

**KAMU KURUMLARINDA STRATEJİK PLANLAMA SÜRECİ VE
YÖNETİCİLERİN ALGISI:
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ**

Durmuş YÖRÜK*
Yeliz BOZOK**

Alınış Tarihi: 31 Mayıs 2011

Kabul Tarihi: 02 Eylül 2014

Özet: Bu çalışmada Afyon Kocatepe Üniversitesindeki (AKÜ) stratejik planlama süreci incelenmiş ve Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde bulunan harcama birimlerindeki akademik ve idari yöneticilerin, stratejik planlama sürecinin üniversiteye katkıları, stratejik planlamanın üniversitenin hangi faaliyetleri açısından önemli olduğu, stratejik planlama yapılırken katılımcılığın gerekliliği ve son olarak da üniversitenin misyon, vizyon, amaç ve hedefleriyle ilgili çalışanların algı düzeyleri araştırılmıştır. Yapılan analizler sonucunda stratejik planlamaya karşı yöneticilerin genelde algı düzeylerinin yüksek olduğu ve harcama birimi yöneticilerinin görev yaptıkları birimlere, kıdem yıllarına, eğitim durumlarına ve stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmama durumlarına göre algılarında önemli farklılıklar olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Algı, Kamu Kurumları.

**STRATEGIC PLANING PROCESS AND MANAGERS'
PERCEPTION IN PUBLIC INSTITUTIONS:
CASE OF AFYON KOCATEPE UNIVERSITY**

Abstract: In this study, strategic planning process at Afyon Kocatepe University is examined. The perception levels of academic and administrative managers in expenditure units of Afyon Kocatepe University are measured in terms of contribution of strategic planning process to university, the importance of strategic planning on university activities, the requirement of participation while doing strategic planning and how mission, vision, goals and objectives of university are perceived. As a result of this analysis, it is founded that perception level of managers towards strategic planning were generally high and significant differences in perceptions of expenditure units' managers are seen based on units that they are employed, seniority years, education level and whether they involved in strategic planning process or not.

Keywords: Strategic Planning, Perception, Public Institutions.

I. Giriş

Stratejik planlama ilk kez 1960'larda özel sektör tarafından gündeme getirilmiş olup, kurumlarının dış çevrede oluşan fırsatları kullanabilmesini ve tehditlere karşı durabilmesini ve dolayısıyla rekabetçi konumunu

* Doç. Dr. Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme (İngilizce) Bölümü

** Uzman. Afyon Kocatepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı Bütçe Şube Müdürlüğü

geliştirebilmesini sağlamak üzerinde yoğunlaşan bir planlama ve yönetim aracıdır. Kamu kurumları için stratejik planlama özel sektöre göre daha yeni bir uygulamadır. Kamuda stratejik planlama literatürü 1980’li yıllarda gelişmeye başlamıştır. Kamuda stratejik planlamanın gündeme gelmesi daha geniş anlamda kamu yönetiminde reform arayışlarının bir sonucudur. Kamu yönetimi reformu tartışmaları toplumsal ve ekonomik değişimin hız ve derinlik kazandığı dönemlerde artmaktadır. Uluslararası alanda 1980’li yıllardan itibaren küreselleşme eğilimleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler gibi hususlar pek çok ülkede kamu yönetiminde reform sürecini başlatmıştır (Erkan, 2008:1).

Stratejik planlamanın Türk kamu yönetiminde uygulanmasının gündeme gelmesi mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan 1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL-1) ile olmuştur. Bu çerçevede 5018 sayılı Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlama uygulamasının yasal altyapısı oluşturulmuştur. “Stratejik Planlama” 5018 sayılı Kanun ile kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak temel bir araç olarak benimsenmiştir.

5018 sayılı Kanunda, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Bu çerçevede “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” hazırlanmıştır. Ayrıca Kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermek üzere DPT Müsteşarlığı tarafından “Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu” hazırlanmıştır. Yine Kanunla, kamu kurumlarının stratejik yönetim ve planlama faaliyetlerini organize etmek üzere Strateji Geliştirme Birimleri oluşturulmuştur. Kamu Yönetimi Reformunun ana ayaklarından biri olan 5018 sayılı Kanun çerçevesinde kamu idarelerine stratejik planlama yapma yükümlülüğü getirilmiş ve stratejik planlama kamu reformunun bir aracı olarak düşünülmüştür (Gürer, 2006:101-102).

Bu çalışmada ilk olarak strateji, stratejik yönetim, stratejik planlama, kamu kurumlarında stratejik planlama konuları ele alınmıştır. Daha sonra Afyon Kocatepe Üniversitesi stratejik planlama çalışmaları ve süreci incelenmiştir. Son olarak da yapılan stratejik planlama çalışmalarının yöneticiler tarafından nasıl algılandığı ölçülmeye çalışılmış ve harcama birimi yöneticilerinin görev yaptıkları birimlere, kıdem yıllarına, eğitim durumlarına ve stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmama durumlarına göre algılarında önemli farklılıklar olup olmadığı ortaya konmuştur.

II. Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin birleşiminden türemiş bulunmaktadır (Eren, 2000:18).

Yönetim biliminde strateji, amaca ulaşmada izlenecek yolu ifade etmektedir. Bu bağlamda, özellikle şirketlerin rakiplerine karşı izleyeceği stratejiler, stratejik yönetim ve stratejik planlama adı verilen disiplinlerin doğmasına neden olmuştur. Stratejik yönetimin özünde, bir örgüt ya da işletmenin güçlü ve zayıf yönlerini, çevrede ortaya çıkması muhtemel fırsat ve tehditleri anlamak, bu temelde belli başlı amaçlar geliştirmek yatar (Söyler, 2007:104).

Örgütün geleceğe yönelik amaç ve hedeflerinin belirlenmesinde ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gereken işlemlerin ortaya konulmasında etkili bir araç olan stratejik yönetim tekniği; örgütün hem kendi durumunun (içyapısının, sistem ve süreçlerinin) hem de dış çevrenin (hizmet alanının yapısı, rakiplerinin gücü, hizmet alıcılarının istek ve beklentileri, tedarikçilerinin gücü gibi unsurların) tanımlanmasını ve analiz edilmesini öngören, buradan elde edilecek sonuçlara göre strateji ve aksiyon planları oluşturulmasını sağlayan önemli bir araçtır (Saran, 2004:291).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanması için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel önlemlerin yürürlüğe konulmasını, daha sonra da belirlenen stratejileri uygulamadan önce amaca uygunluğu açısından bir kez daha kontrol edilmesini kapsayan ve örgütün her düzeyde kadrolarının faaliyetini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Söyler, 2007:105). Stratejik yönetim örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmesini sağlayan departmanlararası kararları belirleme, uygulama ve denetleme bilimi olarak tanımlanabilir (David, 1997:4)

Stratejik yönetim süreci, özel bir karar alma veya problem çözme süreci olarak düşünülebilir. Dolayısıyla stratejik yönetim, karar alma sürecinde olduğu gibi, gelen bir yaklaşımla planlama, uygulama ve değerlendirme safhalarından meydana gelir. Sürecin mantıki başlangıcını, amaçların tespiti ve uygun stratejilerin geliştirilmesi oluşturur. Daha sonra, bunların uygulanması ve sonuçların kontrol edilerek değerlendirilmesi takip eder (Dinçer, 1998:49). Planlama aşamasında üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durumun değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur (Aktan, 1999:17).

Teoride strateji uygulama aşamasının temel sorumluluğu üst yönetime bırakılmakla beraber özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak, belirlenmiş olan strateji ve eylem planlarının, stratejik planların yıllık uygulama dilimleri olan performans programlarıyla uygulaması yapılır (Sağ, 2007: 17). Uygulama ve değerlendirme aşamasında yapılan uygulama sonuçları gözden

geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır (Aktan, 1999: 17).

III. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, yöneticilerin kendini, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirip uygun karar almasını sağlayan bir araçtır. Stratejik planlama sayesinde; fikirler için tutarlı bir çerçeve oluşturmak, fırsat ve tehditleri değerlendirmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek, çeşitli stratejilerin test edileceği kriterleri belirlemek, trendlerin izlenmesini sağlamak ve proaktif olmak, kişileri düşünceye sevk etmek, kısa ve uzun vadeli kararların uyum içinde olmasını sağlamak, optimum kaynak tahsisini gerçekleştirmek mümkündür (Gürer, 2006: 95).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin ilk aşaması olan strateji belirleme safhasıdır. Stratejik planlama “bir organizasyonun ne olduğunu, ne yaptığını ve bunu niçin yaptığını şekillendiren ve bu sürece rehberlik eden temel karar ve eylemleri üreten disiplinli bir çalışma” olarak tanımlanabilir (Bryson 2004: 6).

Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzunda stratejik planlama kavramının tanımı şu şekilde yapılmıştır: “Stratejik planlama, örgütün bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.” Daha teknik bir ifade ile stratejik planlama, örgütün (yönetimin) ilgili mevzuat ve benimsediği ilkeler çerçevesinde mevcut durumunu gözden geçirerek, stratejik amaçlarını ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri kaynak ihtiyaçları ile birlikte ortaya koyan ve gerçekleştirmelerin ölçülebildiği planlardır (Maliye Bakanlığı SGB, 2006: 10).

Stratejik planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken hususlar bulunmaktadır. Bunları kısaca şu şekilde değerlendirmek mümkündür.

Katılımcılık: Planların hazırlanmasında gerek kamu idaresi çalışanlarının gerekse yararlanıcılar başta olmak üzere ilgili kişi, grup ve kurumların katkı ve katılımlarının alınması esastır.

Danışmanlık Hizmetleri: Stratejik planlar idarelerin öz ürünleri olmak durumundadır. Stratejik planların doğrudan doğruya kamu idarelerince ve idarelerin kendi çalışanları tarafından hazırlanması zorunludur. İhtiyaç halinde kuruluş dışından temin edilecek danışmanlık hizmetleri sadece yöntem ve süreç danışmanlığı ile eğitim hizmetlerini kapsayabilir.

Planlamanın Planlanması: Stratejik plan hazırlanmaya başlamadan önce süreç planlaması yapılmalıdır. Ne kadar sürede tamamlanacak? Kimler hangi aşamada, ne içerikte katkı verecek? Hangi çıktılar elde edilecek? Stratejik planlama sürecinin gerektirdiği ihtiyaçlar nelerdir? (DPT, 2007).

Stratejik planlamanın örgüte sağlayacağı yararlardan ilki ve belki de en açık potansiyel yararı stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneğini geliştirmesidir. Bu fayda; sırasıyla, örgütün dış ve iç çevresi ve çeşitli aktörlerin

ilgileri hakkında daha sistemli bilgi toplamaya, örgütsel öğrenmenin artmasına, örgütün gelecekteki yönünün aydınlanmasına ve örgütsel önceliklerin oluşturulmasına rehberlik eder (Gürer, 2006: 97).

IV. Kamu Kurumlarında Stratejik Planlama

Sanayi devriminin içsel ve dışsal dinamikleri ile ortaya çıkan kamu yönetimi disiplini, bu dönemin zihniyet yapısına uygun biçimde katı, bürokratik ve mekanik yapısını XX. yüzyılın üçüncü çeyreğine kadar sürdürmüştür. Ancak bu anlayış, XX. yüzyılın sonlarına doğru yumuşak da olsa bir kırılma noktasına doğru sürüklenmiştir. Öyle ki yeni kamu yönetimi anlayışı, bilgi çağının ve toplumun dayandığı postmodern yapısından hareketle yeni boyutlar kazanarak, kalite, etkinlik, rekabetçilik, katılımcılık, saydamlık, hesap verilebilirlik gibi yeni yaklaşımlarla kendini göstermeye başlamıştır (Söyler, 2007: 104).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı kamu kuruluşları ile özel sektör kuruluşları arasındaki yapısal farkların giderilmesi ve kamu kuruluşlarının kar amaçlı, yatırımcı tarafından sahip olunan ve girişimci firma yönetimleri ile benzer şekilde yönetilmesi olarak tanımlanabilir. Bu kavram, son dönemde kamu yönetimindeki gelişmeleri ya da eğilimleri ifade eden çerçeveye bir kavram olarak düşünülebilir (Erkan, 2008: 39).

Kamu kesiminin mali ve idari sorunları dikkate alındığında kamu idarelerinin faaliyetlerini planlı bir şekilde yerine getirmeleri giderek önem kazanmaktadır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır (DPT, 2006: 1).

Ülkemizde 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın yasal alt yapısı oluşturulmuştur. 5018 sayılı Kanunda stratejik plan, “kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan” olarak tanımlanmıştır (DPT, 2006: 1).

5018 Sayılı Kanun ile kamu idarelerine kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve uygulamanın izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla

katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlama görevi verilmiştir (Gürer, 2006: 101).

24 Aralık 2005 tarihinde yayımlanan 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun ile tüm kamu idarelerinde strateji geliştirme birimleri oluşturulmuştur. Bu birimler, 18 Şubat 2006 tarihinde yayımlanan “Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik” ile stratejik planlama çalışmalarının koordinasyonu ile görevlendirilmiştir (DPT, 2006: 3).

Kuruluşların hazırlayacakları stratejik planlar, kaynakların önceliklere göre dağıtılması hususunda makro, sektörel ve bölgesel ölçütler ile birlikte yönlendirici/referans belgeler olacaktır (DPT, 2006: 4). Ancak Kanunun 41 inci maddesi incelendiğinde, kamu idarelerinin harcama birimi düzeyinden başlayarak performans programı hazırlayacakları ve program sonuçlarını performans dayalı olarak faaliyet raporları ile raporlayacaklarını görmekteyiz. Bu hükümler ile belgelerin birbiri ile ilişkisi dikkate alındığında kanunda öngörülen modelin stratejik plan, performans programı ve faaliyet raporu üçlüsünden oluştuğunu söylemek doğru bir yaklaşım olacaktır (Erüz, 2006:7-8).

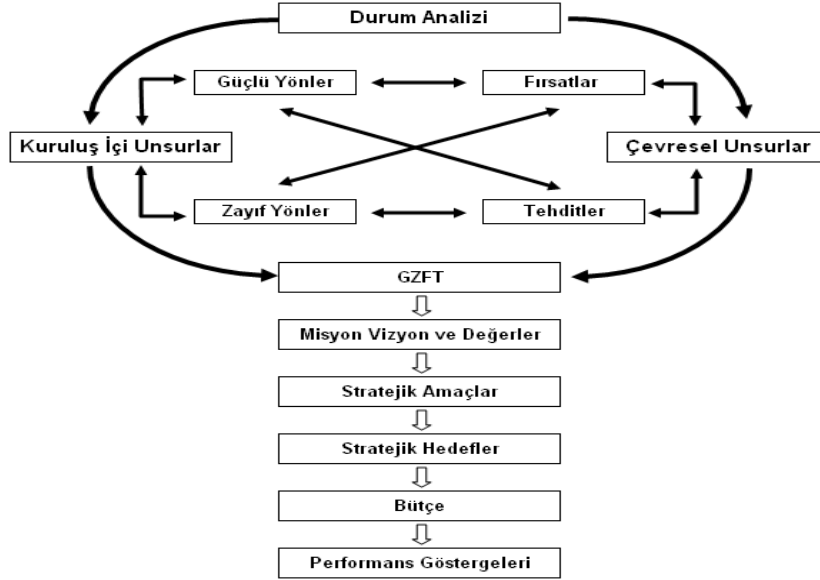
V. Stratejik Planlama Sürecinde Yöneticilerin Stratejik Planlama Algı Düzeylerinin Araştırılması ve AKÜ Örneği

Üniversitede “Stratejik Planlama” çalışmalarına, 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ve bu kanun hükmüne istinaden, Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı tarafından hazırlanarak 26.05.2006 tarih ve 26179 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik” ile Yükseköğretim Kurulu tarafından hazırlanarak 20.09.2005 tarih ve 25942 Sayılı Resmi Gazetede yayımlanan “Yükseköğretim Kurumlarında Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme Yönetmeliği” hükümleri çerçevesinde 01.11.2006 tarihinde “2009–2013 Stratejik Plan Hazırlama Programı” çalışmaları ile başlamıştır. Üniversitenin 2009–2013 Dönemi Stratejik Planı, hazırlanan bu Stratejik Plan Hazırlama Programı eki iş takvimine uygun olarak tamamlanmıştır.

Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde Yükseköğretim Kurulu tarafından geliştirilen ve kurum temellerine dayanan, birim hedeflerinden başlayarak, alt birim hedefleri, birim hedefleri ve kurum hedeflerinin oluşturulması ile kurum stratejik planın yapılması, uygulama planlarının oluşturularak uygulanması ve uygulama sonucunda periyodik izleme, değerlendirme ve iyileştirme süreçlerinden oluşan YÖDEK Stratejik Yaklaşımı uygulanması benimsenmiştir (Şekil 1).

Akademik Değerlendirme ve Kalite Geliştirme çalışmalarına temel teşkil eden yaklaşım doğrultusunda, üniversite kurumsal değerlendirme sonuçlarını dikkate alarak, kurumsal misyon, vizyon ve temel değerlere

uygunluğunu değerlendirerek hizmetlerinin kalitesini geliştirici nitelikte strateji ve amaçlar belirlenmiştir. Belirlenen her strateji ve/veya amacın gerçekleştirilebilmesi için, Üniversite bünyesinde ölçülebilir ve net olarak anlaşılabilir nitelikte birim hedefleri oluşturulmuştur.



Şekil 1: Stratejik Plan Yaklaşım Süreci
Kaynak: (AKÜ Stratejik Planı)

A. Çalışmanın Amacı

Bu çalışma, Afyon Kocatepe Üniversitesi bünyesinde bulunan harcama birimlerinde yönetici konumunda bulunan çalışanların üniversitede yapılan Stratejik Planlama çalışmalarını nasıl algıladıklarını ölçmek amacını taşımaktadır. Çalışmada yöneticilerin stratejik planlama ile ilgili şu konulardaki algıları değerlendirilecektir;

- Stratejik planlama sürecinin üniversiteye katkıları
- Stratejik planlamanın üniversitenin hangi faaliyetleri açısından önemli olduğu,
- Stratejik planlama yapılırken katılımıcılığın gerekliliği,
- Üniversitenin misyon, vizyon amaç ve hedefleri

Ayrıca, harcama birimi yöneticilerinin görev yaptıkları birimlere, kıdem yıllarına, eğitim durumlarına ve stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmama durumlarına göre algılarında farklılık olup olmadığı ortaya konulacaktır.

B. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma Afyon Kocatepe Üniversitesinde harcama birimlerinde görev yapan harcama yetkisine sahip yöneticileri kapsamaktadır. Dolayısıyla bu birimlerde çalışan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu stratejik planlama hakkında genel bir bilgiye sahiptir ve birçoğu da harcama birim yetkilisi olarak birimleri ile ilgili konularda stratejik planlama sürecine doğrudan veya dolaylı olarak katkıda bulunmuşlardır.

C. Çalışmanın Yöntemi

Bu çalışmada anket tekniğine dayanan bir alan araştırması yapılmıştır. Anket formlarının hazırlanması için stratejik planlama ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiş, ancak araştırmaya uygun bir anket örneği bulunamamıştır. Anket sorularının oluşturulması için kaynak taraması yapılmış ve bu kaynaklardan faydalanılmıştır (DPT 2006; Söylar 2007; Celep ve Karagöz 2009, Aktan 1999; Erkan 2008; Güner 2006). Ayrıca stratejik planlama alanında çalışmalar yapan akademisyenlerle görüşülerek anket soruları oluşturulmuştur. Anketin uygulanmasında ise yüz yüze görüşme ve e-posta yöntemleri kullanılmıştır.

Anket formları örnek kütleye dağıtılmadan önce 20 kişiyi kapsayan bir pilot çalışma yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar araştırma için uygun bulunmuş ve formlar ilgili yöneticilere dağıtılmıştır.

VI. Verilerin Analizi*A. Örnek Kütlenin Özellikleri*Tablo 1. *Cevaplayıcıların Unvanları*

	Frekans	%
Genel Sekreter	1	1,10
Dekan	2	2,20
Dekan Yardımcısı	5	5,50
Müdür	12	13,20
Müdür Yardımcısı	22	24,20
Yüksekokul ve Fakülte Sekreteri	19	20,90
Daire Başkanı	6	6,60
Şube Müdürü	22	24,20
İç Denetçi	1	1,10
Hukuk Müşaviri	1	1,10
TOPLAM	91	100,00

Cevaplayıcıların unvanları Tablo 1'de gösterilmiştir. Anketi cevaplayanlar üst ve orta düzey yöneticilerden oluşmaktadır. 45 farklı birimde görev yapmakta olan yöneticilerin önemli bir bölümü (%24,20) müdür yardımcısı ve (%24,20) şube müdürleridir. Fakülte ve yüksekokul sekreterleri de (%20,90) büyük bir grubu oluşturmaktadır.

Tablo 2. Cevaplayıcıların Görevde Bulunma Süreleri

	Frekans	%
26 yıl ve üzeri	11	12,10
21-25 yıl	11	12,10
16-20 yıl	25	27,50
11-15 yıl	16	17,60
6-10 yıl	10	11,00
1-5 yıl	18	19,80
TOPLAM	91	100,00

Cevaplayıcıların görevde bulunma süreleri Tablo 2’de görüldüğü gibidir. Cevaplayıcıların önemli bir bölümü (%27,50) 16 ila 20 yıldır görev yapmaktadırlar. Bu oranı (%19,80) 1 ila 5 yıl ve (%17,60) 11 ila 15 yıl görev yapanlar izlemektedir. Diğer yöneticiler de sırasıyla 26 yıl ve üzeri görev yapanlar (%12,10), 21 ila 25 yıl görev yapanlar (%12,10) ve 6 ila 10 yıl görev yapanlar da (%11,10) izlemektedir. Yöneticilerin dörtte biri 20 yılı aşkın bir süredir görev yapmaktadırlar. Geri kalan dörtte üçlük kısmın görevde bulunma süresi yirmi yılın altındadır.

Tablo 3. Cevaplayıcıların Eğitim Düzeyi

	Frekans	%
Doktora	32	35,20
Yüksek Lisans	15	16,50
Lisans	33	36,30
Önlisans	11	12,10
TOPLAM	91	100,00

Cevaplayıcıların eğitim durumları Tablo 3’de verilmiştir. Cevaplayıcıların önemli bir kısmı lisans(%36,30) ve doktora (35,20) seviyesinde eğitim almışlardır. Bu oranları sırasıyla yüksek lisans(%16,50) ve önlisans (%12,10) izlemektedir.

Tablo 4. Cevaplayıcıların Yaşları

	Frekans	%
46 yaş ve üzeri	14	15,40
36-45 yaş	57	62,60
26-35 yaş	18	19,80
20-25 yaş	2	2,20
TOPLAM	91	100,00

Cevaplayıcıların yaşları Tablo 4’de belirtildiği gibidir. Cevaplayıcıların büyük bir kısmı 36 ila 45 (%62,60) yaşlarındadır. Bunu 26 ila 35 (%19,80) yaş ve 46 (15,40) yaş ve üzeri takip etmektedir. 20 ila 25 yaş arasındaki yöneticilerin oranı ise %2,20’dir.

Tablo 5. Cevaplayıcıların Cinsiyeti

	Frekans	%
Bay	71	78,00
Bayan	20	22,00
TOPLAM	91	100,00

Cevaplayıcıların cinsiyeti ile ilgili bilgiler Tablo 5’de gösterilmiştir. Cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (%78,00) bay, geri kalan kısmı ise (%22,20) bayan yöneticilerden oluşmaktadır.

Tablo 6. Cevaplayıcıların Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılımı

	Frekans	%
Katılanlar	61	67,00
Katılmayanlar	30	33,00
TOPLAM	91	100,00

Tablo 6 cevaplayıcıların stratejik planlama çalışmalarına katılımını göstermektedir. Cevaplayıcıların büyük bir çoğunluğu (%67,00) stratejik planlama çalışmalarına katılmışlardır. Katılmayanların oranı ise %33,00’ tür.

Tablo 7. Anketin Cevaplanma Oranı

Hedef Kitle	Cevaplanan Anket Sayısı	Cevaplanma Oranı (%)
158	91	57,59

Anketin cevaplanma oranı Tablo 7’de gösterilmiştir. Anketin dağıtıldığı hedef kitle 158 kişidir. Dağıtılan anketlerden 98 tanesi cevaplanarak geri dönmüştür. Ancak geri dönen anketlerden 91 tanesi (%57,59) geçerli kabul edilmiştir. Kalan 7 anketin eksik bilgi ve cevaplayıcıların kontrol sorularına yanlış cevap vermesi nedeniyle, araştırmada yer almaları sakıncalı bulunmuş ve değerlendirme dışı bırakılmıştır.

B. Verileri Analiz Etmede Kullanılan Yöntem ve Testler

Ankette yer alan soruların değerlendirilmesinde 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde “SPSS 11.0 for Windows” istatistik paket programından yararlanılmıştır. İlk etapta anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi yapılmıştır. Ardından cevaplayıcıların demografik özellikleri analiz edilmiş, daha sonra cevaplayıcıların anket sorularına verdikleri cevapların aritmetik ortalaması alınmıştır. Ayrıca bağımsız gruplar arasındaki farklılıkların incelenmesi için Bağımsız Gruplar Arası T-testi yapılmıştır.

VII. Araştırmanın Sonucu Ve Öneriler

A. Anket Formunun Güvenilirliği

Bu araştırmada, birçok araştırmada olduğu gibi anket sorularının güvenilirliğini ölçmek için Cronbach’s Alpha güvenilirlik testi kullanılmıştır. Bu test katsayısı 0 ile 1 arasındaki bir değer almaktadır. Bu sayı 1’e ne kadar

yakın olursa güvenilirliği de o derece yüksek demektir. Alfa değerinin en az .7 olması arzu edilir. Ancak inceleme türü çalışmalarda bu değer 0.52e kadar makul kabul edilebileceği de bazı araştırmacılarca öngörülmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005:115-116). Araştırmada kullanılan 27 soruluk ölçeğin Cronbach's Alpha değeri 0,91 olarak hesaplanmıştır. Bu değer ölçeğin güvenilir olduğunu göstermektedir.

Tablo 8. Anket Güvenilirlik Test Sonucu

Cronbach's Alpha	Madde sayısı
0,912	27

B. Anket Sorularının Gruplandırılması

Çalışmada cevaplayıcılara yöneltilen anket soruları içeriklerine göre 7 gruba ayrılmıştır. Birinci grupta iki soruyla stratejik planlama bilgisi, ikinci grupta üç soruyla stratejik planlama yapabilmek için gerekli olan eğitim ve bilgi düzeyi, üçüncü grupta iki soruyla stratejik plan yapabilmek için yapılan bilgilendirme çalışmalarının yeterliliği, dördüncü grupta on soruyla stratejik planlamanın Üniversiteye katkıları, beşinci grupta üç soruyla stratejik planlamanın üniversite faaliyetleri açısından önemi, altıncı grupta üç soruyla stratejik planlamada katılımcılık, yedinci grupta dört soruyla üniversitenin misyon, amaç ve hedeflerinin algılanma düzeyleri ölçülmüştür.

C. Stratejik Planlama İle İlgili Elde Edilen Genel Sonuçlar

Tablo 9: Genel Faktör Ortalamaları

	Sayı	Ortalama
Stratejik Planlama Bilgisi	91	3,39
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin Gerekli Olan Faktörler	91	4,44
Stratejik Plan Yapmak İçin Yapılan Bilgilendirme Çalışmalarının Yeterliliği	91	2,75
Stratejik Planlamanın Üniversiteye Katkıları	91	4,27
Stratejik Planlamanın Üniversite Faaliyetleri Açısından Önemi	91	4,09
Stratejik Planlamada Katılımcılık	91	4,22
Üniversitenin Misyon Amaç ve Hedefleri	91	4,04

Tablo 9'da görüldüğü üzere Afyon Kocatepe Üniversitesindeki harcama birimlerinde görevli yöneticilerin stratejik planlama bilgilerinin, stratejik planlama yapabilmek için gerekli olan faktörlerin, stratejik planlamanın üniversiteye katkılarının, stratejik planlamanın üniversite faaliyetleri açısından önemi, stratejik planlamada katılımcılık ve üniversitenin misyon, amaç ve hedefleriyle ilgili algılarının çok yüksek olduğu, fakat stratejik plan yapmak için yapılan bilgilendirme çalışmalarının yetersiz olduğu algısına sahip oldukları görülmüştür.

D. Bağımsız Gruplar Arası t Testi Sonuçları

Analizlerin sağlıklı, güvenilir ve faydalı olabilmesi için sadece kullanılan verinin kaliteli olması yeterli olmayıp, uygun bir analiz tekniğinin seçimi de son derece önemlidir. Parametrik testler (analiz metotları) sadece aralık ve oran ölçekleri seviyesinde ölçüm için uygundur.

Sadece verinin ölçüm seviyesi analiz tekniğinin belirlenmesinde yeterli değildir. Analiz türü (farklılıkların test edilmesi ve ilişkilerin incelenmesi) ve analizde kullanılacak olan grup sayısı (tek grup ve çok grup arası karşılaştırma) da analiz tekniğinin belirlenmesinde rol oynamaktadır.

Bu iki faktörün yanında verinin sayısı, toplama şekli ve analiz sonuçlarının önem derecesi de analiz tekniğinin seçiminde etkilidir. Merkez limit teoremine göre parametrik testlerin uygulanabilmesi için asgari örnek boyutunun 30 olması gerekmektedir. (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2005:160-161)

Ankete katılan cevaplayıcılar arasındaki farklılıkların test edilmesi için parametrik analiz tekniklerinden biri olan bağımsız gruplar t testi yapılmıştır. Bu analizi yapabilmek için cevaplayıcılar değişik açıdan gruplara ayrılmıştır.

Cevaplayıcılar görev yaptıkları birim (idari - akademik), kıdem yılları (1-15 yıl - 16 yıl ve fazlası), eğitim durumları (lisans-lisans üstü), stratejik planlama faaliyetlerine katılımları (katılanlar-katılmayanlar), cinsiyet (kadın-erkek) ve yaşlarına göre gruplara ayrılmıştır. Cinsiyet ve yaşa göre yapılan gruplandırmalarda, asgari örnek boyutu (en az 30) şartı sağlanmadığından bağımsız gruplar arası t testi yapılamamıştır.

Cevaplayıcıların görevde buldukları birime göre, görevde bulunma sürelerine göre, eğitim durumlarına göre, birim stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmama durumlarına göre farklılıklarının ölçüldüğü t testi sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir. Değişkenlere ait % 95 güven düzeyindeki önem değerleri, gruplar arası varyans farkının olmadığı görüldüğünden sonuçların olduğu tablolara burada yer verilmemiştir.

E. İdari ve Akademik Birim Yöneticileri Arası t Testi

Tablo 10. Akademik ve İdari Birim Yöneticileri Arası T Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Önem Düzeyi (p)
Stratejik Planlama Bilgisi	İdari	50	3,39	0,946
	Akademik	41	3,40	
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin Gerekli Olan Faktörler	İdari	50	4,53	0,099
	Akademik	41	4,36	
Stratejik Plan Yapmak İçin Yapılan Bilgilendirme Çalışmalarının Yeterliliği	İdari	50	2,91	0,182
	Akademik	41	2,70	
Stratejik Planlamanın Üniversiteye Katkıları	İdari	50	4,34	0,265
	Akademik	41	4,20	

Stratejik Planlamanın Üniversite Faaliyetleri Açısından Önemi	İdari	50	4,20	0,115
	Akademik	41	3,99	
Stratejik Planlamada Katılımcılık	İdari	50	4,15	0,262
	Akademik	41	4,29	
Üniversitenin Misyon Amaç ve Hedefleri	İdari	50	4,08	0,512
	Akademik	41	4,00	

Cevaplayıcıların görevde buldukları birime göre farklılıklarının ölçüldüğü t testi sonuçları Tablo 10'da gösterilmiştir. Tablodaki önem değerleri 0,05'ten büyük olduğundan, idari ve akademik birim yöneticilerinin, anket sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

F. Kıdem Yılları 1-15 Yıl ve 16 Yıl ve Fazlası Olanlar Arası T Testi

Tablo 11. Cevaplayıcıların Kıdem Yıllarına Göre t Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Önem Düzeyi (p)
Stratejik Planlama Bilgisi	1-15 Yıl	44	3,34	0,564
	16 Yıl ve Fazlası	47	3,44	
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin Gerekli Olan Eğitim ve Bilgi	1-15 Yıl	44	4,46	0,819
	16 Yıl ve Fazlası	47	4,44	
Stratejik Plan Yapmak İçin Yapılan Bilgilendirme Çalışmalarının Yeterliliği	1-15 Yıl	44	2,81	0,995
	16 Yıl ve Fazlası	47	2,81	
Stratejik Planlamanın Üniversiteye Katkıları	1-15 Yıl	44	4,30	0,740
	16 Yıl ve Fazlası	47	4,26	
Stratejik Planlamanın Üniversite Faaliyetleri Açısından Önemi	1-15 Yıl	44	4,04	0,370
	16 Yıl ve Fazlası	47	4,16	
Stratejik Planlamada Katılımcılık	1-15 Yıl	44	4,37	0,013
	16 Yıl ve Fazlası	47	4,07	
Üniversitenin Misyon Amaç ve Hedefleri	1-15 Yıl	44	4,05	0,876
	16 Yıl ve Fazlası	47	4,03	

Cevaplayıcıların görevde bulunma sürelerine göre farklılıklarının ölçüldüğü t testi sonuçları Tablo 11'de verilmiştir. Tablodaki önem düzeyleri incelendiğinde, stratejik planlamada katılımcılık değişkeni hariç, diğer değişkenler ile ilgili değerler 0,05 ten büyüktür.

Cevaplayıcıların, stratejik planlamada katılımçılık değişkeni ile ilgili sorulara verdikleri cevapların aritmetik ortalamasına bakıldığında, hizmet süresi 1-15 yıl olan yöneticilerin (4,37), 16 yıl ve fazla olanlara göre (4.07) daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Kıdem yılı 16'nın altında olan yöneticilerin, stratejik planlamada katılımçılığa daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

G. Eğitim düzeyi Değişkeni Açısından t Testi

Tablo 12. Cevaplayıcıların Eğitimine Göre t Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Önem Düzeyi (p)
Stratejik Planlama Bilgisi	Lisans ve Altı	44	3,35	0,648
	Lisans Üstü	47	3,43	
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin Gerekli Olan Faktörler	Lisans ve Altı	44	4,53	0,157
	Lisans Üstü	47	4,39	
Stratejik Plan Yapmak İçin Yapılan Bilgilendirme Çalışmalarının Yeterliliği	Lisans ve Altı	44	2,88	0,387
	Lisans Üstü	47	2,75	
Stratejik Planlamanın Üniversiteye Katkıları	Lisans ve Altı	44	4,35	0,217
	Lisans Üstü	47	4,21	
Stratejik Planlamanın Üniversite Faaliyetleri Açısından Önemi	Lisans ve Altı	44	4,21	0,113
	Lisans Üstü	47	4,00	
Stratejik Planlamada Katılımçılık	Lisans ve Altı	44	4,13	0,212
	Lisans Üstü	47	4,29	
Üniversitenin Misyon Amaç ve Hedefleri	Lisans ve Altı	44	4,08	0,548
	Lisans Üstü	47	4,01	

Cevaplayıcıların eğitim durumlarına göre farklılıklarının ölçüldüğü t testi sonuçları Tablo 12'de gösterilmiştir. Yine tablodaki önem düzeyi değerleri 0,05 ten büyük olduğundan, lisans ve lisansüstü düzeyde eğitim alan yöneticilerinin, anket sorularına verdikleri cevaplar arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

H. Stratejik Planlama Faaliyetlerine Katılanlar ve Katılmayanlar Arası t Testi

Tablo 13. Cevaplayıcıların Stratejik Planlama Faaliyetlerine Katılıp Katılmamalarına Göre T Testi Sonuçları

		Sayı	Ortalama	Önem Düzeyi (p)
Stratejik Planlama Bilgisi	Plan. Katılanlar	61	3,59	0,006
	Katılmayanlar	30	2,98	
Stratejik Planlama Yapabilmek İçin Gerekli Olan Faktörler	Plan. Katılanlar	61	4,42	0,342
	Katılmayanlar	30	4,52	
Stratejik Plan Yapmak İçin Yapılan Bilgilendirme Çalışmalarının Yeterliliği	Plan. Katılanlar	61	2,75	0,248
	Katılmayanlar	30	2,95	
Stratejik Planlamanın Üniversiteye Katkıları	Plan. Katılanlar	61	4,31	0,404
	Katılmayanlar	30	4,21	
Stratejik Planlamanın Üniversite Faaliyetleri Açısından Önemi	Plan. Katılanlar	61	4,16	0,186
	Katılmayanlar	30	3,97	
Stratejik Planlamada Katılımcılık	Plan. Katılanlar	61	4,24	0,500
	Katılmayanlar	30	4,15	
Üniversitenin Misyon Amaç ve Hedefleri	Plan. Katılanlar	61	4,13	0,026
	Katılmayanlar	30	3,86	

Cevaplayıcıların birim stratejik planlama çalışmalarına katılıp katılmama durumlarına göre farklılıklarının ölçüldüğü t testi sonuçları Tablo 21’de gösterilmiştir. Tabloya bakıldığında yalnızca stratejik planlama bilgisi ile misyon, amaç ve hedeflere ilişkin farklılık olduğu gözlenmiş olup, planlamaya katılanların her iki değişkene ilişkin değerlendirmesi daha yüksek ortalamaya sahiptir.

VIII. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışmanın temel amacı stratejik planlamanın, üniversitede görev yapan yöneticiler tarafından nasıl algılandığını araştırmaktır. Çalışmada aşağıda belirtilen değişkenler incelenmiştir. Bunlar: stratejik planlama bilgisi, stratejik planlama için gerekli olan eğitim ve bilgi, stratejik plan yapmak için yapılan bilgilendirme çalışmalarının yeterliliği, stratejik planlamanın üniversiteye olan katkıları, stratejik planlamanın üniversite faaliyetleri açısından önemi, stratejik planlamada katılımcılık, üniversitenin misyon, amaç ve hedefleri.

Araştırma Afyon Kocatepe Üniversitesi’nde sadece harcama birimlerinde görev yapan yöneticileri kapsamaktadır. Bu nedenle buradaki

değerlendirmeler, geneli değil sadece harcama birimi yöneticilerinin görüşlerini yansıtmaktadır.

Yapılan çalışmada yöneticilerin, stratejik planlamayla ilgili bilgi düzeylerinin oldukça yüksek oluşu görülmüştür. Birimler düzeyinde stratejik planlama çalışma ekipleri genelde yönetici düzeyindeki personelden oluştuğundan, yöneticilerin yüksek bilgiye sahip olması beklenen bir sonuçtur.

Birim yöneticilerinin büyük bir çoğunluğunun stratejik planlama yapabilmek için eğitimin gerekli olduğunun farkında oldukları görülmüştür. Yönetim bilgi sistemi yöneticinin planlama, örgütleme, istihdam ve kontrol işlevlerini icra etmesine yardımcı olan bilgiyi, yani karar verme sürecini doğrudan etkileyen yönetim bilgisini üreten ve yöneticilere yine onların istedikleri biçimde sunan sistemdir. 5436 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnemelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanunun 15. Maddesinin 2. Fıkrasında, kamu kuruluşlarına (Strateji Geliştirme Başkanlıkları, Strateji Geliştirme Daire Başkanlıkları ve strateji ve mali hizmetlere ilişkin hizmetlerin yerine getirildiği müdürlükler aracılığıyla) yönetim bilgi sistemlerine ilişkin hizmetleri yerine getirme görevi de verilmiş durumdadır. Bu mevzuat hükümleri gereğince, kamu kurumlarının gerekli organizasyonel yapıyı oluşturmak suretiyle, yönetim bilgi sistemlerini kurma, geliştirme ve yürütmesi bir zorunluluk haline gelmiştir.

Yönetim bilgi sistemi, farklı bilgi kaynaklarını tek bir ortamda bileştirir ve doğru bilgiye, kaynağından ve hızlı erişim imkanı sağlar(Polat,2007:188-192). Bu bağlamda, stratejik planlama çalışmalarının sağlıklı bir şekilde devam etmesi için, üniversite birimlerine ait tüm verilerin elde edilmesine imkan sağlayacak etkin bir yönetim bilgi sistemine ihtiyaç vardır.

Yöneticilerin büyük bir çoğunluğu, stratejik planlamanın üniversiteye birçok açıdan katkı sağlayacağını belirtmektedir. Bu sonuca göre Stratejik planlama;

- Üniversite politikalarının düzenlenmesi,
- Üniversite yönetim süreçlerinin değerlendirilmesi,
- Üniversiteye ait kaynakların etkin ve verimli kullanılması,
- Üniversite birim yöneticilerinin yönetsel beceri ve deneyimlerinin artması,
- Performans değerlendirme sistemlerinin kurulması,
- Üniversite personelinin planlı ve programlı çalışma alışkanlığını kazanması,
- Üniversite yönetim anlayışına yeni bir yön vermesi,
- Vizyon ve misyona dayalı bir Üniversite yönetiminin gerçekleşmesi,
- Üniversitenin sahip olacağı vizyon sayesinde geleceği öngören bir nitelik kazanması,

açılarından katkılar sağlayacaktır. Ayrıca yöneticiler üniversitenin stratejik plan yapmaya ihtiyacı olduğu konusunda aynı görüşü paylaşmaktadır.

Stratejik planlamanın üniversite faaliyetleri açısından önemi değişkenine ait sonuçlara baktığımızda, birim yöneticileri, stratejik planlamanın hem akademik, hem de idari birim faaliyetleri açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir.

Birim yöneticileri stratejik planlamanın katılımcı bir yaklaşım içinde yürütülmesi ve birimdeki her çalışanın katkı sağlaması gerektiğini ve stratejik planlamanın sadece kendilerine ait bir görev olmadığını ifade etmişlerdir. Ayrıca yöneticiler, üniversite'nin hedeflerinin ölçülebilir ve somut nitelikte olduğunu, misyonunun Üniversite'nin tüm faaliyetlerini kapsayıp, toplumdaki varlık nedenini ortaya koyduğunu ve amaçlarının stratejik planın genel çerçevesini oluşturduğunu belirtmişlerdir.

Yapılan çalışmada, idari ve akademik birim yöneticilerinin üniversitede yapılan stratejik planlama çalışmalarını algılamalarında bir fark olmadığı ortaya çıkmıştır. Bunun nedeni, yöneticilerin genellikle stratejik planlama çalışmalarını desteklemesi olabilir. Yapılan birçok araştırma, olumlu sonuçları nedeniyle yöneticilerin stratejik planlamaya yöneldiklerini ortaya koymuştur.

Kıdem yılı 15 yıl ve altında olan yöneticiler, 16 yıl ve fazla olanlara göre katılımcılığa daha fazla önem vermektedirler. Bunun nedeni, yeni nesil yöneticilerin klasik yönetim anlayışından çok, modern yönetim anlayışını benimsemeleri ve yeniliklere daha açık olmaları olabilir.

Çalışmada lisans ve lisansüstü eğitim gören yöneticilerin algılamalarında anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. İdari ve akademik birim yöneticilerinin algılamalarında bir fark bulunmaması, bu sonucu destekler niteliktedir. Çünkü idari birim yöneticileri genellikle lisans, akademik birim yöneticileri ise lisansüstü düzeyinde eğitim görmüşlerdir.

Sonuç olarak, yapılan stratejik planlama çalışmalarının başarılı olduğunu ve üniversiteye önemli katkılar sağladığını söyleyebiliriz. Ancak, stratejik planlamanın sağlayacağı muhtemel katkıların sürekliliği için, değişen koşullara ve ihtiyaçlara göre yeniden şekillenmesi gerekmektedir. Aksi halde stratejik plan uygulamaya geçmemiş bir belge olarak kalacaktır.

Kaynakça

- Afyon Kocatepe Üniversitesi, (2008). *Afyon Kocatepe Üniversitesi Stratejik Planı 2009-2013*, Afyonkarahisar.
- Aktan, C. C. (1999) *2000'li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri (2): Stratejik Yönetim*, TÜİGAD Yayını, İstanbul.
- Altunışık R., Coşkun, C., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2005). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (4. Baskı). Sakarya Kitabevi, Sakarya.
- Bryson, John M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, CA.
- Celep, H. ve Karagöz N. "*Stratejik Planlama*" www.sgb.gov.tr, (11.12.2009)
- David, R. F. (1997). *Concepts of Strategic Management*, 6. Baskı, Prentice-Hall, USA

- Devlet Planlama Teşkilatı, (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Klavuzu*, 2. Sürüm, DPT Yayınları, Ankara.
- Dinçer, Ö. (1998). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2000), *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, (5. Baskı). Beta Yayınları, İstanbul.
- Erkan, V. (2008), *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*, Ankara:Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları.
- Gürer, H. (2006) “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 63, 91-104.
- Maliye Bakanlığı, (2006). “2008-2012 Stratejik Plan Çalışması, Temel Bilgilendirme Belgesi” Ankara: Strateji Geliştirme Başkanlığı Yayınları.
- Polat, N. (2007) “Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştayda Yürütülen Çalışmalar”. *Sayıştay Dergisi*, Sayı. 65 (Özel), 188-192.
- Sağ, H.B. (2007) “Planlamadan Kontrole Stratejik Yönetim Süreci”. *Strateji Bülteni*, Sayı 5 Türkiye Genç İşadamları Derneği Yayınları Simge Ofis Matbaacılık.
- Saran, U. (2004). *Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma*, Atlas Yayınları, Ankara.
- Söyler, İ. (2007) “Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi?” (Engeller/Güçlükler). *Maliye Dergisi*, Sayı. 152, 103-114.
- Ülgen, H. ve Mirze K.S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.