Çalışmanın amacı göz önüne alındığında, strateji-stratejik yönetim ve güç örüntüsü arasında bir ilişkinin varlığı ve bu ilişkinin boyutlarıyla yönünün ne/nasıl olabileceğine açıklamaya yönelik argümanlar setinin ortaya konulması çalışma oldukça büyük bir önem arz etmektedir. Bu önem temel alınarak yapılan inceleme stratejik yönetim okullarından biri olan “güç okuluna ait” argümanlar ile “mikro politika” literatürüne özgü açıklamaların stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü etkileyebilme potansiyeli, etkilemenin derecesi ve yönüyle ilgili olarak bir dizi önemli imada bulunmuş olduklarına işaret etmektedir. Bu imalar temel alınarak güç okulu ve mikro politika alan yazınındaki açıklamaların, strateji ile güç arasındaki ilişkiye dair imaları tartışılmasının çalışma için önemli bir gereklilik olduğu söylenebilir.

2.1. Stratejik Yönetim Çalışmalarının Güç Örüntüsünü Etkileyebilme Durumu: Güç Okulunun Vurguları Temelinde Bir Değerlendirme

Güç okulunun çalışmanın temel sorunsalına yönelik imalarının “etki süreci”, “politika” ve bu etki süreci ile politika arasındaki ilişkinin karşılık bulduğu “kişilerarası etkileşim” temelinde şekillenmiş olduğu görülmektedir. Güç okulunun söz konusu çerçevedeki açıklamalarında, etki süreci ve etki süreci içinde politikanın, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsü üzerindeki şekillendirici etkisinde bir araç olarak değerlendirilebileceği vurgulanmaktadır.

Güç okulu, stratejinin oluşumunu açık bir etki süreci olarak nitelendirilerek, belli çıkarılara uygun stratejileri müzakere etmek için güç ve politikanın kullanımını vurgulamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 235). Buradaki güç, salt geleneksel piyasadaki ekonomik temelli rekabetin ötesinde, ekonomik gücü içerecek şekilde etkiyi tanımlamak için

kullanılmaktadır. Bu yorumlama güç okulunu politikaya yakınlaştırmaktadır (Mintzberg vd., 1998: 234). Güç okuluna göre, örgütün davranışı aslında politik kültür içinde “*etkileyiciler olarak adlandırılan çeşitli aktörlerin örgütün kararlarını ve eylemlerini kontrol etmeye çalıştığı bir güç oyunu*” olduğu üzerine kurulmuştur. Örgüt, ilk olarak bir grup etkileyicinin ortak bir görevi sürdürmek için bir araya geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Diğer etkenler, daha sonra bazı ihtiyaçlarını karşılamak için bir araç olarak örgüte çekilirler. Etkileyicilerin ihtiyaçları değiştiğinde, her biri kendi kararlarını ve eylemlerini kontrol etmek için kendi güç araçları veya etki mekanizmalarını kullanmaya çalışırlar. Başarılı olmaları, örgütsel gücün hangi konfigürasyonunun ortaya çıkacağını belirler. Böylelikle örgütün davranışını anlamak için, hangi etkileyicilerin var olduğunu, her birinin kurumda neyi yerine getirmeye çalıştığını ve her birinin bunları yerine getirmek için nasıl güç kullanabileceğini anlamak gerekmektedir (Mintzberg, 1983: 22).

Güç okuluna göre güç ilişkileri, örgütleri kuşatarak onlara nüfuz edebilme özelliğine sahiptir. Bu nüfuz etme sürecinde güç okulunun içinde mikro güç ve makro güç şeklinde ikili bir ayrıma gidildiği görülmektedir. (1) Mikro güç, bir örgütün içinde, özellikle de bu çalışmada ki stratejik yönetim süreçlerinde, politikanın - gayri meşru ve meşru gücün- oyunuyla nasıl oluştuğuyla ilgilenmektedir. (2) Makro güç ise, örgütlerin diğer örgütler ile aralarındaki güç ilişkileri ile ilgilenir. Biri genellikle kendi çıkarları dışında olan meslektaşları ile çatışan iç aktörlere odaklanırken; diğeri ise örgütün kendi çıkarları, çatışma veya işbirliği için diğer örgütlerle birlikte hareket etmesini ele almaktadır (Mintzberg vd., 1998: 235). Bu çalışmanın yukarıda ifade edilen amacı göz önüne alındığında, güç okulunun mikro güç temelinde ortaya koymuş olduğu açıklamalar setinin çalışma için oldukça önemli olduğu söylenebilir.

Mikro güç; örgütlerin içindeki kendi bilişsel dünyaları, hayalleri, umutları, kıskançlıkları, farklı ilgi alanları ve korkuları olan bireylerin çıkarlarının farklılaşmasından meydana gelmektedir. Bu durum oldukça açık görünmekle beraber, literatürün geneli üst düzey yöneticilerin örgütteki bütün bireylerin benimseyeceği stratejileri tanımlayan akılcı aktörler olduğu izlenimini vermektedir. Ancak yukarıda ifade edildiği gibi, bireylerin çıkarlarının farklı olduğu göz önünde bulundurulduğunda, stratejinin politik bir süreç olarak ele alınması gereklidir. Strateji oluşturma bu şekilde politik bir süreç olarak ele alındığında, mikro politikaların olumlu yönlerinin değerlendirilmesiyle örgüt için bir fayda sağlanabileceği ifade edilmektedir (Mintzberg vd., 1998: 236). Bu anlamda strateji oluşturma; “*ikna etme, pazarlık yapma ve bazen doğrudan çatışma yoluyla politik oyunlar şeklinde*

dar görüşlü çıkarlar ve değişen koalisyonlar arasında önemli bir süre boyunca baskın olmayan etkileşimler” olarak görülmektedir (Mintzberg vd., 1998: 260). Bu durumu Jarzabkowski vd. (2007: 4) uygulama stratejisi perspektifinden ele almakta ve uygulama stratejisini, “birden çok aktörün eylemleri, etkileşimleri, müzakereleri ve kurdukları uygulamalarla inşa edilen sosyal olarak başarılı bir faaliyet” şeklinde açıklamaktadır. İlgili aktörlerin faaliyetlerinin hangisinin stratejik olmadığını belirlemenin zor olmasının yanı sıra, bu durumun her türlü sosyal aktiviteyi kapsadığı ileri sürülmektedir. Bu problemle başa çıkmak için ise stratejik uygulamalardan yararlanan etkinliklere odaklanılması gerektiğine değinilmektedir.

Stratejik yönetim çalışmaları doğrultusundaki etkinliklerin süreçlerinde iletişim ve katılım faaliyetleri, farklı iş birimleri arasında dışlanma, baskınlık ve bağımlılığın olduğu bir süreç olabilmektedir. Daha güçlü birimler süreci dominant ve münhasır olarak deneyimlemekte ve dolayısıyla daha az güçlü birimlerin daha fazla dâhil edilmesini ve kendi alt rollerini kabul edilmesini sağlamaktadır. Buna karşılık daha düşük güçlü birimler ise güçlü birimlerin baskın etkilerini azaltmak için stratejik yönetim sürecini değiştirmeye ve bunlarda değişiklik yapmaya çalışmaktadır. Bu süreç, iletişim ve katılım faaliyetlerinin nüanslı ve değişken doğasını göstererek, genel olarak stratejik yönetimin (strateji oluşturmanın) politik doğasını vurgulamaktadır (Jarzabkowski ve Balagun, 2009: 1256).

Mintzberg ve arkadaşları (1998) bu politik kültürde, örgütün içindeki alt grupların stratejileri belirleme ve değiştirme süreçlerine katılabileceklerini belirtir. Bu nedenle güç okulu, organize olmuş ve organize olmamış bireylerin davranışları şekillendirmede veya yeniden yapılandırmadaki rollerini daha iyi anlamak için çabalamaktadır. Mikro güç alanı ayrıca böyle bir süreçten ortaya çıkan stratejilerin mutlaka örgüt adına optimal sonuçlar vermeyeceğini de ileri sürmektedir. Aksine, bu stratejiler örgüt içerisindeki en güçlü grupların çıkarlarını yansıtacaklar ve var olan güç yapısını işaret edeceklerdir (Mintzberg, vd., 1998: 239).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik mikro güç kapsamındaki açıklamalar, stratejinin politik doğasına ve etki mekanizmasına vurgu yapmaktadır. Buna göre örgüt içindeki bireylerin ya da birimlerin güç elde ettiklerinin göstergesi olarak; ikna etme, yönlendirme, sosyal ilişkilerde baskın olma gibi kişiler arası etkileşim ve iletişime ilişkin unsurların öne çıktığı görülmektedir. Dolayısıyla güç örüntüsünün yeniden şekillendirebileceği noktasında aktörlerin çıkarları doğrultusunda etkileşimde bulunmaları önemli bir açıklama alanı olarak değerlendirilmektedir.

2.2.Mikro-politika Literatürü Özelinde Strateji Oluşturmanın Güç Örüntüsünü Şekillendirme Biçimi

Güç okulunun mikro güç temelinde yapmış olduğu açıklamalar setinden de anlaşılacağı üzere stratejilerin oluşturulmasında ve uygulanmasında ilgili kişilerin çıkarları önemli bir rol oynayabilmektedir. Bir örgütte/kurumda “*ilgili kişiler*” stratejik kararlar ve sonuçları üzerinde güçlü bir etkiye sahiptirler. Bu açıdan örgüt, stratejik olarak hareket eden örgütsel üyeler arasındaki güç ilişkilerinin geliştiği güç yapıları ve güç oyunlarının arenası olarak görülebilir. Aynı zamanda örgütlerdeki güç süreçlerine ilişkin bu görüş, “*mikro politika*” kavramının merkezi rolünü işaret etmektedir (Hansen ve Küpper, 2009: 2).

Zald ve Berger (1978), mikro politika konusunu farklı bir açıdan değerlendirerek “*Örgütlerde Sosyal Hareketler*”i tanımlamaktadır. Buna göre, “*örgütsel bir darbe*”, gücün yetkisini sağlam ve tam olarak yerinde tutarken, “*otorite sahiplerini yerinden etmenin*” amaçlandığı örgütün içinden gelecek gücün beklenmedik bir anda ele geçirilmesidir. “*Bürokratik isyan*”, otoriteyi ele geçirmek değil “*örgütsel işlevin bazı yönlerini değiştirmeyi*” (örneğin, program veya stratejik bir karar) amaçlamaktadır. Bu amaçla geleneksel politik kanalların dışına çıkılmaz. “*Kitle hareketleri*” ise, “*şikâyetleri ve hoşnutsuzluğu ifade etme ve / veya değişimi teşvik etme ya da buna karşı koyma*” amaçlı toplu girişimlerdir. Bunlar daha görünür bir şekilde gerçekleşmekte ve diğer iki formdan daha fazla insanı içermektedir (Zald ve Berger, 1978: 833-841).

Yukarıdaki açıklamalara ek olarak, Bolman ve Deal (1997) örgütlerde mikro politika ile ilgili aşağıdaki önermeleri ortaya koyarak strateji oluştururken güç elde eden aktörlerin etki mekanizmalarını hangi alanlardan elde ettiklerine ilişkin imalarda bulunmaktadır:

1. Örgütler, çeşitli bireylerin ve çıkar gruplarının *koalisyon*larıdır.
2. Koalisyon üyeleri arasında değerler, inançlar, bilgi, ilgi alanları ve gerçeklik alguları arasında kalıcı *farklılıklar* vardır.
3. En önemli kararlar *kıt kaynakların* tahsis edilmesini içerir.
- 4- Kıt kaynaklar ve kalıcı farklılıklar, çatışmayı örgütsel dinamiklerde merkezi bir rol oynar ve *gücü* en önemli kaynak haline getirir.
5. Hedefler ve kararlar pazarlık, müzakere ve farklı paydaşlar arasındaki *pozisyon* için gözetlemekten ortaya çıkar (akt. Mintzberg vd., 1998: 239).

Politik bakış açısı, *stratejik kararlar* bağlamında aktörler arasındaki çatışmanın yaygınlığına işaret etmektedir. Çatışma dolu bir ortamda

aktörler, niyetlerini gizleyebilmekte ve bilgiyi saklayabilmekte, bozabilmekte veya manipüle edebilmektedir. Dahası, benimsenen hedefler ve değiştirilen bilgiler, sembolik tepkiler ile yüklü olabilmekte ve bu da onların güvenilirliklerini değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır. Rasyonel düşüncenin analitik gücü, güvenilir verilerin mevcudiyetine bağlıdır. Ancak bu verilerin toplanması, değerlendirilmesi ve kullanılması, politik bir perspektiften oldukça sorunludur (Narayanan ve Fahey, 1982: 32).

Pettigrew (1972) mikro politika ile strateji oluşturmada güç olgusuna ilişkin olarak kaynak kontrolüne dikkat çekmektedir. Ona göre güç ilişkisi, bir sonuç ve kendisi ile sonuç arasında nedensel bir ilişkidir. Güç, bir aktörün algılanan çıkarları ile uyumlu sonuçları üretme yeteneğini içermektedir. Bu anlamda güç kaynakları sadece bir aktör tarafından sahip olunmamalıdır, aynı zamanda onun tarafından *kontrol* edilmelidir (Pettigrew, 1972: 188-189).

Pettigrew (1977), stratejinin politik bir süreç olarak formülasyonunu bir karar süreci olarak değerlendirir ve bağlama dikkat çeker. Stratejiyi, bir bağlamda çalışan olaylar, değerler ve eylemler akışı olarak ele alır. Günümüz stratejilerinin uygulanmasının sonuçları, yarının stratejileri için bağlamın bir parçasını oluşturacaktır. Ancak zaman, bağlamdan ayrı değildir. Bağlam, örgütün kültürünü; çevrenin değişim veya stabilite oranını; örgütün görevi, yapısı ve teknolojisi; ve örgütün liderlik ve iç politik sistemini içerir. Zaman içinde herhangi bir noktada, stratejik seçimlerin odağı çevre ve örgüt içi ikilemler olacaktır ve bu ikilemleri çözme süreci örgütsel, kültürel, görev, liderlik ve iç politik faktörlerden etkilenecektir. Bu bağlam, strateji formülasyon sürecini etkilemektedir. Strateji formülasyon sürecinin sonuçlarının uygulanması, gelecekteki stratejik ikilemleri yeniden çözmek için yeni bağlamsal arka plan haline gelmektedir (Pettigrew, 1977: 79-80).

Bu açıklamaların akabinde anlaşılmaktadır ki politik perspektif, örgütsel bağlamın etkisini izler ve iç politik süreçlerin strateji içeriğini nasıl belirlediğini veya değiştirdiğini gösterir. Etkin üst düzey yöneticilerin bu politik süreçlerin sezgisel bir kavrayışına sahip oldukları ve etkili stratejik yönetimin, stratejik içeriği kadar örgütsel bağlamı da yönetmeyi gerektirdiği düşünülmektedir. Bu nedenle politik perspektifin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi, stratejik yönetim anlayışı için gereklidir (Narayanan ve Fahey, 1982: 33).

Stratejiler politik süreçlerin dışına çıktığı zaman, kasıtlı olmaktan çok ve daha muhtemel olarak, perspektiften ziyade pozisyonlar şeklinde ortaya çıkma eğilimindedir. Stratejiye politik açıdan bakmak, genellikle pazarlık ve benzeri süreçler yoluyla adım adım ilerlemeyi ifade eder. Belirli aktörler

kasıtlı niyetlere sahip olabilirler, ancak sonuç muhtemelen örgüt için *kendiliğinden* ortaya çıkmakta başka bir ifadeyle, genel olarak amaçlanmamaktadır. Belki de ilgili herkes tarafından tam olarak bu şekilde görülmemektedir. Üstelik, bir dizi farklı stratejik pozisyonun ortaya çıkması hayal edilebilir niteliktedir; amaçlar sıralı olarak ele alındıkça deyim yerindeyse her bir ihtilaf, kendi *pozisyonunu* almaktadır. Stratejinin bütüncül bir perspektif ya da paylaşılan tek bir görüş olarak başarısı, muhtemelen politik koşullar altında mümkün olmamaktadır (Mintzberg vd., 1998: 242).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik mikro-politika literatürünün açıklamalarındaki imalar gücün göstergeleri olarak kaynak tahsisi ve kontrolü, hiyerarşik değişimler ve stratejik karar mekanizmasına etki etme unsurlarına işaret etmektedir. Ayrıca, mikro-politika açıklamalarında, örgütsel bağlamın örgüt içi politikanın bütünlüklü bir parçası olduğu ve bu nedenle örgüt içi güç örüntüsünü anlamada önemli bir değişken olarak ele alınması gerektiği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle çalışmanın bir sonucu olarak stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü şekillendirmedeki rolü kamu kurumlarının bağlamsal koşullarındaki farklılıklar göz önünde bulundurularak da yorumlanmıştır.

III. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma nitel tasarımlarından *örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Yin (2003: 13) örnek olay çalışmasını “*güncel bir olguyu gerçek hayatındaki bağlamında, özellikle de olgu ile bağlamın iç içe geçtiği ve aralarındaki sınırın tam olarak belirgin olmadığı durumları inceleyen ampirik bir araştırma*” şeklinde tanımlamıştır. Bu araştırma stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği, bu çalışmaların örgüt içindeki güç örüntüsünde herhangi bir değişikliğe sebep olup olmadığına odaklanmaktadır. Böylesi bir konu doğası gereği araştırmaya konu olan kurumların içinde buldukları *bağlamsal koşulları* dikkate almayı ve stratejik yönetim çalışmalarının başlangıcından son bulmasına kadar olan *süreci derinlemesine* incelemeyi gerektirmektedir (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). Bu sürecin derinlemesine ve bütüncül bir şekilde incelenebilmesi için çoklu veri kaynaklarından yararlanılması gerekmektedir (Baxter ve Jack, 2008: 544). Ayrıca, çalışma stratejik yönetim çalışmasının güç örüntüsünü *nasıl* şekillendirdiği sorusuna (Yin, 2003: 7) odaklanması itibariyle örnek olay çalışması uygun bir tasarım olarak değerlendirilmiştir. Dolayısıyla hem “*nasıl*” sorusunu sorarak stratejik yönetim çalışmaları ile güç arasındaki ilişkiye yönelik “*süreci derinlemesine incelenmesine*” hem de kamu kurumlarını kendi ortamlarında inceleyerek kurumlar arasındaki “*bağlamsal farklılıkların*” ele alınmasına yönelik niyetin araştırmanın örnek olay

çalışması olarak tasarlanmasındaki yönlendirici faktörler olduğu söylenebilir.

Örnek olay çalışmasının tasarımında belirleyici olan bir kriter çalışmanın kaç “örnek olay” üzerinden yürütüleceğidir (Yin, 2003: 40). Bu çalışma, araştırma sorusu açısından farklı bağlamsal arka planlara sahip olan kamu kurumlarında gerçekleştirileceği için *çoklu örnek olay çalışması* olarak tasarlanmıştır. Kamu kurumlarının stratejik yönetim çalışmaları ile ilgili tabi oldukları kanun maddesi aynı olmak ile birlikte stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde bir mekanizma olarak kullanılıp kullanılmayacağı kamu kurumunun içinde bulunduğu bağlamsal koşullara göre farklılık gösterebilmektedir. Analize dahil edilen kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünde bir değişikliğe sebep olması açısından farklı etkilere sahip olmasında kurumların içinde buldukları farklı bağlamsal koşullar belirleyici olduğu için araştırma tekli değil de çoklu örnek olay olarak tasarlanmıştır. Bu sayede söz konusu kamu kurumlarının sahip oldukları farklı *bağlamsal koşulların* stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklere farklı etkilerde bulunup bulunmadığı tespit edilebilecektir. Araştırmanın çoklu örnek olaylar temelinde gerçekleştirilmesinin diğer bir katkısı da örneklerin karşılaştırmalı olarak analiz edilmesi neticesinde daha güçlü ve sağlam bulgular ortaya çıkartabilme konusunda araştırmanın güvenvericiliğini arttırmak adına sağlayacağı olası avantajlardır.

3.1. Çalışmanın Yürütüleceği Kurumların ve Mülakat Yapılacak Kişilerin Belirlenmesi

Bu çalışmada, (Merriam, 2015: 79-80)'in açıklamalarından hareketle, örneklem belirleme süreci üç aşamalı olarak gerçekleştirilmiştir. (1) Araştırma sorularına uygun *analiz biriminin* (kamu kurumları), (2) analiz birimi kapsamında *örneklerin* (hangi kamu kurumları) ve (3) örnek/ler kapsamında veri toplanacak “*kişilerin*” belirlenmesi.

Örnek olay çalışmasının en karakteristik özelliği çalışmanın nesnesinin, bir diğer ifadeyle araştırılacak şeyin sınırlandırılmasıdır. Bu doğrultuda örnek olay incelemesinin gerçekleştirileceği kurumları belirlenmesinde *Kasti (Amaçlı) Örneklem Tekniği* benimsenmiştir. Araştırmada örnek olay incelemesinin gerçekleştirileceği kurumların belirlenmesine yön veren temel ölçütler şu şekilde açıklanabilir. Stratejik yönetim uygulamaları –güç örüntüsü ilişkisinde gerçekleştirilen bir araştırma, stratejik yönetim çalışmalarının başladığı ilk zamana ve bu çalışmaları yürüten kişilere ulaşmayı gerektirmektedir. Çünkü stratejik

yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü etkilemeye yönelik ilk göstergeler stratejik yönetim çalışmalarının ve planlarının yapılmaya başladığı anda görevlendirilen kişiler ve bu kişilerin örgüt içerisinde pozisyonlarında kendini göstermektedir. Bu nedenle örnek olay incelemesinin yapılacağı kurumlar belirlenirken stratejik planlarını kendileri hazırlayanlar ve tarihsel süreçte bu çalışmaların başlamasında ve uygulanmasında önemli roller üstlenen kişilerin hala görevde olduğu kurumlar olmasına özen gösterilmiştir. Böylece stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsüne etkisinin tarihsel bir incelemesi yapılmak hedeflenmiştir. Örnek olay incelemesinin yapıldığı kurumların seçiminde belirleyici olan ikinci faktör ise örgütsel büyüklük, yöneticilerin güç kaynakları ve meşruiyetlerini sağlama biçimleriyle örgütlerin tepe yöneticilerinin, tepe yöneticisi olarak görev süreleri gibi bağlamsal faktörlerdir. İfade edilen bağlamsal faktörlerin stratejik yönetim çalışmalarını örgütsel güç örüntüsünü etkileme biçim ve derecesinde zaman zaman önemli belirleyici olabildiklerine yönelik literatür imaları ve pilot inceleme sonuçları bahsedilen parametreler bağlamında bir çeşitliliğe gidilmesinin anlamlı olacağına işaret etmektedir. İfade edilenler doğrultusunda bu çalışma; 1 Büyükşehir Belediyesi, 2 Yerel Belediye, 1 Üniversite, 2 Kamu İktisadi Teşekkülü (genel merkez) ve 1 Merkezi Yönetime Bağlı Kamu Kurumu kapsamında gerçekleştirilmiştir. Analize dâhil edilen kamu kurumlarında kimlerden ve/veya nelerden veri toplanacağı noktasında ise stratejik planların hazırlanması sürecinde yer alan kişilerin çalışmaya dâhil edilmesine karar verilmiştir. Stratejik planlama süreçlerine dâhil olan kişilerin diğer kişilere göre konu hakkında daha iyi bilgi ve farkındalık sahibi olduğu kanısında olduğundan *kasti* olarak bu kişiler çalışmaya dâhil edilmiştir. Bu açıklamalar ışığında araştırmaya dâhil edilen kurumlar ve kişilere ilişkin bilgiler Tablo 1’de sunulmuştur.

**Tablo 1.
Katılımcılara İlişkin Bilgiler**

Katılımcılar	Kurum	Birim	Pozisyon	Mevcut Pozisyonda Çalışma Süresi	Farklı Pozisyonda Çalışma Durumu	Öğrenim Durumu /Bölüm
K1	Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	2	İç Denetçi (8yıl)	Yüksek Lisans (Maliye)
K2	Büyükşehir Belediyesi	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	4	Proje Üretim Biriminde Memur (10 yıl)	Lisans (Felsefe)

Tablo 1. Devamı

Katılımcılar	Kurum	Birim	Pozisyon	Mevcut Pozisyon da Çalışma Süresi	Farklı Pozisyonda Çalışma Durumu	Öğrenim Durumu
K3	Büyükşehir Belediyesi	İnsan Kaynakları ve Eğitim Daire Başkanlığı	Şube Müdürü	13	Memur (5 yıl)	Lisans (İktisat)
K4	Yerel Belediye	Mali Hizmetler Müdürlüğü	Müdür-İşletme ve İştirakler Müdür Vekili	9	Memur (1 yıl)	Yüksek Lisans (Kamu Yönetimi)
K5	Yerel Belediye	Mali Hizmetler Müdürlüğü-Strateji ve Performans Birimi	Birim Şefi	8	Muhasebe (17 yıl)	Lisans (İşletme)
K6	Üniversite	Akademik Değerlendirme ve Kalite Koordinatörlüğü	Kalite Koordinatörü-Doktora Öğretim Üyesi	8	Kalite Elçisi (7 yıl)	Doktora (Endüstri Mühendisliği)
K7	Merkezi İdareye Bağlı Kamu Kurumu	Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı	Grup Koordinatörü	13	Strateji Biriminde Uzman (5yıl)	Yüksek Lisans (İşletme)
K8	KİT[1]- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük-Stratejik Yönetim ve Dış İlişkiler Daire Başkanlığı	Daire Başkanı	1	İstatistik ve Planlama Şube Müdürü (2 yıl), Uzman (7 yıl)	Lisans (Kamu Yönetimi, Endüstri Mühendisliği)
K9	KİT- (Enerji Sektörü)	Genel Müdürlük-Özel Kalem Müdürlüğü	Müdür	1	Memur / Genel Müdür Danışmanı (16 yıl)	Lisans (İşletme)
K10	KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Planlama Şube Müdürlüğü	Şube Müdürü	10	Teknisyen / Ticaret Şefliği/ Malzeme Şefliği (25 yıl)	Lisans (İktisat)
K11	KİT- (Gıda, Tarım ve Hayvancılık Sektörü)	Genel Müdürlük-Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı-Araştırma ve Koordinasyon Birimi	Birim Şefi	10	Mali İşler Müdürlüğünde Memur (18 yıl)	Lisans (İşletme)

¹ Kamu İktisadi Teşekkülü kamu yönetiminde, “Kamu Sermayeli İşletme” olarak sınıflandırılmakta ve “Sermayesinin yarısından fazlası kamu kurum ve kuruluşlarına ait olan veya faaliyet alanı itibarıyla ticari nitelik taşıyıp Sayıştay tarafından denetlenen işletmeler” olarak tanımlanmaktadır (Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 2018).

3.2. Araştırmaya Yön Veren Literatür Vurguları ve Göstergeler

Nitel araştırmaları belirli bir çerçevede yürütebilmek için genellikle temalar ve/veya önermelerden faydalanılmaktadır. Söz konusu tema veya önermelerin belirlenmesinde konu ile ilgili geliştirilmiş kuramsal çerçeveler önemli bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ancak, stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişiklikte nasıl bir rolünün olduğunun araştırıldığı böylesi bir çalışmayı yönlendirebilecek tema veya önermelerin belirlenebileceği herhangi bir kuramsal çerçeve bulunmamaktadır. Bu gibi durumlarda nitel bir araştırmanın veri toplama ve analiz süreçlerinin yönlendirilmesinde konuyla ilgili literatür vurguları, kuramsal açıklamalar, modeller ve göstergeler temel alınmaktadır. Bu nedenle, araştırmaya yön vermesi adına, stratejik yönetim disiplininde “güç” olgusuna yönelik açıklamaların yapıldığı alanlardan yapılan okumalar çerçevesinde stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsündeki değişikliklerde nasıl rol oynadığına ilişkin literatür vurguları temel alınarak bir çerçeve hazırlanmıştır. Söz konusu literatür vurgularını belirli bir çerçevede tutabilmek için öncelikle, araştırma sorusunun ikinci ögesi olan gücün göstergeleri belirlenmiştir. Daha sonra, belirlenen güç göstergeleri üzerinden çalışmanın literatür kısmında da ele alındığı gibi “güç okulu” ve “mikro politika” literatüründen stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içindeki güç örüntüsünü nasıl şekillendirdiğine yönelik tespitler yapılmıştır. Araştırmada verilerin toplanmasında ve analizinde oluşturulan bu çerçeve yön gösterici olmuştur.

Tablo 2.
Gücün Göstergelerine Yönelik Literatür Vurguları ile Mülakat Soruları Arasındaki Bağlantı

Strateji-Güç Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür Vurguları	Gücün Göstergeleri	Mülakat Soruları
Stratejik yönetim çalışmalarından önce herhangi bir birimde ve/veya pozisyonda olan bazı kişiler strateji yönetim çalışmalarında bulunmaları sebebiyle örgüt kaynaklarının tahsis ve kontrolünü sağlayacak bir yer edinirler (Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1972; Hickson vd., 1971).	Kaynakların tahsis ve kontrolünde söz sahibi olma	Stratejik planlama çalışmalarından önce kurumsal kaynaklar kim tarafından nasıl dağıtılıyordu, stratejik planlama çalışmalarlarıyla birlikte kim tarafından nasıl dağıtılıyor?
Kaynakların tahsisi konusunda, giriştikleri örgütün stratejilerini oluşturan kişi ve/veya birimler politik eylemlerin etkisiyle bu kaynaklardan daha fazla yararlanarak diğerlerine göre daha güçlü konuma geleceklerdir (Mintzberg vd., 1998; Pfeffer ve Salancik, 1974; Astley ve Sachadeva, 1984).	Kaynak tahsisinden daha fazla faydalanma	Stratejik planlama çalışmalarlarıyla birlikte kurumsal kaynakların tahsisi ile ilgili bir değişiklik oldu mu?

Tablo 2. Devamı

Strateji-Güç Arasındaki İlişkiye İlişkin Literatür Vurguları	Gücün Göstergeleri	Mülakat Soruları
Örgüt içindeki bazı kişiler, uyguladıkları politikalar sayesinde sahip oldukları yetkinlikleri stratejik yönetim çalışmalarında kullanmaları neticesinde sosyal hiyerarşide daha önemli bir konum elde edebilirler (Narayanan ve Fahey, 1982; Mintzberg vd., 1998; Mintzberg, 1983; Jarzabkowski vd., 2007).	Sosyal hiyerarşide ön plana çıkma	Sizce stratejik planlama çalışmaları ile birlikte hangi birimler ya da hangi yetkinliklerdeki kişiler kurumdaki sosyal hiyerarşide daha önemli hale geliyor? Örnek vererek açıklayabilir misiniz?
Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, göstermiş oldukları performansın bir sonucu olarak örgüt içinde daha iyi bir pozisyon elde ederler (Mintzberg vd., 1998).	Pozisyon Değişikliği	Stratejik planlama çalışmalarına katılanların, stratejik planlama çalışmalarından önceki pozisyonları ile stratejik planlama çalışmalarından sonraki pozisyonları arasında bir farklılık oluştu mu?
Stratejik yönetim çalışmalarında bulunan bazı kişi ve/veya birimlerin, örgütün yetki, görev ve sorumluluk dağılımında herhangi bir değişiklik olmaksızın, otorite sahiplerinin veya örgütün yapısal işlevlerinin bazı yönlerinin değişmesini etkileyebilecek güçte olmaları söz konusudur (Zald ve Berger, 1978).	Örgütün yapısında önemli bir konum elde etme	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte örgütün hiyerarşisinde bir değişiklik oldu mu? Eğer olduysa ne tür değişiklikler oldu?
Stratejik yönetim çalışmaları sonucunda örgüt içindeki bazı kişiler/birimler diğer kişilerin davranışlarını ve diğer birimlerin faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır (Mintzberg, 1983; Pettigrew 1972; Jarzabkowski ve Balagun, 2009).	Kontrol etme ve yönlendirme yetkisi elde etme,	Stratejik planlama çalışmalarının sonucunda kurum içinde kim ya da kimler başkalarının davranış, eylem ve faaliyetlerini kontrol etme ve yönlendirme yetkisine sahip olmaktadır? Örnek vererek, açıklayabilir misiniz?
Stratejik yönetim çalışmalarına katılan bazı kişiler, örgütün stratejik kararlarının alınması ve uygulanmasında önemli bir etkiye sahiptirler (Mintzberg, 1983; Mintzberg vd., 1998; Pettigrew, 1977; Narayanan ve Fahey, 1982; Hansen ve Küpper, 2009).	Örgüt kararlarına etki etme	- Kurum yöneticisi ile en sık toplantıya giren birim ya da kişiler kimlerdir? - Kurum yöneticisinin toplantı için en fazla destek aldığı birim ya da kişiler kimlerdir?
Stratejik yönetim çalışmaları sürecinde örgüt içindeki çeşitli çıkar grupları güçlü koalisyonlar oluştururlar (Mintzberg vd., 1998; Narayanan ve Fahey, 1982; Jarzabkowski vd., 2007).	Koalisyon oluşturma[1]	Stratejik planlama çalışmalarıyla birlikte kurum üyeleri ve birimler arasında yeni etkileşimler ve koalisyonlar oluştu mu?

¹Bu tema verilerin analizi esnasında çıkartılmıştır. Çünkü ulaşılan veriler bu konuda bir çıkarım yapılmasına olanak tanımamıştır

3.3. Veri Toplama Süreci

Araştırmanın amacı doğrultusunda ihtiyaç duyulan birincil veriler yarı biçimsel mülakatlar ve örnek olay çalışmalarının gerçekleştirildiği zamanlarda araştırmacılar tarafından gerçekleştirilmiş olan doğal gözlemlerle toplanmıştır. Mülakat ve gözlemlerle toplanan birincil verilerin yanında kamu kurumlarındaki stratejik planlama süreçlerine yönelik bazı doküman ve belgelerde araştırmada kullanılan ikincil verilerdir. Bilindiği üzere bir örnek olay çalışması için en önemli veri toplama tekniklerinden biri *mülakattır* (Yin, 2003: 89). Bu çalışmada da verilerin toplanmasındaki merkezi rolü mülakatlar oluşturmaktadır. Mülakatlar Tablo 2’de ifade edilen göstergeler ve bu göstergelere ilişkin literatür vurguları temelinde hazırlanmış olan sorular çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Mülakat yapılacak kişilerin belirlenmesinde, yukarıda belirtildiği üzere, kasti örneklem tekniği kullanılmıştır. Çalışmada bizzat stratejik planların hazırlanması sürecinde yer alan kişiler ile mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışma; İstanbul, Ankara ve Sakarya illerinde bulunan 7 farklı kamu kurumunda stratejik planlama süreçlerine dahil olmuş 11 kişi ile mülakat yapılmıştır. Mülakatlar ortalama 30 dakika ile 70 dakika bir zaman aralığında sürmüş ve görüşmeler kayıt altına alınmıştır.

Çalışmada, yukarıda da ifade edildiği gibi mülakatlara ek olarak, kamu kurumlarındaki stratejik yönetim çalışmaları sürecini yansıtan *dokümanlar (ikincil veri)* da kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan dokümanların başında çalışmaya dahil edilen kamu kurumlarının stratejik planları gelmektedir. Stratejik planlar, aynı zamanda, araştırma sorusu odağında kurumların incelenebilecek faaliyet raporlarını, performans göstergelerini ve paydaş analizlerini de kapsamaktadır. Bunun yanı sıra, kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının zorunlu hale geldiği 5018 Sayılı Kanun maddeleri, Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik ve Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu (2018, 3. sürüm) incelenen dokümanlar arasındadır.

Mülakatlar ve dokümanların yanında konu ile ilgili verilerin toplanması ve yorumlanmasında mülakatlar esnasındaki *gözlemler* de etkili olmuştur. Mülakatlar esnasında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü nasıl şekillendirildiği ile ilgili mülakat sorularına verilen cevapların yanında, kişilerin konu ile ilgili düşüncelerini ifade ederken kullandıkları vücut dili ve iletişim biçimleriyle, vurguları gözlemlenmiştir. Çünkü kişilerin tavırlarına yönelik söz konusu bu gözlemler kurumda stratejik yönetim çalışmalarına ne kadar önem verildiğine yönelik imaları barındırmaktadır. Mülakatlar esnasında ikinci bir gözlem alanı olarak ise birimdeki memurların ve yöneticilerin

araştırmaya katılan yöneticiler ile olan iletişim tarzları olmuştur. Çünkü kurumdaki diğer kişilerin stratejik yönetim çalışmalarını temsil eden kişiye karşı davranışları ve tavırları stratejik yönetim çalışmalarının ya da bu çalışmaları yönetmenin örgüt içinde bir güce sahip olmadaki rolüne yönelik imalarda bulunmaktadır. Bu gözlem alanlarına ilişkin gözlem sonuçları araştırmaya yön veren literatür vurguları ve güç göstergeleri çerçevesinde yazıya geçirilmiştir. Ancak, yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, bu araştırmada gözlemler sonucunda ulaşılan veriler daha çok mülakatlar ve ikincil verilerin analizi neticesinde ulaşılan sonuçların yorumlanmasını desteklemek amacıyla kullanılmışlardır.

IV. Veri Analizi ve Bulguların Yorumlanması

Bu çalışmada veri analizinde yönlendirici içerik analizi yaklaşımı kullanılmıştır. Yönlendirici yaklaşım özellikle çalışmanın veri toplama ve analiz aşamalarının yönlendiren kuramsal veya konu ile ilgili literatür vurgularından hareketle oluşturulmuş bir çerçevenin olduğu araştırma konuları için uygun bir nitel içerik analizi yaklaşımıdır¹. Dolayısıyla bu yaklaşımı kullanacak araştırmalar temel kodlamalara rehberlik edecek temaları, anahtar kavramları ve/veya göstergeleri belirleyerek veri analiz sürecine başlarlar (Hsieh ve Shanon, 2005: 1281). Bu nedenle bu çalışmada veriler tümdengelimci bir şekilde analiz edilmiştir. Tümdengelimci analizde, verilerin analizine geçmeden önce tema ve kategoriler belirlenerek belli bir çerçeve oluşturulur ve elde edilen veriler araştırmaya yön veren bu çerçeveye göre analiz edilir (Julien, 2008: 120 -121). Araştırmaya yön veren temalar oluşturulduktan sonra söz konusu temalar temelinde verilere ayıklama-birleştirme işlemleri yapılarak nihai boyutlar elde edilir (Coşkun, 2014: 3). Yukarıdaki açıklamalar temel alınarak, bu çalışmada verilerin toplanması ve analizinde gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularından hareketle oluşturulan çerçeve yön gösterici olmuştur. Bu nedenle, bu çalışmada, veriler temalardan kodlara (alıntılara) doğru tümdengelimci bir şekilde analiz edilmiştir.

Verilerin analizi aşamasında, ilk olarak mülakatlarla ulaşılan veriler yazıya geçirilmiş ve her bir mülakat yazılı bir doküman haline getirilmiştir. Oluşturulan bu dokümanlar Tablo 2’de belirlenmiş olan temalar ve bu temalara ilişkin göstergeler temel alınarak kategorize edilmiştir. Bu kategorizasyonda, Tablo 2’de belirtilmiş olan gücün göstergeleri birer tema olarak kabul edilmiş ve her bir temanın ampirik kanıtı olarak verilerin metin dökümlerinden alıntılar yapılmıştır. Bir başka ifadeyle, araştırmaya yön

¹ Hsieh ve Shannon (2005) nitel içerik analizine yönelik Geleneksel (Conventional), Yönlendirici (Directed) ve Özetleyici (Summative) şeklinde üç farklı yaklaşımın olduğunu ifade etmektedir.

gösteren gücün göstergelerine ilişkin literatür vurguları aynı zamanda verilerin analiz edilmesinde de birer kategori bloğu olarak kullanılmışlardır. Dolayısıyla çalışmada her bir temaya ilişkin alıntılar kodlama olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle kodlamalar, verilerin metin dökümlerinden yapılan alıntılarla ilgili temalar ile eşleştirmesi şeklinde yapılmıştır. Bir diğer ifadeyle, verilerden yapılan alıntılar aracılığıyla belirlenen tema ve kategoriler delillendirilmiştir. Bu sayede kavramsal kısımdaki gücün göstergelerine ilişkin literatür vurgularının ampirik karşılıklarının olduğuna dair bir sağlama yapılmıştır. Ayrıca, veriler daha önceden belirlenenler dışında yeni bir tema ve/veya kategorinin oluşturulup oluşturulmayacağı şekilde de analiz edilmiştir. Verilerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular aşağıda her bir tema için ayrı ayrı tablolarda sunulmuştur. Mülakatlardan hareketle tespit edilmiş olan çıkarımlar örnek olay çalışmasının gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemler sonucunda ulaşılmış olan veriler ve örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumlara ait bir takım ikincil verilerin vurgularıyla desteklenmiştir. Böylece farklı veri kaynaklarından hareketle verilerin tespitlerin desteklenmesi yoluna gidilmiş olup inandırıcılık ve güvenilirlik sağlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 3. Kaynak Tahsisi ve Kontrolü Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

TEMA	VERİLERDEN ALINTI
Kaynak Tahsisi ve Kontrolü	<i>Bütçe belirleme çalışmalarında kaynaklara bakılarak performans hedefleri oluşturulur. Dolayısıyla kaynakların dağıtılmasında stratejiler belirleyici... Kaynaklarımız sınırlı fakat ihtiyaçlar sınırsız. Önemli olan tek şey öncelikleri iyi tespit etmektir, strateji bize bunu sağlıyor (K1).</i>
	<i>Şu anda kamu kaynaklarının stratejik planın dışında dağıtımı söz konusu yasal olarak mümkün değil... Stratejik planla asıl önemli olan şey şu; siz kaynaklarımızın dağılımını stratejik hedeflerinize dayalı olarak yapıyor oluyorsunuz (K2).</i>
	<i>Stratejik planlama ile hedeflerin bütçeleri belirleniyor ve mali işlerle bu ayrılan bütçelerin eşleşmesi sağlanıyor (K3).</i>
	<i>Stratejik planı yaptığımız zaman kaynak ihtiyacımız ortaya çıkıyor. Diyelim ki bizim 2019 da şu kadar nakit paraya ihtiyacımız var. Bütçeyi de zaten ona göre yaptığımız için birbiriyle paralel gitmek zorunda (K4).</i>
	<i>Stratejik planlama ile birlikte performansta bütçeye esas teşkil ediyor. Dolayısıyla genel anlamda genel bütçenin büyük bir kısmını performansın hedefine indiriyoruz (K5).</i>
	<i>Yatırım açısından yapı işleriyle birlikte strateji geliştirme daire başkanlığı öne çıkan birimler... Stratejik plandaki hedeflerde başarı göstermiş yol kat etmiş fakültelere daha öncelik verilebiliyor... Mesela İşletme Enstitüsünün kurulmasını sağlayan aslında, İşletme Fakültesinin akreditasyon çalışmalarındaki başarısı ve kat ettiği yoldur... Stratejik plan çalışmaları neticesinde aslında rektör senato da destekledi ve işletme laboratuvarları açıldı (K6).</i>

Kaynak tahsisi ve kontrolü noktasında katılımcılardan elde edilen veriler değerlendirildiğinde; katılımcıların yoğun bir şekilde, kamu kaynaklarının *stratejik amaç ve hedeflere yönelik* olarak tahsis edilmesi şeklinde görüş bildirdiği görülmektedir. Bununla ilgili olarak katılımcıların ifadeleri “*stratejik hedeflerde başarılı olan birimlerin kaynak tahsisinden daha fazla yararlanmasına olanak sağladığına*” işaret etmektedir. Verilerin analiz edilmesi sonucunda araştırma sorusu ile ilgili iki husus ortaya çıkmaktadır: (1) stratejik yönetim çalışmalarını yapan birimin kurumun kaynaklarının tahsisi ve kontrolü noktasında güçlü konumda olması ve (2) kurumdaki bazı birimlerin diğerlerine göre örgütsel kaynaklardan daha fazla faydalanması noktasında stratejik yönetim çalışmalarının belirleyici olması. Tablo 3’de yer alan alıntılar stratejik yönetim çalışma ve uygulamalarıyla birlikte kurumlarda kaynakların tahsisinin bir takım ölçütler temelinde yapılmaya başladığına işaret etmektedir. Bu düzlemde ifade edilen işaret Türk kamu geleneğindeki biçimsel olmayan bir takım ilişkilerin kurum içi kaynak dağıtımındaki etkisini minimize etmeye yönelik bir eğilim ortaya çıkıyor olması olarak yorumlanabilir. Kaynak tahsisi ve kontrolü teması çerçevesinde öne çıkan bir diğer husus ise örgütsel bağlama özgü bir husus olarak nitelendirilebilecek olan yönetici vizyonunun bir kurumda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel pozisyonunu etkileyebildiği ve bu etkilemenin derecesine bağlı olarak da örgütsel güç örüntüsünü tekrar tasarlanmasına neden olabildiğidir. Nitekim K6’nın yukarıda yer alan ifadeleri bu tespiti destekler nitelikte imalar barındırmaktadır. Araştırmada özellikle üniversite ve merkezi idareye bağlı kamu kurumunda yönetici vizyonunun stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü etkileme derecesine ilişkin önemli bulgulara ulaşılmıştır.

Tablo 4.

Sosyal Hiyerarşide Yükselme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Sosyal Hiyerarşide Yükselme

Bizim kurumda stratejik hedefler ve stratejik plan her zaman ön plana çıkıyor... Bunun bir örneği de mali hizmetlerin adının değişerek strateji geliştirme dairesi başkanlığı olmasıdır (K1).

Bizim daire başkanlığımızın ismi zaten strateji geliştirme dairesi başkanlığı tabi ki ön plandadır. Biz zaten bu işin beyniyiz (K2).

Strateji daire başkanlığı çalışmalar esnasında öne çıkıyor (K3).

Bizde stratejik planı hep sahiplenen bir yönetim olduğu için gerçekten de çalışmalar esnasında bazıları fark ediliyorlar. Mesela bir hoca önceki stratejik planı çalışırken de bizimle ekiplerde görev almıştı, şimdiye yenisine başladık yine ekiplerde var. İsimlerini ben belirlemiyorum yönetim belirliyor. Ama akılda kalıyorlar işte... Bu kişiler kurumda kurulmuş komisyonlarda da yer alıyor (K6).

Stratejik yönetim temsilcileri kurum içerisinde kendilerini daha yetkin daha seçilmiş ve üstün görüyorlar. Böyle bir durumu temsil edecek yetkinlikte oldukları için (K7).

Strateji çalışmalarında bir birim öne çıktı dersek strateji deriz... Strateji çalışmalarına katılan kişiler maddi olarak bir kazanç elde etmediler ama kurumda aranan kişi oldular. O kişilerin kapasitesi ortaya çıktı... Bu anlamda hemen birkaç arkadaş gözümün önüne geliyor (K8).

Strateji çalışmalarında bilgisini aktarabilen komisyon toplantıları esnasında tabi ki daha ön plana çıkabiliyor, kendini gösterme fırsatı yakalayabiliyor. Bir dahaki çalışmalarda aranan kişi oluyor... Koordinatör olduğu için strateji geliştirme birimi strateji çalışmalarında her zaman ön planda olur (K9).

Tablo'4 de verilmiş olan katılımcı ifadeleri kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilerin organizasyon yapısında formel değişiklikler olmasa da sosyal anlamda (informel) olarak hiyerarşik önemlerinin artmış olduklarına işaret etmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere ilişkin olarak bu sosyal hiyerarşik yükselme örgütsel bağlama özgü özelliklere değişmekle birlikte genel olarak iki şekilde kendini göstermektedir. (1) Bu çalışmalara katılabilme ile ilgili işleri yerine getirecek niteliğe sahip diğer çalışanlardan üstün bir birey olmak veya (2) çalışma toplantıları esnasında kendi yetenek ve kapasitesini gösterebilme fırsatını kullanıp öne çıkmak. Ancak sosyal hiyerarşik olarak bu ifade edilen değişimin derecesinde daha öncede ifade edildiği gibi örgütsel bağlam unsurları belirleyici olmaktadır. Yukarıda ifade edilen birinci yalnızca katılımcı 7'nin ifadelerinde görülmektedir. Katılımcı 7'nin görev yaptığı kurum diğerlerinden farklı bir kurumsal niteliğe sahiptir. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarını önemseyen bir genel müdür/başkan ve örgütsel bağlama özgü temel bir takım özellikler bu çalışmaları yürütenleri örgüt içinde ayrıcalıklı bir yere konumlandırılması durumunu ortaya çıkarmaktadır. Sosyal hiyerarşide yükselmeye ilgili olarak ifade edilen ikinci durum ise örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği kurumların tamamında ortak olarak var olan bir durumdur. Ayrıca katılımcı 6'nın görüşlerinde *stratejik yönetim çalışmalarında akılda kalan kişiler* olarak nitelendirilen kişilerin daha sonra başka öneme haiz çalışmalarda da kurum lideri tarafından yer alabilmeleri sağlanması, onların sosyal

hijerarşide kazandıkları gücün bir diğer göstergesi olarak kabul edilebilir. Mülakatlardan hareketle ifade edilen bu tespitler örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği esnada yapılan gözlemlerle de örtüşmektedir. Stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilere karşı gösterilen ilgi, bu kişilerin davranışlarındaki güven düzeyi onların sosyal hiyerarşideki önemlerine işaret eden temel gözlem sonuçları olarak sayılabilir.

Stratejik Yönetim Çalışmalarının Örgüt İçi Güç Örüntüsünü Şekillendirmedeki Rolü

21

Tablo 5.
Örgütsel Hiyerarşideki Pozisyon Yükselmesi Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Pozisyon Değişikliği	<p><i>Benim gibi kalite birim temsilcisi olup strateji çalışma gruplarında yer alan büyük sayıda bir arkadaş müdür olarak atandı. Bu atamalar stratejik planlama çalışmalarındaki performansından dolayı oldu... Bu pozisyona gelmemde en etkili olduğunu düşündüğüm yanım stratejik planlama çalışmalarında göstermiş olduğum sunum yeteneğim (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlama sürecinden sonra belirlenen hedeflere yönelik görev ve yetki dağılımı oldu... Stratejik planlama kavramının mevzuata girmesiyle işler böyle yürümeye başladı (K3).</i></p> <p><i>Çalışanların strateji çalışmalarıdaki performansına göre birimsel bir değişiklik olduğu durumlar olabilir (K5).</i></p> <p><i>Strateji çalışmalarında yer alan birçok kişinin yönetimde görevlendirildiğine şahit oldum... O zamanlar ya araştırma görevlisidiler ya yeni yardımcı doçent olmuşlardı... Aslında burada da yönetim stratejik planlama süreçlerini potansiyel yöneticileri anlamak için araç olarak kullanıyor... Mesela ben araştırma görevlisidim. Herhangi bir şeyden sorumlu da değildim. Strateji çalışmalarında görev aldıkça toplantılarda yer aldıkça bu pozisyon oldu (K6).</i></p> <p><i>Ben kuruluşundan itibaren strateji biriminde rol aldım ve birimin bütün işlerini tecrübe olarak ta mutfağımdaki kişi olarak ta daha çok içinde bulunduğum için bu pozisyona geldim (K7).</i></p> <p><i>Bu konuma gelmemde stratejik planın çok katma değer sağladığını itiraf edebilirim (K8).</i></p>
-----------------------------	--

Katılımcıların görüşlerine göre örgüt içerisinde stratejik yönetim çalışmaları ile pozisyon yükselmesi ile güç elde etme durumu değerlendirildiğinde iki durumun ortaya çıkmış olduğu görülmektedir. Bu durumlardan ilki, mülakat yapılan ve stratejik yönetim çalışmalarını yürüten kişilerin buldukları hiyerarşik pozisyonlarına getirilmelerinde stratejik yönetim çalışmalarını yürütüyor olmalarının etkisiyle ilgilidir. İkincisi ise, katılımcı 2 ve 6'nın ifadelerinde vurguladıkları gibi kurum içinde kendileri dışında stratejik yönetim çalışmalarına katılan diğer iş görenlerinde örgüt hiyerarşisinde yükseldikleri yönündeki ifadeleriyle ilgilidir. Katılımcı 2 çalışmalarla birlikte birçok çalışanın üst kademe pozisyon elde ettiklerini ifade etmiştir. Ancak bu kurumların *siyasi otoriteye bağlılığı* diğer kamu kurumlarına göre baskın oluşu böylesi bir pozisyon ile güç elde edenlerin kaynağının stratejik yönetim çalışmaları mı yoksa siyasi görüş olarak merkezi idareye yakınlığa sahip olduklarından mı kaynaklandığı noktasında araştırmacıyı şüpheye düşürmektedir. Katılımcı 6 ise direkt örgüt içinde pozisyon yükselmesi hususunda stratejik yönetim çalışmalarının araç olarak kullanıldığına değinmektedir. Burada katılımcı 2'den ziyade katılımcı 6'nın ifadesi araştırma amacına yönelik olarak stratejik yönetim çalışmaları ile örgüt içinde kişilerin pozisyonunun

yükselmesi ve dolayısıyla güç elde edilmesi durumunu ifade ettiği söylenebilir.

Tablo 6.

Örgüt Yapısındaki Konum Değişiklikleri Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Örgüt Yapısındaki Değişiklikler	<p><i>Bazen stratejik plan yaparsın. Şu birime ihtiyaç yokmuş diyebilirsin veya şu iki fonksiyonu tek bir birim yürütsün diyebilirsin... Yeni bir daire başkanı kurulacak diyelim, stratejik plan ve performansta ağırlığı artınca bütçe olarak ta ağırlığı artınca yeni bağımsız bir daire başkanlığı kurulması ön plana çıkıyor (K1).</i></p> <p><i>Bizde strateji çalışmalarıyla ilgili şöyle büyük bir değişiklik oldu... Bizde bir önceki hocamız stratejik planı hazırlamaktan sorumlu olan strateji geliştirme dairesi başkanlığının altındaki stratejik yönetim şube müdürlüğünü aldı genel sekreterliğe bağladı. Daha üste taşıdı, böyle bir sistem kurduk... Daire başkanlığının altından bir şubesini alıyorsunuz genel sekreterliğe bağlıyorsunuz. Yani onunla aynı seviyeye getiriyorsunuz... Şuanda yapılabilecek en üst seviyeye taşınmış oldu (K6).</i></p> <p><i>Stratejik planlama yapıyoruz ve kurumun süreçlerini analiz edip tekrar dizayn edilmesi ile ilgili çalışmalarımız oluyor... Bunlar strateji geliştirme dairesinin önerileriyle olabiliyor. Mesela fonksiyonları iş yükü biraz daha azalan iki daireyi birleştirdik (K7).</i></p> <p><i>Strateji çalışmaları esnasında bilgi güvenliği birimi kuruldu. Son zamanlarda bilgisayar veri hırsızlığı, siber saldırılar vb. konular kurumumuzda çok gündeme gelmeye başladı... Organizasyon şemasında bu anlamda değişiklik oldu mesela bilgi işlem daha önce İK daire başkanlığı altında bir müdürlüktü, şimdi mesela strateji geliştirmenin altına alındı (K9).</i></p>
--	--

Kurumlardaki stratejik yönetim çalışmalarıyla birlikte örgüt yapılarında bir takım değişikliklerin olduğu ifade edilmiştir. İfade edilen bu yapı değişikliğinin iki şekilde gerçekleştiği görülmektedir. (1) Stratejik yönetim çalışmaları ve strateji biriminin önerisi neticesinde örgüt içinde bazı birimlerin birleştirilmesi, kapatılması, yeni birimlerin oluşması. Bu sayede örgüt yapısında bir takım değişiklikler gerçekleşmiş ve bu değişiklikler sonucunda strateji geliştirme/strateji birimi güç örüntüsü içindeki etki alanını genişletmiştir. (2) Örgüt yapısında meydana gelen ikinci değişiklik stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü değiştirme derecesinde örgütsel bağlamın ne derece önemli bir belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Bu düzlemde katılımcı 6'nın ifadeleri oldukça önemli hususlara vurgu yapmaktadır. Katılımcı 6'nın çalışmış olduğu üniversite 'de stratejik planlamayı yapan birimin radikal bir değişiklikle örgüt adına büyük ölçüde etki sahibi olabileceği bir yapısal konuma getirilmiştir. Bu kurum temelinde yapılan gözlemler kurum yöneticisinin stratejik yönetim çalışmalarını kendi vizyonu için bir araç olarak gördüğüne işaret etmektedir. Bu yapısal değişiklik aynı zamanda kurum yöneticisi değiştikten sonrada varlığını sürdürmüş ve bu anlamda kurum adına köklü bir değişime yol açmış olduğu söylenebilir.

Tablo 7.
Kontrol Etme ve Yönlendirme Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

Kontrol Etme ve Yönlendirme	<p><i>Bir birim eğer stratejik plan ve performans programına bir hedef koymamışsa o yıl içerisinde bana şu faaliyet yapılmadı dendiği zaman ilk önce karşısına ben çıkıyorum... Diyorum ki: senin performans hedefinde bu yok performans hedefine koymadığım için bütçesi de yok sen bunu yapamazsın (K1).</i></p> <p><i>Stratejik yönetim şube müdürlüğü olarak bizim bir takım hedefleri stratejik plana koydurarak o sayede ilgili birimleri baskı altına almamız söz konusu oldu. Onları bir takım işleri yapmaya ikna etmemiz söz konusu oldu (K2).</i></p> <p><i>Stratejik planlamanın etkisi şöyle olmuştur... Örneğin bir personelin eğitimi bizim birimizde performans ve verimlilik anlamında duruma göre öncelikli hale gelebilir... Stratejik planlama ile yönlendirme konusunda ise A biriminin hedefi için diğer birimlerinde ona destek olması adına yeni hedefler oluşturulabilir (K3).</i></p> <p><i>Stratejik planda bir şey açma hedefi olduğunda benim buna yönelik şu alımları yapmam gerekiyor denilebilir... Hedeflerdeki şuna istinaden bilgisayar alımına ihtiyaç duyulmaktadır... Strateji çalışmalarıyla ilgili ben mesela gerekli durumda arıyorum; zabıta müdürlüğü, şu numaralı hedefte geriden gidiyorsunuz. 2 ay süren var onunla ilgili çalışmalarınızı hızlandırın diyorum (K5).</i></p> <p><i>Stratejik planın revizyonu olabiliyor... Performans sunumlarının olduğu toplantılarda bu kararlar alınıyor... Biz yani strateji birimi izin verirse revizyon yapılıyor(K6).</i></p> <p><i>Strateji temsilcileri kendi birimlerinde arkadaşlarına tabi ki senin planın bu projen bu yapman gereken adım bu diye yönlendiriyor... Strateji birimi olarak tüm dairelere "şu projen ne aşamada?" diye sorabiliyoruz... Mesela stratejik planda yer alan bir çalışma var. Ama ilgili birimiz o işi önemsemiyor. Strateji birimi onu şöyle tehdit edebiliyor: Bakın bu stratejik planımızda yer alıyor bunu yapmanız gerekiyor... Stratejik planlar birimlere baskı unsuru olarak kullanılabilir (K7).</i></p> <p><i>Stratejik planlama alt çalışma grubunu yönlendiren onlara yol gösteren ne yapması gerektiğini anlatan hep strateji başkanlığı oluyor... Örnek veriyorum; bir İK daire başkanlığı stratejik planın mevzuatını bilmez. Dolayısıyla onları da yönlendiren nerede ne yapmamız gerektiğini hangi çıktıları hazırlamamız gerektiğini belirten ortaya koyan yine strateji başkanlığıdır (K8).</i></p> <p><i>Strateji geliştirme daire başkanı ve ilgili müdürlüğü ile bütün koordinasyon çalışmaları yapılıyor... Strateji geliştirme başkanının çalışmalara katılanlara yönlendirme ve yaptırımları olabilir... Ana hedefler oluşturulurken birimler birbirlerini uyarırlar. Çünkü stratejik plana aykırı bir karar almamız, uygulamamız mümkün değil (K9).</i></p>
--	---

Mülakatlar sonucunda elde edilen veriler stratejik yönetim çalışmalarının kontrol etme ve yönlendirme üzerinden stratejik yönetim çalışmalarını planlayan ve yöneten, birimlerin ve kişilerin örgütsel güç örüntüsündeki alanlarının genişlediğine işaret etmektedir. Çünkü strateji birimi diğer birimlere stratejik planlamanın gerekliliklerini yerine getirme konusunda rehberlik etmekte onlara katkı sağlamakta bu durumun doğal bir sonucu olarak onları kontrol ve yönlendirme erkine sahip olmaktadır. Ayrıca, kurumun birimler ve bireyler düzeyindeki hedeflerinin oluşturulması ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi konusundaki takip de genel olarak strateji birimi tarafından yapılmaktadır. Bu durum kurum içinde strateji biriminin etki alanını genişletmektedir. Katılımcıların Tablo 7'de yer alan ifadeleri dışında özellikle başkanlık olarak örgütlenmiş olan Üniversite ve Merkezi idareye bağlı kamu kurumunda strateji birimindeki

sorumlulukların genel duruşları ve diğer birimlerdeki kişilerle kurmuş oldukları iletişimlerine ilişkin gözlemlerde, onların kontrol ve yönlendirme temelindeki iktidarlarının önemli derecede olduğuna işaret etmektedir.

Tablo 8.

Yetkinlik Kazanma Temasına İlişkin Veri Analizi ve Bulgular

**Yetkinlik
Kazanma**

Stratejik plan çalışmalarına katılanların yetişmesi adına avantajlı oluyor... Mesela ilahiyattan bir hoca stratejik planlama çalışıyor. Herkesin bildiğinin üstüne o yönetsel düzeyde stratejik planlamayı biliyor ve bulunduğu yerde fark yaratıyor... Bu sanki bana göre ilahiyatın üstüne bir yüksek lisans daha yapmak gibi geliyor... Strateji çalışmalarında kişisel gelişimleri içinde faydalı eğitimler alınabiliyor. Çalışmalara katılanlarda onu başka yerlerde kullanabiliyorlar... Danışmanlık gibi fırsatlar da oluyor. Biz burada strateji çalışmalarında mesela yazılım yapıyoruz. Bu tür yetkinlikler kazanıyoruz... Bilişim tarafında bu anlamda da çok şey öğrendim. İster bilişim sisteminden danışmanlık olsun, ister başka üniversitelerde danışmanlık olsun arayıp soran çok var (K6).

Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içinde güç örüntüsünü yetkinlik kazanma teması üzerinden etkilediğine ilişkin bulgulara örnek olay incelemesinin gerçekleştirildiği tek kurumda rastlanmıştır. Bu durum stratejik yönetim çalışmalarının kurumu değiştirme derecesi ve bu değiştirme derecesine bağlı olarak gerçekleşen güç örüntüsü değişiminde örgütsel bağlama özgü faktörlerin belirleyiciliğine işaret etmektedir. Üniversite temelinde yapılan inceleme stratejik yönetim çalışmalarında önemli görevler üstlenen bireylerin bu çalışmalar esnasında edinmiş oldukları deneyimler üzerinde kazanmış oldukları yetkinlik ve becerileri sayesinde farklı bir takım kazanımlara ulaşmış olduklarına işaret etmektedir. Özellikle danışmanlık mekanizması üzerinden bir takım çıkarılara ulaştıklarına dair önemli gözlemler yapılmıştır. Ancak böylesi bir yetkinliğin ortaya çıkmasında ve bu yetkinliğin kişiler için çıkar sağlayıcı bir mekanizmaya dönüşmesinde örgütlerin kendine has bağlamlarının çok önemli bir belirleyici olduğuna bir kez daha ifade etmek gerekmektedir.

V. Sonuç ve Öneriler

Kamu kurumlarında stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamak üzere çoklu örnek olay çalışması olarak tasarlanan bu çalışmanın sonuçları örgütsel bağlama bağlı olarak değişmekle birlikte stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü farklı temalar ekseninde farklı derecelerde etkilediğine işaret etmektedir. Özellikle stratejik yönetim çalışmalarının kurum liderinin kuruma ilişkin vizyonunu icra etmede bir iktidar aracı olarak işlev gördüğü kurumlarda stratejik yönetim çalışmalarının örgütsel güç örüntüsünü ciddi derecede etkilediği ve stratejik yönetim çalışmalarını yürüten birimin ve kişilerin hem sosyal hem de resmi hiyerarşilerinin yükseldiği araştırmada ulaşılan en önemli bulgu olarak kabul edilebilir. Aslında ifade edilen bu husus güç okulunun stratejiyle ilgili temel açıklamalarıyla önemli oranda

örtüşmektedir. Araştırmanın önceki kısımlarında da ifade edildiği gibi güç okuluna göre strateji belirleme bir müzakere sürecidir. Bu süreç örgüt içinde çalışan gruplar arasında ya da dış çevrede ilişki halinde bulunan diğer örgütler arasında gerçekleşebilmektedir. Stratejik yönetimin liderin vizyonunu gerçekleştirmede bir araç olarak kullanılması, güç okulunun bahsettiği müzakere sürecinin örgüt içinde/mikro düzlemdeki bir yansıması olarak düşünülebilir. Bir başka ifadeyle, stratejik yönetim çalışmalarını kendisi için bir iktidar aracı olarak kullanan üst düzey yöneticiler stratejik yönetim çalışmalarını örgüt içi müzakere süreçlerinde meşru bir güç aracı olarak kullanmakta ve bu araç çerçevesinde şekillendirerek müzakere de avantaj kazanmaktadırlar. Stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların (belediyeler gibi) bağlamsal özellikleri "güç örüntüsü-baglamsal özellik" temelinde yapılan tespiti destekler niteliktedir. Stratejik yönetim çalışmalarının güç örüntüsünü görece çok daha az etkilediği kurumların başında belediyeler gelmektedir. Belediyelerde kurum içindeki müzakerelerde etkili olan güç kaynakları ve bu kaynakların düzlemi göz önüne alındığında stratejik yönetim çalışmalarının yöneticilerin ve diğer örgüt içi aktörlerin müzakere süreçlerinde kullanabilecekleri etkin bir mekanizmaya henüz dönüşmediği görülmektedir. Benzer durum merkezi Ankara'da bulunan KİT'ler içinde geçerlidir. Hem KİT'lerin hem de belediyelerin özellikle günümüz Türkiye'sinde oldukça politik kurumlar olduğunun altını çizmek gerekmektedir. İnsanların o kurumlarda birer yönetsel aktör olmalarında sahip oldukları politik bağlantıların çok önemli bir belirleyici olması bu insanların örgüt içi müzakere süreçlerinde kullandıkları güç kaynakları ve mekanizmalarını da etkilemektedir. Böylesi kurumlarda sahip olunan politik bağlantılar örgüt içi müzakere süreçlerinde stratejik yönetimden çok daha etkin bir mekanizma olduğu için stratejik yönetim çalışmalarının örgüt içi müzakere süreçlerinde bir iktidar mekanizması olarak kullanımına çok fazla ihtiyaç duyulmamaktadır. Bu ifade edilenlerden yola çıkarak, stratejinin kurumsal aktörler için meşru bir güç kaynağı olma potansiyelinin onun örgütteki güç örüntüsünü şekillendirme ve yeniden tasarlamaya etkisi arasında doğrusal bir ilişki olduğunu söyleyebiliriz.

Stratejik yönetimin örgüt içindeki pozisyonuna ve bu pozisyonunun güç örüntüsüne etkisine ilişkin bu ifade edilenler "örgütsel bağlam-güç örüntüsü ve stratejik yönetim" ekseninde doğrudan örgütsel bağlamın stratejik yönetim çalışmalarının konumlandırılmasına ve bu konumlandırmanın örgüt içi güç örüntüsüne etkisini anlamaya yönelik ayrı bir çalışma tasarlanması gerektiğine işaret etmektedir.

KAYNAKÇA

- Aktuna, A., (2010), Strateji Uygulama Sürecini Etkileyen Faktörlerin Algılanması: Kamu Kurumları Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Astley, W. G. ve Sachdeva, P. S., (1984), Structural Sources of Intraorganizational Power : A Theoretical Synthesis. *Academy of Management Review*, 9(1): 104-113.
- Aytepe, T. (2008), Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Örneği, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: T.C. Polis Akademisi Güvenlik Stratejileri ve Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Başaran, H., (2016), Üniversitelerde Stratejik Yönetim Anlayışının Temel Yönetim Süreçleri Açısından Analizi (Kamu Üniversiteleri Örneği), Yayınlanmış Doktora Tezi, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Baxter, P. ve S. Jack. (2008), Qualitative Case Study Methodology: Study Design And Implementation For Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4): 544-559.
- Belediye Kanunu (2005), Kanun No: 5393, Kabul Tarihi: 03.07.2005, Resmi Gazete, Sayı: 25874.
- Bolman, L. G., Deal, T., (1997), Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership, San Fransisco: Jossey-Bass Publishers.
- Cengiz, S., (2016), Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlarda Tutarlılık: Büyükşehir Belediyeleri Dönemsel Stratejik Planları Üzerine Bir İnceleme, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Nişantaşı Üniversitesi.
- Coşkun, R. (2014), Sosyal Bilimlerde Yöntem Sorunları: Bildiri Öz(et)leri Üzerinden Bir Tartışma. 12. *Türk Dünyası Sosyal Bilimler Kongresi*, Kongre Bildiriler Kitabı, Kazan-Tataristan, 39-43.
- Creswell, J. W., (2014), Nitel Araştırma Yöntemleri, Ankara: Siyasal.
- Dinçer, Ö., (1998), Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta.
- Eryiğit, B. H., (2012), Belediyelerde Stratejik Planlama Sürecinde Dikey ve Yatay Entegrasyon: İstanbul Örneği, Yayınlanmış Doktora Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Eryiğit, B.H., (2013), Stratejik Planlama, Stratejik Planlamaya İlişkin Alternatif Yaklaşımlar ve Stratejik Yönetim Okulları. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 4(9): 152-172.
- Gedikli, İ. (2013), Yönetim Pratiklerinin Kamu Yönetimine Transferi: Bir Yönetim Pratiği olarak Stratejik Planlama, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyonkarahisar: Afyon Kocatepe Üniversitesi.

- Girgin, M., (2015), Kamuda Stratejik Yönetimin Uygulanabilirliği Açısından Bilgi Sistemlerinin Önemi: Sosyal Güvenlik Kurumunda Bir Uygulama, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Karabük: Karabük Üniversitesi.
- Gül, N., (2017), Stratejik Yönetim ve Kamu Çalışanları Açısından Stratejik Yönetim, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Güngör, Ş., (2010), Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim ve Konya Belediye Uygulamaları, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi.
- Hansen, N. K., Küpper, W., (2009), Power strategies and power sources of management: The micro-politics of strategizing. *EGOS Post-Doctoral and Early Career Pre-Colloquium Workshop*.
- Hickson, D. J. et al., (1971), A Strategic Contingencies Theory of Intraorganizational Power. *Administrative Science Quarterly*, 16(2): 216-229.
- Hsieh, H. F. ve Shannon, S. E. (2005), Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative health research*, 15(9): 1277-1288.
- Jarzabkowski, P., Balagun, J., (2009), The Practice and Process of Delivering Integration through Strategic Planning. *Journal of Management Studies*, 48(8): 1255-1287.
- Jarzabkowski, P., Balagun, J., Seidl, D., (2007), Strategizing: The challenges of a practice perspective. *Human Relations*, 60(1): 5-27.
- Julien, H. (2008), Content Analysis. L. M. Given (Ed.). *The Sage Encyclopedia of Qualitative Research Methods*. Sage Publications, Inc.
- Kadioğlu, İ.A., (2009), Kamu ve Özel Sektörde Stratejik Yönetim Anlayış ve Süreçlerinin Karşılaştırılması, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya: Sakarya Üniversitesi.
- Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu 3. Sürüm.
- Kalkınma Bakanlığı (2018), Kamu Sermayeli İşletmeler İçin Stratejik Planlama Rehberi, 3. Sürüm.
- Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usül ve Esaslar Hakkında Yönetmelik (2018), Resmi Gazete, Sayı: 30344.
- Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003), Kanun No: 5018, Kabul Tarihi: 10.12.2003, Resmi Gazete, Sayı: 25326.
- Lindbloom, C. E., (1979), Still Muddling, Not Yet Through. *Public Administration Review*, 39(6): 517-216.
- Merriam, S. B., (2015), Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber, İstanbul: Nobel.
- Mintzberg, H., (1983), Power in Araund Organizations. Prentice Hall, Inc.: Englewood Cliffs, USA.

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**

28

- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., Lampel, J., (1998), *Strategy Safari*. The Free Press: New York.
- Narayanan, V., Fahey, L., (1982), The Micro-Politics of Strategy Formulation. *Academy of Management Review*, 7(1): 25-34.
- Patton, M. Q. (2014), *Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Pettigrew, A. M., (1972), Information Control As a Power Resource. *Sociology*, 6(2): 187-204.
- Pettigrew, A. M., (1977), Strategy Formulation As a Political Process. *International Studies of Management and Organization*, 7(2): 78-87.
- Punch, K. F. (2005), *Sosyal Araştırmalara Giriş: Nicel ve Nitel Yaklaşımlar*. D. Bayrak, H. B. Arslan ve Z. Akyüz (çev.), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Salancik, G. R., Pfeffer, J., (1974), The Bases and Use of Power in Organizational Decision Making: The Case of a University, *Administrative Science Quarterly*, 19(4): 456-473.
- Sarvan, F., Durmuş, E., Özen, J., Özdemir, B., Tarcan, E., (2003), On Stratejik Yönetim Okulu: Biçimleşme Okulunun Bütünleştirici Çerçevesi, *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (6): 73-122.
- Sobacı, M.Z., (2008), Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, (6)1: 103-119.
- Şahin, F., (2014), *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama: Sekiz Pilot Kuruluşun 2003-2013 Uygulamalarının Analizi*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi.
- Şeker, H., (2012), *Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetimin Uygulanmasına Yönelik Bir Çalışma ve Şanlıurfa Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Şanlıurfa: Harran Üniversitesi.
- Turpcu, S. (2017), *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim Uygulamaları*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Uçar, N. M., (2010), *Stratejik Yönetim ve Kamu Sektörü Uygulamalarına Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Atılım Üniversitesi.
- Yalçınkaya, Ş., (2010), *Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Üzerine Beykoz Belediyesi Örneği*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Beykent Üniversitesi.
- Yin, R. K. (2003). *Case Study Research Design and Methods (Third Edition)*. London: Sage Publications, Thousand Oaks.
- Zald, M. N., Berger, M. A., (1978). Social Movements in Organizations: Coupt d'Etat, Insurgency and Mass Movements. *American Journal of Sociology*, 83(4): 823-861.

**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT
PRACTICES IN SHAPING THE INTRA-
ORGANIZATIONAL POWER PATTERN: A MULTIPLE
CASE STUDY ON PUBLIC INSTITUTIONS**

**Stratejik Yönetim
Çalışmalarının
Örgüt İçi Güç
Örüntüsünü
Şekillendirmedeki
Rolü**

29

EXTENDED ABSTRACT

The plans and practices for the policies within the framework of the "new public management approach" that started in England and in the United States in the 1980s, has been emulated by many countries due to its successful results in these countries and has also attracted considerable attention in Turkey, have begun to be put into practice with different coercive mechanisms, especially with legal regulations. One of the most important of these practices is "strategic management studies" in the scope of this new public management approach. In this context, as a result of the "Public Finance and Control Law" no. 5018 adopted in 2003, public institutions have become obliged to make strategic planning. In fact, this obligation is a natural consequence of the pressure on public institutions to get a competitive position in accordance with the requirements of the new economic approach. These policies and practices for public institutions have also gained recognition in the academic literature over time. In the public administration and management-organization literature in which the strategic management activities in public institutions are involved, the number of studies on the abovementioned "new management policies and practices of public institutions" continues to increase day by day. When the relevant literature was reviewed critically, it was seen that the strategic management studies in public institutions generally had a tendency regarding how strategic management studies are perceived in terms of public employees (Aktuna, 2010; Gül, 2017), to what extent the strategic management studies and practices are adopted in public institutions (Kadioğlu, 2009; Girgin, 2015; Başaran, 2016), the applicability of strategic management (Sobacı, 2008; Aytepe, 2008; Yalçınkaya, 2010; Güngör, 2010, Şeker, 2012; Eryiğit, 2012; 2013; Turpçu, 2017) and its consequences (Uçar, 2010; Şahin, 2014; Cengiz, 2016).

In the above-mentioned evaluation made for the current literature, it is seen that the strategic management practices in public institutions in accordance with the new regulation are a "milestone" for an institution/organization has been ignored. In other words, it has been seen that the studies in the

literature have overlooked the importance of the fact that institutions/organizations get a new position within the framework of the new public management approach legitimized by law no.5018, and that this transformation has initiated a process of change that is no longer possible to return to the past for the institution/organization. Therefore, the fact that the issues based on the strategic-strategic management and change phenomena are neglected especially in the studies in the Turkish public administration and management-organization literature is an important shortcoming in terms of the relevant literature. It can be said that this shortcoming, especially organizational/institutional changes have been relatively more difficult, that the healthy design of change processes is difficult due to a number of characteristics that have become established in the bureaucratic culture and that the change processes are more particularly important in terms of countries like Turkey where it is very difficult to reflect them on the outcome in terms of organizational performance. In this context, it can be stated that the studies to be carried out within the framework of the strategy-strategic management process-change themes will have the potential to enrich the academic literature and to provide significant contributions to implementation.

When the contribution potentials of the studies in the mentioned context are taken into account, in the context of "strategy-strategic management and change", this study seeks to answers to the questions; (a) by which power fields and sources (b) under which circumstances/how/what extent do the strategic management practices affect/shape intra-organizational power pattern in public institutions. Therefore, the study has a particular importance as it is the first study in the context of strategy-organizational power on public institutions. Furthermore, the fact that the study was carried out in the sample of public institutions where it is not easy to change the power pattern and in a country like Turkey where this pattern is shaped through much more different mechanisms makes study more important. Another distinctive feature of the study is related to fact that it was directly carried out within the framework of the strategy-power pattern. In this context, the study has a particular importance in terms of revealing the role of strategy in shaping the organizational power pattern. This study, designed as Multiple Case Study based on the mentioned objectives and possible contributions, consists of three sections. In the first section, a literature review was performed on the basis of power school and micro-politics to explain the relationship/interaction between strategy and organizational power pattern. In the second section, the methodological fiction of the research and the methodical preferences adopted were

explained in detail.. In the third section of the study, the results of the analyses performed based on case studies were presented.

This study was designed as a case study from qualitative research designs. Such an issue requires, by its very nature, to take into account the contextual conditions of the institutions included in the study and to in-depth examine the process of from the beginning to the end of the strategic management practices (Patton, 2014: 14; Punch, 2005: 142). It is necessary to use multiple sources of data for the in-depth and thorough examination of this process (Baxter and Jack, 2008: 544). Furthermore, since the study focused on the question of how the strategic management practices shaped the intra-organizational power pattern (Yin, 2003: 7), case study was considered as a suitable design. Therefore, it can be said that both the need for the "in-depth examination of the process" about the relationship between strategic management practices-power by asking the question "how" and the intention to address the "contextual differences" between institutions by examining public institutions in their contexts were the guiding factors in designing research as a case study. The study was designed as a multiple case study since it was carried out in public institutions with different contextual backgrounds in terms of the research question.

The Deliberate (Purposeful) Sampling Technique was adopted in determining the institutions where the case study would be carried out. In accordance with the aim of the study, the institutions that prepared their strategic plans by themselves and where the people who undertook important roles in the initiation and implementation of these practices in the historical process were still working were included in the study. Accordingly, 7 public institutions preparing strategic plans by themselves in Istanbul, Ankara and Sakarya provinces were included in the study. A semi-structured interview was conducted with 11 people who contributed to the preparation of strategic plans from these institutions. The natural observations during the interviews, and the documents reflecting the strategic management process in public institutions were also used as the sources of data in order to support the interviews.

The themes and indicators created based on the highlights in the literature were used to be able to keep the research within a certain framework and to guide the data analysis. In accordance with the aim of the study, it is important to reveal the relationship between strategic management practices and the intra-organizational power pattern and the set of arguments about this relationship, with regard to determining the relevant themes/indicators and the guidance of the empirical part. However, there is not any theoretical framework that can guide determine the themes or proposals that can direct

such a study that investigated what kind of a role strategic management practices have in the change of intra-organizational power pattern. In this sense, it was seen that the explanations in the power school and the micro-politics literature had the highlights that allow the determination of the operational criteria (theme/indicator) which are required to address the relationship between strategy-power empirically. At first, to keep the relevant literature highlights in a certain framework, the indicators of power (the second element of the research question) were determined. Then, through the power indicators, a framework (Table 2) was prepared on the basis of the highlights related to how strategic management practices the intra-organizational power pattern in the "power school" and "micro-politics" literature, as it was discussed in the literature section of the study. The themes and indicators determined based on this framework guides in the collection and analysis of data.

The results obtained as a result of the analysis of data indicate that strategic management practices are used as a tool to change the intra-organizational power pattern and can affect the intra-organizational power pattern in certain ways due to this feature. However, it was seen that the results regarding both the usage of strategic management practices as a tool in shaping the intra-organizational power pattern and their degree and direction of influence on power pattern varied in terms of the institutions included in study. It can be said that the institutions included in the study have different contextual features determinative in the emergence of this result. In general, in the institutions where strategic management studies were used as a tool in shaping the intra-organizational power pattern, the social and official hierarchies of the unit/people carrying out strategic management practices increased in line with the vision of the leader. Furthermore, it can be said that the people and/or units planning/managing strategic management practices attained power by the extension of influence area regarding the control and guidance within the organization in most of the institutions included in the study. In the institutions where the strategic management practices were had a relatively low influence on the power pattern, it was concluded that political connections were more determinative in managerial activities and thus strategic management practices could not be transformed into an intermediary mechanism that could affect the power pattern within the organization.

Keywords: Strategic Management, Intra-organizational Power Pattern, Power School, Micro Politics, Public institutions