

KAMU KESİMİNDE STRATEJİK PLANLAMA VE ÇALIŞANLARA YANSIMASI: HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Mehmet Devrim AYDIN*
Sultan AKSOY**

Öz

Türkiye, 2003 yılında çıkarılan 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamu kesiminde stratejik yönetim yaklaşımının benimsenmesi açısından oldukça önemli bir adım atmıştır. 5018 sayılı Kanun aynı zamanda, kamu harcama reformunun bir parçası olarak 2001 yılında başlatılan Performans Esaslı Bütçeleme çalışmalarının da temel çerçevesini oluşturmaktadır. Kanunun oluşturduğu çerçevede alınan Yüksek Planlama Kurulu kararları doğrultusunda sekiz kamu idaresinde stratejik planlama çalışmaları başlatılmıştır. Bu çalışmada, söz konusu sekiz kamu idaresi arasında yer alan Hacettepe Üniversitesi'nde bir alan araştırması gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında bölüm başkanları ve akademik personele yöneltilen sorularla stratejik planlama sürecinin çalışanlarca benimsenme düzeyi ve temel sorun alanları belirlenmeye çalışılmıştır. Çalışmanın bulguları, iletişim, katılım, bilgi yönetimi gibi bazı alanlarda sıkıntılar yaşanmasına rağmen, araştırmaya katılan akademik personelin genel olarak stratejik planlama çalışmalarını oldukça olumlu algıladığını göstermiştir. Sonuç olarak Hacettepe Üniversitesi'nin, mevcut bilgi ve tecrübe birikimi ile söz konusu alanlardaki eksikliklerini de kapatarak, diğer kamu örgütleri için örnek bir uygulama modeli oluşturabileceği düşünülmektedir.

Anahtar Sözcükler: Strateji, stratejik planlama, stratejik yönetim, kamu örgütleri, Hacettepe Üniversitesi.

* Doç.Dr., Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, 06800, Beytepe/ANKARA, mdaydin@hacettepe.edu.tr

** Hacettepe Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, Kamu Yönetimi Programı Yüksek Lisans Öğrencisi, aksoysultan@gmail.com

Abstract

Strategic Planning in the Public Sector and Its Reflections upon Employees: The Case of Hacettepe University

Turkey has taken a significant step in adopting the Strategic management approach in public sector with the enactment of Act 5018 (titled Public Financial Administration and Control Act-10/12/2003). The Act constituted the main framework for the Performance Based Budgeting initiative started in the year 2001 as a part of public expenditures reform. In line with the Act, and parallel to the decisions of High Planning Council, eight public agencies, including Hacettepe University, have launched their strategic planning activities. In this study, a survey has been conducted at Hacettepe University among the department heads and other academic personnel in order to assess the adoption rate of strategic management philosophy by the personnel and to find out the major problem areas by asking questions on the participants' perceptions of the issue. Findings of the study demonstrate that academic personnel perceive the studies rather positive in general, although they observe some defects in the fields of communication, participation and information management. As a conclusion, the study shows that Hacettepe University, with its current level of knowledge and experience, can be a positive implementation model for the other public organizations after eliminating the cited deficiencies.

Keywords: Strategy, strategic planning, strategic management, public organizations, Hacettepe University.

GİRİŞ

20. Yüzyıl'ın özellikle ikinci yarısından itibaren iş hayatının hemen her alanında yaşanan hızlı değişim, sürekli krizler ve yüksek rekabet, örgüt ve iş yönetimi yaklaşımlarını tekrar şekillendirmiş ve yeni yönetim modellerinin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği vb. pek çok yaklaşım özellikle 1980'li yıllarda adından sıkça söz edilen modeller arasında sayılabilir. Kökleri 1960'lı yıllara kadar uzanan, Stratejik Yönetim yaklaşımı da, bu kriz ve belirsizlik döneminde tekrar gündeme gelmiş ve modern örgüt yönetiminin önemli araçları arasında yerini almıştır. Yaklaşım, günümüzde sadece özel sektör örgütlerinde değil, kamu sektörü örgütlerinde de geniş bir uygulama alanı bulmaktadır.

Kamu örgütlerinde stratejik yönetimi zorunlu hale getiren süreç genel olarak kamu yönetimi, özeldede kamu bütçeleme anlayışının değişiminden kaynaklanmaktadır. Dünya ekonomisinde özellikle 1970'lerde yaşanan kriz, gelişmiş ülkelerde dahi kamu sektörü harcamalarının ve dolayısıyla vergilerin artışına yol açmış, bu da geleneksel kamu yönetimi anlayışının sorgulanmasına

yol açmıştır. Gelişmiş ülkelerde kamu yönetiminde 1980'li yıllardan itibaren hâkim olmaya başlayan yaklaşım, *Yeni Kamu İşletmeciliği* (New Public Management) adıyla literatüre geçmiştir (Mascarenhas 1993: 319). Buna göre artık kamu kurumları da, ortaya koydukları sonuçlara, yani ürettikleri mal ve hizmetin kalitesine, çalışmalarındaki verime ve müşteri ihtiyaçlarına uygun üretip üretmediklerine göre değerlendirilmeye başlanmıştır. Bu kapsamda, verimlilik ve dolayısıyla maliyet unsuru önem kazanırken, hizmet götürülen kitlenin yani halkın beklentilerine daha duyarlı bir yapının oluşturulması temel öncelikler arasına girmiştir (Osborne ve Gaebler, 1992). İngiltere'deki Next Steps hareketi (Gray ve Jenkins, 1995: 85) ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki Reinventing Government akımı (Gore, 1993; Nathan, 1995; Moe, 1995) 1990'lı yıllarda kamu yönetimlerini saran Yeni Kamu İşletmeciliği akımının üzerinde en çok konuşulan örneklerini teşkil etmişlerdir. Bu kapsamda bütçe anlayışı da değişmiş ve merkezden yönetimi esas alan kaynak dağılımı ve girdi odaklı geleneksel bütçeleme anlayışından, yetki ve sorumluluk dağıtımını ile kaynakların yerinden yönetimini esas alan malî yönetim ve çıktı/sonuç odaklı *Performans Esaslı Bütçeleme* anlayışına geçilmiştir. Söz konusu eğilim çerçevesinde birçok gelişmiş ülke kamu malî yönetim ve bütçeleme sistemlerinde önemli yapısal değişikliklere gitmiştir. 1980'li yılların sonlarında Yeni Zelanda ve Avustralya, 1990'lı yıllarda İsveç, Amerika Birleşik Devletleri, Finlandiya, İngiltere, Danimarka, Hollanda, Kanada ve Fransa, 2000'li yılların başlarında ise Avusturya, İsviçre ve Almanya performans esaslı bütçelemeye geçiş yönünde düzenlemeler yapmıştır (PEBR, 2004: 3).

Dünyada kamu bütçeleme anlayışında yaşanan gelişmelere paralel olarak Türkiye'de de Maliye Bakanlığınca, 2001 yılında "*Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi*" çerçevesinde altı kurumda çeşitli faaliyet ve projeler pilot olarak seçilerek Performans Esaslı Bütçeleme¹ çalışmaları başlatılmıştır. Stratejik planlama çalışmaları, performans esaslı bütçe çalışmalarının temel unsurlarından biri olduğundan, 2003 yılında atılan önemli bir adımla kamu kesiminde bir strateji dönüşümünün de temelleri atılmıştır (PEBR, 2004: 3, 7). Bu yeni yapının temeli ve yasal dayanağı yukarıda sözü edilen kamu harcama reformu kapsamında hazırlanan 10/12/2003 tarihli ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'dur. Kanunun oluşturduğu çerçevede bir pilot uygulama modeli geliştirilmiş ve Yüksek Planlama Kurulu'nun (YPK) 2003/14² ve 2004/37³ sayılı kararları doğrultusunda diğer kamu örgütlerine örnek olmak üzere sekiz kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları başlatılmıştır. 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 (DPT) Müsteşarlığı yetkili kılınmıştır. Burada özellikle üzerinde durulması gereken husus, Kanunda "Stratejik Planlama"

teriminin kullanımı tercih edilmiş olmasına rağmen, uygulama esaslarını düzenleyen DPT Müsteşarlığı'nın bu çalışmaları "Stratejik Yönetim" felsefesine dayandırması olmuştur. Bu durum DPT Müsteşarlığı tarafından hazırlanan Uygulama Kılavuzunda açıkça ifade edilmekte ve kılavuzda kullanılan *Stratejik Planlama* kavramının geniş anlamda *Stratejik Yönetim* sürecinin bütününe kapsayacak şekilde kullanıldığı vurgulanmaktadır (DPT, 2006: 4). Yine DPT Müsteşarlığı tarafından stratejik plan çalışmalarını yönlendirmek amacıyla kurulan web sitesi de *Kamuda Stratejik Yönetim* adı altında hizmet sunmaktadır (KSY, 2007). Buna paralel olarak Stratejik Planlama çalışması yürüten kamu kurumlarının bu faaliyetlerinin bütçe uygulamalarına uygunluğundan sorumlu yetkili kurum olan Maliye Bakanlığı'nca hazırlanan "Stratejik Planlama Temel Bilgilendirme Belgesi"nde de 5018 sayılı Kanunun amacının, kamu bütçe reform sürecine, *stratejik yönetim* sürecini entegre etmek olduğu açıkça ifade edilmektedir (SGB, 2006: 2). DPT Müsteşarlığı'nın ve Maliye Bakanlığı'nın kamu kurumlarının uygulamasını şekillendiren bu yaklaşımı; kamu kurumlarından beklenilenin sadece teknik bir planlama çabası olmaktan öteye gittiğini göstermektedir. Stratejik yönetim vurgusu, orta ve uzun vadede kamu örgütlerinde yönetim anlayışını ve kültürünü değiştirecek kapsamlı bir yönetim felsefesi değişimine işaret etmektedir ve bu nedenle de oldukça anlamlıdır. Stratejik planlama, stratejik yönetim çalışmasının önemli bir parçası ve aracı olarak görülebilir, ancak stratejik bakış açısının örgütte yerleşmesi ancak bunu sürekli kılan stratejik yönetim anlayışı ile mümkün olmaktadır. Bu çalışmanın hem başlığında hem de izleyen kısımlarında kamu kesimindeki çalışmalara atfen, 5018 sayılı Kanunda adı geçtiği şekilde stratejik planlama terimi kullanılmıştır, ancak uygulamada kurumlardan beklenilenin aslında Stratejik Yönetim felsefesinin benimsenmesi olduğu gerçeğinden hareketle çalışma, temel olarak stratejik yönetim anlayışının üzerine kurulmuş ve Hacettepe Üniversitesi'ndeki çalışma da bu kapsamda değerlendirilmiştir.

Yukarıda ana hatları çizilen çerçevede, bu araştırmada, kamu sektöründe strateji çalışmalarına ilk başlayan sekiz kamu idaresinin arasında yer alan Hacettepe Üniversitesi'nde bir anket uygulanmıştır. Söz konusu anket kapsamında, stratejik yönetim sürecinin çalışanlarca ne ölçüde benimsendiğini ortaya koymak ve temel sorun alanlarını belirlemek amacıyla bölüm başkanları ve akademik personele stratejik planlama süreci konusundaki algılarını ölçen sorular yöneltilmiştir. Bu çalışma kapsamında elde edilen bulgularla hem Hacettepe Üniversitesi'nin hem de diğer kamu kurumlarının strateji çalışmalarına olumlu bir katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Çünkü bir pilot kurum niteliğinde çalışmalarını yürüten Hacettepe Üniversitesi'nin strateji çalışmalarının mercek altına alınması ile hem kuruma bir geribildirim sağlanmış olacak hem de kamu kesiminde strateji çalışmalarına başlayan diğer kurumlara önemli bir bilgi ve tecrübe aktarımı ile yön vermek mümkün olabilecektir.

Bu kapsamda, çalışmanın başlangıcında, izleyen kısımlara bir temel oluşturması amacıyla, stratejik yönetim anlayışı ile ilgili kavramsal bir çerçeve sunulmaktadır. Ardından genel anlamda kamu kesiminde 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile başlayan stratejik planlama hamlesinin bir özeti verilmekte ve ardından da Hacettepe Üniversitesi'ndeki çalışmalara değinilmektedir. Alan araştırmasında elde edilen verilerin analizlerinin sunumunun ardından çalışmanın son kısmında genel değerlendirme ve önerilere yer verilmektedir.

1. STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yön vermek, yönetmek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulan strateji kelimesi, 19. yy.'da iş dünyasında kullanılmaya başlanana kadar askerlikle ilgili bir kavram olarak görülmüştür (Burnes, 1996: 137). Askerî bakış açısıyla strateji, “bir savaşta orduların girişecekleri hareketlerin ve operasyonların tasarlanması ve yönetilmesi sanatıdır” (Hardwick ve Landuyt, 1966: 4). Strateji kavramı sosyal bilimlerde 20. yüzyılın ilk yarısında ilk kez Macar matematikçi John von Neuman ve iktisatçı Oskar Morgenstern tarafından kullanılmıştır. Oyun teorisi adıyla literatüre geçen yaklaşımlarında Neuman ve Morgenstern (1944), strateji kavramını bireylerin ekonomik davranışı açısından ele alarak, rakibine karşı üstünlük sağlamaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışlarını strateji anlayışı çerçevesinde açıklamışlardır. Yönetim disiplini ise strateji kavramı, 1960'lı yılların başlarında kullanılmaya başlanmıştır (Burnes, 1996).

Yönetim literatürü yakından incelendiğinde, strateji alanında birbirinden oldukça farklı tanım ve yaklaşımlar ortaya koyan çok sayıda teorisyene rastlamak mümkündür. Bu teorisyenlerden bazıları şu şekilde sıralanabilir: Ansoff (1957; 1965), Andrews (1980), Hamel ve Prahalad (1989; 1990 ve 1994), Mintzberg (1987; 1988; 1994), Porter (1979; 1980; 1987; 1996; 2001), Steiner (1979), Tregoe ve Zimmerman (1980). Yönetim bilimi alanında stratejiyi en temel şekliyle; “bir örgütün ana amaçlarını, politikalarını ve eylemlerini uyumlu ve tutarlı bir şekilde bütünleştiren bir plan” olarak tanımlamak mümkündür. Ancak örgüt yönetimi açısından önemli olan stratejinin bir yönetim felsefesine dönüştüğü “Stratejik Yönetim” anlayışının anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliğidir. Çalışmanın izleyen kısımlarında özellikle kamu örgütleri açısından bunun nedenleri anlatılacaktır, ancak bundan önce stratejik yönetimin ne anlama geldiği ve örgütlere sağladığı yararların neler olduğu üzerinde durulmalıdır. Bu amaçla aşağıda çeşitli stratejik yönetim tanımları sunulmaktadır:

“Stratejik yönetim, bir örgütün ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte varmak istediği hedefleri sergileyen bir yönetim tekniğidir.” (Bryson, 1988: 5).

“Stratejik yönetim, bir örgütün, gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.” (Barry, 1986: 10).

“Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlanmasını, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.” (Eren, 2002: 18).

“Stratejik yönetim, bir organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için etkili stratejiler geliştirmesini, bunların planlanmasını, uygulanmasını ve kontrolünü ifade eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, yoğun bir rekabetle yüz yüze bulunan şirketlerin rakipleri ile yarışabilmeleri için ne yapmaları, ne tür stratejiler izlemeleri gerektiğini inceleyen bir araştırma alanıdır.” (Aktan, 1999: 6).

Yukarıdaki tanımlardan hareketle, Stratejik Yönetimin örgütlere sağladığı temel yararları ise şu şekilde sıralamak mümkündür (Aktan, 1999: 11):

1. Örgütün hedeflerine ulaşmasında rehberlik eder.
2. Çalışanlar, ne yapmaları gerektiği konusunda daha bilinçli olurlar ve bu onları motive eder.
3. Örgütün dış dünyada meydana gelen değişiklikleri takip etmesini kolaylaştırır ve yüksek rekabet ortamında örgütün yenilikleri izlemesini sağlar.
4. Örgüt, güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirme olanağı bularak önlemler alır.
5. Örgüt, iç ve dış çevresini analiz ederek oluşturduğu stratejiler ile problem çözümünde etkinlik sağlar.
6. Örgüt içinde alt ve üst birimler arasında koordinasyon sağlayarak alt kademe çalışanların örgütün hedeflerinden sapmasını önler.
7. Kaynak israfı önlenir.

Ancak stratejik yönetim yaklaşımının yukarıda sıralanan yararları, genel anlamda örgütler için önemini ortaya koymakla birlikte kamu kesimi için taşıdığı değeri tam olarak ifade edememektedir. Amerika Birleşik Devletleri ve Avrupa’da kamu kesiminde yaygınlaşan strateji uygulamaları özellikle, kamu hizmetlerinin kalitesinin yükseltilmesi, kaynak kullanım kapasitesinin artırılması, kaynak kullanımında etkinlik, verimlilik ve tutumluluğun

sağlanması, siyasi ve yönetsel hesap verme mekanizmaları ile malî saydamlığın geliştirilmesine yönelik çabaların bir parçası olarak görülmektedir. Bu nedenle çalışmanın izleyen kısmında Türkiye özeline dönülerek kamu kesimindeki stratejik yönetim hamlesinden ve ardından da alan araştırmasının konusunu oluşturan Hacettepe Üniversitesi'ndeki çalışmaların izlediği süreçten bahsedilmektedir.

2. TÜRKİYE'DE KAMU KESİMİNDE STRATEJİK YAKLAŞIM VE HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ

Türkiye'de 2000'li yılların başlarına dek, kamu malî yönetiminin iyileştirilmesine ve bütçe sürecinin etkinliğinin artırılmasına yönelik çeşitli reform çalışmaları ortaya konulmuş, ancak arzu edilen sonuçlara ulaşılamamış, süreç içerisinde kamu maliyesi yönetilemez bir noktaya gelmiştir. Kamu malî yönetimi alanında 2000 yılı sonrasında başlatılan en önemli çalışma ise Kamu Harcama Reformu çalışmasıdır. Reform çalışması kapsamında, Türkiye'de kamu kurumlarının politika oluşturma kapasitelerinin artırılması, bütçe hazırlama ve uygulama süreçlerinde malî disiplin sağlanması, kaynakların belirlenen stratejik önceliklere göre dağıtılması, bu kaynakların etkin ve verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığının izlenmesi ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğunun geliştirilmesi gibi önemli konular gündeme gelmiştir (SGB, 2006: 2). Bu sürecin başlangıcı ise, 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan, "1. Program Amaçlı Malî ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması"na (PFPSAL) değin uzanmaktadır (SGB, 2006: 3).

PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye'nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altında toplanmaktadır (SGB, 2006: 3):

- Makro ekonomik çerçeve,
- Bankacılık reformu,
- Kamu sektörü reformu.

Anlaşmanın üçüncü ve son maddesini oluşturan kamu sektörü reformu kapsamında da "*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*" yapılması öngörülmektedir. Kamu kesimindeki Stratejik planlama çalışmaları işte bu aşamada gündeme gelmiş ve "*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*"nun önemli bir parçasını oluşturmuştur (PEBR, 2004: 3). Buna ek olarak kamu kesiminde Stratejik Planlama çalışmalarını düzenleyen mevzuat, Bütçe Reformunun esasları olan Performans Esaslı Bütçeleme'nin de temel çerçevesini

hazırlamıştır. Strateji çalışmalarının dayandığı mevzuat ilk aşamada beşli bir yapı üzerine inşa edilmiştir (DPT, 2006):

1. 10/12/2003 tarih ve 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu⁴,
2. 5216 sayılı 10/07/2004 tarihli Büyükşehir Belediyesi Kanunu⁵,
3. 5302 sayılı 22/02/2005 tarihli İl Özel İdaresi Kanunu⁶,
4. 5393 sayılı 03/07/2005 tarihli Belediye Kanunu⁷ ve
5. 5436 sayılı 22/12/2005 tarihli Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun⁸.

5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 3. maddesi, *Stratejik Plan* tanımını şu şekilde yapmaktadır: “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”. Kanunun 9. maddesi ise stratejik planların tüm kamu kurumları için bir zorunluluk haline gelişini şöyle ifade etmektedir: “Kamu idareleri; 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 bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar”. Yine stratejik planlamanın, performans esaslı bütçeleme ile birlikte yasal bir zorunluluk haline gelişi, “Kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar.” fıkrasında da açıkça ifade edilmiştir. Kamu kesimindeki bu çalışmalarda düzenleyici ve yetkili kuruluşlar ise Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı ve Maliye Bakanlığı'dır. Buna göre Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, 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 yetkilidir. Diğer taraftan, bu idareler bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamak zorundadırlar ve bu noktada Maliye Bakanlığı da kamu idarelerinin bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğunu ve idarelerin bu

çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemeye yetkili kuruluş olarak belirlenmiştir.

Kanunlarda yapılan düzenlemelerin yanı sıra konuyla ilgili çeşitli yönetmelikler de çıkarılmıştır. Bunlardan biri, 10/12/2003 tarihli 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 60 ve 5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun'un 15. maddesi hükmüne dayanılarak hazırlanan 06/01/2006 tarihli "*Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik*"⁹. Yönetmelik, düzenleyici ve denetleyici kurumlar hariç olmak üzere, genel yönetim kapsamındaki kamu idarelerini kapsamaktadır. 5018 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun 41. maddesine dayanılarak 17/03/2006 tarihinde çıkarılan "*Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik*"¹⁰ ise genel bütçe kapsamındaki kamu idareleri, özel bütçeli idareler, sosyal güvenlik kurumları ile mahallî idarelerin faaliyet raporlarının hazırlanması, ilgili idarelere verilmesi, kamuoyuna açıklanması ve bu işlemlere ilişkin süreler ile diğer usul ve esasları belirlemek amacıyla hazırlanmıştır. Yine 5018 sayılı kanunun 9. maddesi hükmüne dayanılarak, 26/05/2006 tarihinde "*Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*"¹¹ çıkarılmıştır. 1. maddesine göre, bu yönetmelik; stratejik plan hazırlamakla yükümlü kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespiti ile stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır.

2.1. Mevcut Uygulamalar

Halen, 2003/14 ve 2004/37 sayılı YPK Kararları doğrultusunda sekiz kamu idaresinde stratejik planlama pilot çalışmaları devam etmektedir. DPT Müsteşarlığı aşağıda sıralanan sekiz kuruluşta yürütülen pilot çalışmalarda yönlendirme, izleme ve değerlendirme işlevini yerine getirmektedir. Pilot çalışmaların yürütüldüğü kurumlar şunlardır:

1. Tarım ve Köyişleri Bakanlığı¹²,
2. Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK, 2007),
3. Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü (HSSGM, 2007),
4. Karayolları Genel Müdürlüğü (KGM, 2007),
5. Hacettepe Üniversitesi (HÜ Stratejik Planı, 2006),
6. Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi) (Denizli Valiliği, 2007),
7. İller Bankası Genel Müdürlüğü (İlbank, 2007),
8. Kayseri Büyükşehir Belediyesi (KBB, 2007).

DPT Müsteşarlığı, Haziran 2005'te stratejik plana geçiş için bir takvim oluşturulması ve bu takvim doğrultusunda stratejik plan hazırlamakla yükümlü tüm kamu idarelerine yıllar itibariyle yaygınlaştırılması yöntemini benimseyerek yukarıdaki pilot kuruluşlar dışında ilk stratejik planlarını hazırlayacak kuruluşları belirlemiştir. Geçiş takvimi uyarınca ilk stratejik planlarını hazırlaması öngörülen kuruluşlar aşağıda sıralanmıştır (Songür, 2005: 154):

1. Başbakanlık
2. Sayıştay Başkanlığı
3. Maliye Bakanlığı
4. Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı
5. Hazine Müsteşarlığı
6. TÜBİTAK
7. Savunma Sanayi Müsteşarlığı
8. Türk Patent Enstitüsü
9. Milli Prodüktivite Merkezi
10. Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü
11. Orta Doğu Teknik Üniversitesi'dir.

Hacettepe Üniversitesi'nde Yürütülen Çalışmalar

YPK kararları doğrultusunda, pilot çalışmaların yürütüldüğü kurumlar arasında yer alan Hacettepe Üniversitesi, 2005 yılında stratejik planlama faaliyetlerine başlamıştır¹³. 2005 yılı Temmuz ayında başlayan bu süreçte Dişhekimliği ve Eczacılık Fakülteleri, Sağlık Teknolojisi Yüksek Okulu, Sağlık Bilimleri Enstitüsü'nde anabilim dalı ve bölüm düzeyinde, İdari ve Malî İşler Dairesi Başkanlığı'nda ise Başkanlık düzeyinde yapılan çalışmalar değerlendirilerek, fakülte, yüksek okul, enstitü ve başkanlık düzeyinde stratejik plan çalışmaları yapılmış ve son hali verilen harcama birimi stratejik planları 23/11/2005 tarihinde yapılan toplantıda değerlendirilmiştir. Beş harcama biriminde ise hazırlanan harcama birimi stratejik planları dikkate alınarak Maliye Bakanlığı temsilcilerinin de katkıları ile 2006 yılı harcama birimi performans programlarının yıl sonuna kadar tamamlanması ve böylece "stratejik plan", "performans programı" ve "bütçe bağlantısı"nın oluşturulması hedeflenmiş ve bu suretle performans programlarına ilişkin örneklerin ortaya çıkması amaçlanmıştır. Bu toplantıda ayrıca 31.05.2005 tarih ve 25831 sayılı 2006 yılı Orta Vadeli Malî Planı'nda yer alan takvim de değerlendirilerek harcama birimi (fakülte, yüksek okul, enstitü, meslek yüksek okulu vb.) düzeyinde çalışmaların Ocak 2006 sonuna kadar tamamlanması ve Mart 2006 sonuna kadar da Üniversite Stratejik Planına son halinin verilmesi planlanmıştır¹⁴.

Stratejik plan çalışmaları kapsamında ve 5436 sayılı kanunun 15. maddesine göre üniversitede *Strateji Geliştirme Daire Başkanlığı*¹⁵ kurulmuş ve dört adet müdürlüğe ayrılmıştır: “Bütçe ve Performans Programı Müdürlüğü”, “Stratejik Planlama Müdürlüğü”, “Ön Mali Kontrol ve İç Kontrol Müdürlüğü” ile “Muhasebe, Kesin Hesap ve Raporlama Müdürlüğü”. Bu müdürlükler, bütçeyi hazırlamak, idarenin stratejik planının hazırlanmasını koordine etmek ve sonuçlarının konsolide edilmesi çalışmalarını yürütmek, iç kontrol sisteminin kurulması, standartlarının uygulanması ve geliştirilmesi konularında çalışmalar yapmak, genel bütçe kapsamı dışındaki idarelerde muhasebe hizmetlerini yürütmek gibi görevlere sahiptir.

5018 sayılı Kanununun 41. maddesi ve Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik’te de öngörüldüğü üzere Hacettepe Üniversitesi 2005-2006 eğitim öğretim yılı faaliyet raporu 26/09/2006’da yayımlanmıştır (HÜ Faaliyet Raporu, 2006), ardından da tüm çalışmaları özetleyen ve 2007-2011 dönemini kapsayan Stratejik Plan hazırlanarak yayımlanmıştır (HÜ Stratejik Planı, 2006).

Çalışmanın izleyen alan araştırması kısmında, yukarıda ana hatlarıyla anlatılan Hacettepe Üniversitesi stratejik planlama faaliyetlerinin akademik personel tarafından nasıl algılandığı, katılımın ne ölçüde sağlandığı ve planların personel tarafından ne ölçüde benimsendiği sorularına, bölüm başkanları ve diğer akademik personele uygulanan anketler yoluyla yanıt aranmaktadır.

3. ALAN ARAŞTIRMASI

Çalışmanın alan araştırması bölümü, stratejik planlama uygulamalarının akademik personel tarafından nasıl algılandığını belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu kapsamda aşağıdaki kısımda öncelikle alan araştırmasının evreni, soru kâğıdı ve araştırma sorusuna yanıt aramak amacıyla uygulanan istatistik testleri hakkında bilgi verilmekte, ardından da elde edilen bulgular yorumlanmaktadır.

3.1. Araştırma Evreni

Araştırma, 2003/14 ve 2004/37 sayılı YPK Kararları doğrultusunda, 2004 yılının başlarından itibaren stratejik planlama çalışmalarının yürütüldüğü Hacettepe Üniversitesi’nde (HÜ) gerçekleştirilmiştir. Araştırmada biri bölüm başkanlarına, diğeri de bölümlerdeki akademik personele yönelik olmak üzere hazırlanmış iki farklı anket formu kullanılmıştır.

Birinci anket formu, bölüm başkanlarına yöneltilmek üzere, hazırlanan 13 sorudan oluşmaktadır. Araştırmada sadece fakültelere odaklanılmış,

yüksekokullar kapsam dışı tutulmuştur. Toplam 61 bölüm başkanlığı bulunan üniversitede, araştırma kapsamında 30 bölüm başkanına ulaşılabilmektedir (bölüm başkanları anketi, bazı bölümlerde stratejik planlama sürecinden sorumlu bölüm başkan yardımcısı tarafından doldurulmuştur). Böylece üniversite genelinde fakülteler düzleminde tüm bölüm başkanlıklarının oluşturduğu araştırma evreninin %49'u kapsanmıştır.

Araştırmanın ikinci kolunda ise üniversitedeki akademik personelin düşüncelerini almak üzere zaman ve maliyet kısıtları nedeniyle daha dar bir evren tercih edilmiş ve HÜ İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) bünyesinde çalışan akademik personele ulaşılmaya çalışılmıştır. Fakülte bünyesinde yaklaşık 230 civarında akademik personelin görev yaptığı sekiz bölümden, 71 kişiye anket uygulanmıştır. Bu sayede örneklem evren oranı % 31 düzeyinde gerçekleşmiştir. Anket soruları, bölüm başkanlarına uygulanan anket sorularından bir kısmının karşılaştırma yapmak üzere çalışanlara da sorulması suretiyle oluşturulmuştur.

Çalışmanın izleyen kısmında öncelikle bölüm başkanları anketi verileri değerlendirilmektedir. Ardından İİBF bünyesindeki akademik personele uygulanan anketin sonuçları doğrultusunda, İİBF bölüm başkanları ve bölümlerdeki personelin algıları arasında istatistiksel açıdan bir farklılık olup olmadığı araştırılmaktadır.

3.1.1. HÜ Genelinde Bölüm Başkanları Anketi Katılımcılarının Fakülteler İtibariyle Frekans ve Yüzelere Göre Dağılımı

Tablo-1: HÜ Genelinde Araştırmaya Katılan Bölüm Başkanlarının Fakülteleere Göre Dağılımı

Fakülte	Frekans	Yüzde
Dişhekimliği	1	3,3
Edebiyat	8	26,7
Eğitim	1	3,3
Fen	3	10,0
Güzel Sanatlar	3	10,0
İİBF	6	20,0
Mühendislik	8	26,7
Toplam	30	100,0

3.1.2. İİBF Akademik Personeline Uygulanan Ankette Katılımcıların Bölümler İtibariyle Frekans ve Yüzelere Göre Dağılımı

Tablo-2: Anket Uygulanan İİBF Akademik Personelinin Statüye Göre Dağılımı

Statü	Frekans	Yüzde
Araştırma Gör.	37	52,1
Öğretim Gör.	12	16,9
Yardımcı Doçent	7	9,9
Doçent	14	19,7
Profesör	1	1,4
Toplam	71	100,0

3.2. Anket Formu

Çalışmanın alan araştırması bölümüne, “bölüm başkanları” için ayrı ve diğer “akademik personel” için ayrı olmak üzere uygulanacak iki farklı anket için birer soru kâğıdı hazırlamakla başlanmıştır. Bölüm başkanları için hazırlanan soru kâğıdında katılımcıların “Stratejik Planlama” süreci hakkındaki algılarını ölçmeyi amaçlayan sorulara yer verilmiştir. Anket soru formunun ilk bölümünde bölüm başkanının bağlı olduğu fakülteyi belirtmesi istenmiş, ikinci bölümünde ise Likert ölçeğine göre cevaplandırılması gereken 13 soru yer almıştır. Bu bölümdeki sorular, stratejik planlar hakkında sahip olunan bilgiyi, planlar hazırlanırken personel katılımının sağlanıp sağlanmadığını, personelin ihtiyaç, beklenti, bilgi ve beceri düzeylerinin belirlenip belirlenmediğini, planların çalışanlar tarafından benimsenmesinin sağlanıp sağlanmadığını ölçmeye yönelik olarak tasarlanmıştır.

İİBF akademik personeline uygulanan anket soru formu ise bölüm başkanları anketindeki bazı soruların çalışanlara uyarlanması suretiyle oluşturulmuştur. Bu kısımda ayrıca akademik personelin, üniversitenin misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olup olmadığını ölçen bir soruya da yer verilmiştir.

Anket soru formu, yukarıda da belirtildiği gibi 1 (kesinlikle katılmıyorum), 5 (kesinlikle katılıyorum) arasında değişen beşli Likert ölçeğinde düzenlenmiştir.

3.3. Araştırma Soruları

Araştırmanın temel sorusu şu şekilde oluşturulmuştur:

“Hacettepe Üniversitesi akademik personeli kurumlarında yürütülen stratejik planlama çalışmalarını nasıl algılamaktadır?”

Yukarıdaki soruya ek olarak ayrıca aşağıdaki sorulara da yanıt aranmıştır:

1. Üniversite genelinde farklı fakülteler arasında stratejik planlama çalışmalarına yaklaşım açısından bir algı farklılığı mevcut mudur?

2. Bölüm başkanları ve bölümlerdeki akademik personel arasında stratejik planlama çalışmalarına yaklaşım açısından bir algı farklılığı mevcut mudur?

3.4. Analiz

Anket sorularının güvenilirlik analizi Cronbach Alfa yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Sıralı (ordinal) ölçek tipi kabul edilen Likert ölçeğinde¹⁶ hazırlanan anket soruları, SPSS 10.0 paket programının Tek Yönlü ANOVA testi, gruplararası karşılaştırma amacıyla ise varyansların eşit olduğu durumlarda Scheffe testi, diğer durumlarda ise Dunnet C testi kullanılarak analiz edilmiştir.

3.4.1. Analiz Sonuçları

Gerçekleştirilen analizlerin sonuçları aşağıda sırayla sunulmuştur.

3.4.1.1. Güvenilirlik Analizleri

Bölüm başkanları anketi sorularının alfa değeri 0.91 olarak saptanmıştır. Bu değer istatistik literatüründe “yüksek derecede güvenilirliği” temsil etmektedir (bkz. Özdamar 1999: 522). İİBF Akademik Personeli Anketi sorularının alfa değeri ise 0.76 olarak saptanmıştır. Bu değer anket formunun “oldukça güvenilir” olduğunu göstermektedir (bkz. Özdamar, 1999: 522).

3.4.1.2. Diğer Analizler

Verileri analiz etmek amacıyla SPSS 10.0 paket programı kullanılmış ve bu kapsamda *Tek Yönlü ANOVA Testi* ve *aritmetik ortalamalardan* yararlanılmıştır. Gerçekleştirilen analizlerin sonuçları aşağıda sunulmuştur.

3.4.1.2.1. HÜ Genelinde Bölüm Başkanlarına Uygulanan Anket

3.4.1.2.1.1. Verilen Yanıtların Her Bir Soru İtibariyle Ortalaması

Bölüm başkanlarınca, stratejik planlama ile ilgili sorulara verilen yanıtların aritmetik ortalaması alındığında sonuç aşağıdaki gibi olmaktadır:

Tablo-3: HÜ Genelinde Bölüm Başkanları Anketinde Ortalamalar (en yüksekten en düşüğe göre sıralama)

Anket maddeleri	Sayı	Ortalama
1. Bölüm için etkili bir vizyon belirlendi.	30	4,73
2. Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirildi.	30	4,57
3. Üniversitenin stratejik plan ve hedefleriyle ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.	30	4,50
4. Vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmak için plan ve programlar yapıldı.	30	4,47
5. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli teknik altyapı (bilgisayar, projektör vb.) göz önüne alındı.	30	4,33
6. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynakları ihtiyacı belirlendi.	30	4,10
7. Belirlenen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyimiz periyodik olarak izlenmekte ve düzeltici tedbirler alınmaktadır.	30	4,00
8. Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci ile ilgili yeterli düzeyde bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum.	30	3,93
9. Belirlenen stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlandı.	30	3,77
10. Mevcut insan kaynaklarının bilgi ve beceri düzeyi belirlendi.	30	3,73
11. İnsan kaynakları ihtiyacı belirlenirken personel alım ve ayrılma oranları dikkate alındı.	30	3,70
12. Planlama öncesinde mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri belirlendi.	30	3,60
13. Plan hedeflerine ulaşmak için personeli yetiştirme ve geliştirme stratejileri belirlendi.	30	3,43

Not: Yanıtlar değerlendirilirken, elde edilen ortalamalardan 4,5-5 arasında olanlar çok iyi, 4-4,5 arası iyi, 3,5-4 arası orta ve son olarak 3,5 ve altında olanlar ise zayıf kabul edilmiştir (zayıf kategorisinde olan tek madde gri renkle işaretlenmiştir).

Tabloda da görüldüğü üzere bölüm için etkili bir vizyon belirlenmesi maddesi 4,73 puan ile en yüksek ortalamaya sahiptir. Vizyon belirleme sürecinde bölüm üyelerinin katılımının sağlandığı da oldukça güçlü bir şekilde

ifade edilmektedir. Katılımın, stratejik planlama süreci açısından oldukça önemli bir yere sahip olduğu düşünüldüğünde 5 üzerinden 4,57 ortalama yüksek bir düzeydir. Bölüm başkanlarının çoğunluğunun, üniversitenin stratejik plan ve hedefleriyle ilgili bilgi sahibi olduğunu ifade ettiği görülmektedir. Bu maddenin ortalaması ise yine yüksek bir değer olan 4,50'dir.

Stratejik planlar yapılırken, belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynakları ihtiyacının belirlendiği ifadesi, analizde 3,5 ve üstü ortalamaların yeterli sayılacağı düşünüldüğünde yine yüksek bir orana sahiptir. Diğer sorulara verilen yanıtların da çok yüksek olmamakla birlikte belli ölçüde tatmin edici olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından biri olan “personel yetiştirme ve geliştirme” olgusu ile ilgili olan soruya verilen yanıtın düşük bir ortalamaya sahip olması olumsuz bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

3.4.1.2.1.2. HÜ Genelinde Bölüm Başkanları Anketinde Verilen Yanıtların Fakülteler İtibariyle Ortalaması

Aşağıda, Bölüm Başkanları Anketinden alınan yanıtlar, fakülteler bazında değerlendirilmiştir.

3.4.1.2.1.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Değerlendirmesi

Anketteki 13 soru, tek faktör altında toplanmış ve “stratejik yönetim” adıyla yeni bir faktör oluşturulmuştur. Aşağıdaki tabloda, bu yeni faktöre ilişkin ortalamalar fakülteler itibariyle sıralanmıştır.

**Tablo-4: Fakülteler İtibariyle SY Faktörü Ortalamaları
(en yüksekten en düşüğe göre sıralama)**

SY Faktörü	Ortalama	Standart sapma	Sayı
Dişhekimliği Fakültesi	63,00	...	1
Güzel Sanatlar Fakültesi	58,83	3,5355	3
Fen Fakültesi	54,00	5,2915	3
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi	53,83	11,0890	6
Mühendislik Fakültesi	52,25	8,2419	8
Edebiyat Fakültesi	50,125	7,4342	8
Eğitim Fakültesi	43,00	...	1
Toplam			30

Not: 5 üzerinden yapılan değerlendirmelerde 3,5'in altındaki değerler yetersiz olarak görüldüğünden, aynı yaklaşımla, burada da 65 (5 x 13 soru) üzerinden 45,5 (3,5 x 13 soru) ve altındaki değerler yetersiz kabul edilmiş ve bu durumda olan son madde gri renkle işaretlenmiştir.

Ortalamalar tablosu, bölümlerdeki Stratejik Yönetim sürecinin düzgün işleyip işlemediğinin bölüm başkanları tarafından algılanmasında en yüksek olumluluk algılarının sırasıyla Dişhekimliği, Güzel Sanatlar ve Fen Fakülte'lerinde (ilk üç), en az olumlu algılamanın ise Eğitim Fakülte'sinde olduğunu göstermektedir.

Stratejik Yönetim sürecinin düzgün işleyip işlememesi algısı açısından fakülteler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık olup olmadığı, ise *Tek Yönlü ANOVA* testi uygulanarak değerlendirilmiştir (sadece birer bölüm başkanının ankete katıldığı Dişhekimliği ve Eğitim Fakülteleri bu karşılaştırmanın dışında tutulmuştur).

Bu amaçla gerçekleştirilen *Tek Yönlü ANOVA* testi sonuçları, fakülteler arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık mevcut olmadığını ($p>0,05$) göstermiştir.

Tablo-5: Stratejik yönetim Faktörü açısından Fakülteler Açısından Farklılıklar (Tek Yönlü ANOVA)

	Kareler Toplamı	Sd	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	179,438	4	44,859	,667	,621
Grup İçi	1546,375	23	67,234		
Toplam	1725,813	27			

SY faktörü açısından bir farklılık çıkmaması üzerine fakülteler arasında tek tek değişkenler açısından bir farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Aşağıda öncelikle verilen yanıtların her bir değişken itibariyle ortalamaları ve standart sapmaları verilmiş, ardından da Scheffe Testi kullanılarak gerçekleştirilen gruplararası farklılık analizi sonuçları tablosu sunulmuştur.

Tablo-6: Değişkenlerin Fakülteler İtibariyle Ortalamalarının Karşılaştırılması (Tek Yönlü ANOVA-Scheffé Testi)

	Fakülte	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Bölümümüz için etkili bir vizyon belirlendi*	Edebiyat	8	4,50	,53
	Fen	3	4,67	,58
	Güzel Sanatlar	3	5,00	,00
	İİBF	6	5,00	,00
	Mühendislik	8	4,75	,71
	Toplam	28	4,75	,52
Üniversitenin genel Stratejik plan ve hedefleriyle ilgili yeterli bilgi sahibiyim*	Edebiyat	8	4,25	1,04
	Fen	3	4,33	,58
	Güzel Sanatlar	3	4,67	,58
	İİBF	6	4,83	,41
	Mühendislik	8	4,63	,52
	Toplam	28	4,54	,69
Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirildi*	Edebiyat	8	4,38	,74
	Fen	3	4,67	,58
	Güzel Sanatlar	3	4,33	,58
	İİBF	6	4,67	,52
	Mühendislik	8	4,63	,74
	Toplam	28	4,54	,64
Mevcut personelin bilgi ve beceri düzeyi belirlendi*	Edebiyat	8	3,13	1,25
	Fen	3	3,67	1,15
	Güzel Sanatlar	3	4,67	,58
	İİBF	6	3,83	1,17
	Mühendislik	8	3,75	1,28
	Toplam	28	3,68	1,19
Mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri belirlendi*	Edebiyat	8	3,63	1,30
	Fen	3	3,67	1,15
	Güzel Sanatlar	3	4,67	,58
	İİBF	6	3,17	1,33
	Mühendislik	8	3,38	1,30
	Toplam	28	3,57	1,23
Vizyon, amaç ve hedeflere ulaşmak için plan ve programlar yapıldı*	Edebiyat	8	4,38	,52
	Fen	3	4,67	,58
	Güzel Sanatlar	3	4,67	,58
	İİBF	6	4,33	1,03
	Mühendislik	8	4,50	,53
	Toplam	28	4,46	,64
Personeli yetiştirme ve geliştirme stratejileri belirlendi*	Edebiyat	8	3,00	,93
	Fen	3	3,67	,58
	Güzel Sanatlar	3	4,33	,58
	İİBF	6	3,50	1,38
	Mühendislik	8	3,38	1,30
	Toplam	28	3,43	1,10

Stratejilerin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi Sağlandı*	Edebiyat	8	3,63	,52
	Fen	3	4,00	1,00
	Güzel Sanatlar	3	4,33	,58
	İİBF	6	3,50	1,52
	Mühendislik	8	3,75	1,04
	Toplam	28	3,75	,97
Amaç ve hedeflere ulaşma düzeyi izlenmekte ve düzeltici tedbirler alınmaktadır*	Edebiyat	8	3,75	,89
	Fen	3	4,00	,00
	Güzel Sanatlar	3	5,00	,00
	İİBF	6	4,17	1,17
	Mühendislik	8	3,63	,92
	Toplam	28	3,96	,92
Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli teknik altyapı gözönüne alındı*	Edebiyat	8	4,25	,71
	Fen	3	4,67	,58
	Güzel Sanatlar	3	5,00	,00
	İİBF	6	4,33	1,21
	Mühendislik	8	4,25	,71
	Toplam	28	4,39	,79
Amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli insan kaynakları ihtiyacı belirlendi*	Edebiyat	8	4,00	,76
	Fen	3	4,00	1,00
	Güzel Sanatlar	2	4,50	,71
	İİBF	6	4,17	1,17
	Mühendislik	8	4,13	,99
	Toplam	27	4,11	,89
Personel alım ve ayrılma oranları dikkate alındı*	Edebiyat	8	3,75	1,04
	Fen	3	4,00	1,00
	Güzel Sanatlar	3	3,33	,58
	İİBF	6	4,00	1,26
	Mühendislik	8	3,50	,93
	Toplam	28	3,71	,98
Stratejik insan kaynakları yönetimi süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olduğumu düşünüyorum*	Edebiyat	8	3,50	1,07
	Fen	3	4,00	1,00
	Güzel Sanatlar	3	4,33	,58
	İİBF	6	4,33	,82
	Mühendislik	8	4,00	,76
	Toplam	28	3,96	,88

* İstatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık saptanamamıştır ($p>0,05$).

Scheffé testi sonuçları, fakülteler arası karşılaştırmalarda anlamlılık değerlerinin 0,05'in üzerinde olduğunu göstermiştir. Bu da, fakülteler arasında anket değişkenleri bakımından istatistikî açıdan bir farklılık olmadığını göstermektedir.

3.4.1.2.2. İİBF Akademik Personeli Anketi

3.4.1.2.2.1. İİBF Genelinde Bölüm Başkanları ve Akademik Personelin Verdikleri Yanıtların Karşılaştırması

**Tablo-7. İİBF Genelinde Statüler Açısından Farklılıklar
(Tek Yönlü ANOVA)**

	Statü	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim	İİBF araştırma görevlisi	37	3,73	,84
	İİBF öğretim görevlisi	12	3,67	,98
	İİBF yardımcı doçent	7	4,43	,53
	İİBF doçent	14	3,64	1,22
	İİBF bölüm başkanları	6	4,83	,41
	Toplam	76	3,86	,95
Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir	İİBF araştırma görevlisi	37	3,14	1,36
	İİBF öğretim görevlisi	12	4,17	1,34
	İİBF yard. doç.	7	4,29	1,11
	İİBF doçent	14	3,93	1,14
	İİBF bölüm başkanları	6	4,67	,52
	Toplam	76	3,67	1,34
Stratejik plan hazırlık sürecinde, mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmıştır	İİBF araştırma görevlisi	37	3,00	1,00
	İİBF öğretim görevlisi	12	3,67	1,23
	İİBF yard. doç.	7	3,57	1,51
	İİBF doçent	14	3,64	1,15
	İİBF bölüm başkanları	6	3,17	1,33
	Toplam	76	3,29	1,15
Bölümümüz için belirlenen stratejileri benimsiyorum (bu sorunun bölüm başkanlarına sorulan versiyonunda, bölüm üyelerinin belirlenen stratejileri ne ölçüde benimsediğini düşündükleri sorgulanmıştır)	İİBF araştırma görevlisi	37	3,22	1,00
	İİBF öğretim görevlisi	12	4,08	,90
	İİBF yard. doç.	7	3,71	1,38
	İİBF doçent	14	3,86	,77
	İİBF bölüm başkanları	6	3,50	1,52
	Toplam	76	3,54	1,06

Değişkenler itibariyle İİBF genelinde statüler açısından karşılaştırma yapabilmek amacıyla personel anketinde yer alan ve hem bölüm başkanlarına hem de personele sorulmuş dört “ortak soruya” verilen yanıtlar incelenmiştir.

Aşağıda sırasıyla ortak sorulara verilen yanıtlara ait statü grubu ortalamaları ve ardından da anlamlılık değerleri tablosu verilmektedir (profesör grubunda sadece 1 katılımcı olduğundan statüler arası karşılaştırmada bu grup analiz dışı tutulmuştur).

Aritmetik ortalama düzeyindeki bu sonuçlar, aşağıdaki şekilde özetlenebilir:

Soru 1: Üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim.

Bölüm başkanlarının bu değişkene verdiği yanıtın ortalaması oldukça yüksektir. 3,5 üzeri ortalamaların yüksek kabul edileceği hesaba katıldığında, yanıtlara ait tüm ortalamaların yüksek olduğu görülmektedir. Yanıtlara göre, konuyla ilgili en az bilgiye sahip olduğunu düşünenler doçentler olup, onları öğretim görevlileri ve araştırma görevlileri izlemektedir.

Soru 2: Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir.

Bölüm başkanlarının büyük çoğunluğu, çalışanların katkılarının sağlandığını düşünürken, araştırma görevleri tam aksi yönde yanıtlar vermiştir. Diğer statü grupları ise plan hazırlığında katkı sağladıklarını düşünmektedir.

Soru 3: Stratejik plan hazırlık sürecinde, mevcut personelin ihtiyaç ve beklentileri dikkate alınmıştır.

Bu soruya verilen yanıtlarda araştırma görevlileri ve bölüm başkanlarının yanıt ortalamaları 3,5'in altındadır ve düşük kabul edilmektedir. Bölüm başkanlarının, ihtiyaç ve beklentilerin dikkate alınmadığının farkında olduğu görülmektedir.

Soru 4: Bölümümüz için belirlenen stratejileri benimsiyorum.

Bu soruda da en düşük yanıt ortalaması 3,22 ile yine araştırma görevlilerine aittir. Bu grup strateji çalışmalarında bir ölçüde dışlandığı algısını taşımaktadır. Ancak Bölüm başkanlarının, "belirlenen stratejilerin çalışanlar tarafından benimsenmesi sağlandı" sorusuna verdikleri yanıtların ortalaması 3,5 ile sınırdan yer alırken, araştırma görevlileri dışındaki akademik personelin, benimseme düzeylerini ortaya koyan bu soruya verdikleri yanıtların ortalaması daha olumlu bir düzeyde olmuş ve sırasıyla 3,71 (yard. doç.), 3,86 (doçent) ve 4,08 (öğ. gör.) düzeylerinde gerçekleştiği görülmüştür. Bu durum genel olarak bölüm personelinin strateji çalışmalarını olumlu karşıladığını ve ortalama düzeylerde de olsa benimsediğini göstermektedir.

Anlamlılık analizleri sadece yukarıdaki tabloda ilk iki sırada yer alan değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık ortaya koymuştur. Bu iki değişkene ait anlamlılık değerleri aşağıdaki tabloda verilmiştir.

**Tablo-8: İİBF Genelinde Statüler Açısından Farklılıklar
(Tek Yönlü ANOVA)**

		Kareler		Kare		
		Toplamı	sd	Ortalaması	F	Anlam.
Üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim	Gruplar Arası	9,682	4	2,421	2,977	,025
	Grup İçi	57,726	71	,813		
	Toplam	67,408	75			
Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir	Gruplar Arası	23,095	4	5,774	3,671	,009
	Grup İçi	111,681	71	1,573		
	Toplam	134,776	75			
	Grup İçi	75,830	71	1,068		
	Toplam	84,882	75			

Tabloda da görüldüğü gibi, sadece iki değişken açısından statü grupları arasında istatistikî açıdan anlamlı bir farklılık yakalanmıştır.

a) Üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibiyim $p=0,025$.

Statüler arası farkların hangi gruplar arasında olduğunu bulmak amacıyla yapılan Dunnet C testinin sonuçlarına göre farklılığın, bölüm başkanları ve araştırma görevlileri ile bölüm başkanları ve öğretim görevlileri arasında olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

	Statü	Ortalama Farkı
İİBF Bölüm Başkanları	Araştırma Görevlisi	1,10*
	Öğretim Görevlisi	1,17*
	Yardımcı doçent	,40
	Doçent	1,19

b) Stratejik plan hazırlık süreci bölüm üyelerinin katkılarıyla gerçekleştirilmiştir ($p=0,009$).

Yine Dunnet C testi incelendiğinde, bölüm başkanlarıyla araştırma görevlileri arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür ($p<0,05$).

	Statü	Ortalama Farkı
İİBF Araştırma Görevlisi	Öğretim Görevlisi	-1,03
	Yardımcı doçent	1,15
	Doçent	-,79
	Bölüm başkanları	-1,53*

3.4.1.2.2.2. Üniversitenin Misyon ve Vizyonu Hakkında Sahip Olunan Bilgi Açısından İİBF Genelinde Akademik Personel Karşılaştırması

Akademik personel anketindeki son soruyu oluşturan “Üniversitenin misyon ve vizyonu hakkında yeterli bilgiye sahip olup olunmadığı” sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde ise aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır (bu soru bölüm başkanlarına sorulmadığından bölüm başkanları grubu ve sadece bir kişinin yer alması nedeniyle profesör grubu analiz dışı tutulmuştur).

Tablo-9: Üniversitenin Misyon ve Vizyonu Hakkında Bilgi (en yüksekte en düşüğe)

	Sayı	Ortalama	Standart Sapma
Yardımcı Doçent	7	4,4286	,5345
Doçent	14	3,9286	1,1411
Öğretim Görevlisi	12	3,9167	1,3790
Araştırma Görevlisi	37	3,8649	,8551
Toplam	70	3,9429	,9911

Tablodan da anlaşıldığı üzere üniversitenin misyon ve vizyonu hakkında bilgi sahibi olduğunu düşünenler arasında en yüksek ortalamaya sahip grup yardımcı doçentlerdir. Diğer grupların ortalaması 4’ün altında olmakla birlikte 3,8-3,9 civarındadır.

Tablo-10: Statüler Açısından Farklılıklar (Tek Yönlü ANOVA)

	Kareler Toplamı	sd	Kare Ortalaması	F	Anlamlılık
Gruplar Arası	1,888	3	,629	,630	,598
Grup İçi	65,884	66	,998		
Toplam	67,771	69			

Analiz sonuçları, statüler arasında üniversitenin misyon ve vizyonu hakkında sahip olunan bilgi bakımından istatistikî açıdan anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir (p= 0,598).

GENEL DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Hacettepe Üniversitesi'nde yürütülen bu çalışmanın bulguları değerlendirildiğinde, üniversite genelinde bölüm başkanlarınca yanıtlanan ankette katılımcıların stratejik yönetim süreci ile ilgili on üç anket değişkeninden sadece birinde olumsuz algıya sahip olduğu görülmüştür. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesindeki akademik personelin Stratejik Planlama çalışmalarını benimseme düzeyini sorgulayan ankette ise genel olarak katılımcıların çalışmaları olumlu değerlendirdiği sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlar, çalışmaların başlamasının ardından henüz iki yıla yakın bir sürenin geçmiş olmasına ve pek çok eksikliğe rağmen kuruma katkılarının akademik personel tarafından olumlu algılandığını göstermektedir.

Alan araştırmasındaki analizlerin katılımcıların algılarına göre stratejik planlama süreci ile ilgili olarak ortaya çıkardığı bazı olumsuz hususlar ise şöyle sıralanabilir:

1. Personelin ihtiyaç ve beklentilerinin yeterince dikkate alınmaması: Stratejik plan hazırlık sürecinde, mevcut personelin ihtiyaç ve beklentilerinin dikkate alınıp alınmadığı konusunda bölüm başkanları ve akademik personel aynı fikirleri paylaşmaktadır. Bölüm başkanları ihtiyaç ve beklentilerin dikkate alınmadığının farkındadır ve genel olarak akademik personel de aynı algıya sahip olup yanıt ortalaması en düşük olan grup araştırma görevlileridir.

2. Üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili bilgilendirme eksikliği: Anket sonuçlarına göre bölüm başkanları, üniversitenin genel stratejik plan ve hedefleri ile ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olduğunu düşünürken, araştırma görevlileri ve öğretim görevlilerinin bu hususta bölüm başkanlarından büyük ölçüde ayrıldığı görülmektedir.

3. Personelin stratejik plan hazırlık sürecine katılım eksikliği: Araştırma görevlileriyle bölüm başkanları arasında stratejik plan hazırlık sürecinde bölüm üyelerinin katkısının sağlanıp sağlanmadığı noktasında da bir farklılık saptanmıştır. Araştırma görevlileri plana katılımlarının düşük olduğunu belirtmektedirler.

Alan araştırmasında tespit edilen zayıf noktaların, aşağıda sıralanan çözüm önerileri ile giderilebileceği ve bu kapsamda stratejik planlama sürecinin genel başarısının daha da yükseltilebileceği düşünülmektedir:

1. Üst yönetimin liderliği: Diğer tüm büyük ölçekli değişim çalışmalarında olduğu gibi stratejik planlama çalışmalarında da üst yönetimin süreci sahiplenmesi çalışmaların başarısının temel unsurlarındandır. Hacettepe Üniversitesi'nde bu anlamda son derece başarılı bir görünüm sergilendiği görülmektedir. Bunun en önemli göstergesi üniversite rektörünün bölüm

başkanları tarafından konferans salonlarında sunulan tüm stratejik plan sunumlarına bizzat katılması olmuştur. Üniversite rektörünün, yoğun mesaisine rağmen sunumlara katılması, personel üzerinde üst yönetimin bu konuda ne denli ciddi olduğunun bir işareti olarak algılanmış, çalışmaların genel seyrini olumlu etkilemiştir. Söz konusu olumlu yaklaşımın sürmesi son derece yerinde olacaktır, aksi halde çalışanlar, üst yönetimin artık sürece yönelik ilgisini yitirdiğini ve çalışmalarının yeterince dikkate alınmadığını düşünebilirler.

2. Eğitim ve Tecrübe Paylaşımı: Stratejik plan çalışmaları başlatılırken geniş kapsamlı personel eğitimlerinin verilememiş olmasının özellikle ilk yıl hazırlanan planlarda önemli sorunlar yarattığı görülmüştür. Görüşülen bölüm başkanları bir tür deneme yanılma yöntemi ile süreci öğrendiklerini belirtmişlerdir. Gerçi 2004 yılından itibaren özellikle üst düzey yöneticiler için Gebze’de Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü’nde (TÜSSİDE) eğitimler düzenlenmiştir, ancak eğitimlere katılmayan ve çoğunluğu oluşturan yönetici ve personel kesimi bilgi eksikliği yaşamıştır. Üniversite yönetimi bu açığı kapatmak üzere, diğer akademik ve idari personeli de kapsayan daha geniş kapsamlı eğitim çalışmalarını 2006 yılı Eylül ayında başlatmış ve eğitimciliğini İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi öğretim elemanlarının yürüttüğü “*Stratejik Planlama Temel Eğitim Programı*” kapsamında 400 civarında üniversite çalışanı hafta sonları tam gün düzenlenen 2 günlük eğitimlere katılmışlardır. Söz konusu eğitimlerin sürmesi halinde Hacettepe Üniversitesi’nde stratejik düşünce biçiminin en alt kademeye kadar yaygınlaşması ve kurumun yeni bir örgüt kültürü yapısına ulaşması mümkün olabilecektir. Eğitimler aynı zamanda bir bilgi paylaşım platformu olarak da kullanılıp, başarılı uygulamaları olan birimlerin yaklaşımlarının diğer birimlerce de öğrenilmesi ve olumlu uygulamaların örnek alınması gibi pek çok yarar sağlayabilir.

3. İletişim ve Bilgi Akışı: Çalışanların kurumun içinde bulunduğu süreç hakkında sahip olduğu bilgi, bu süreç içinde takınacağı tavrı büyük ölçüde etkileyeceğinden; üniversite ve birim yönetimlerinin, üniversitenin stratejik plan ve hedefleri hakkında personelin bilgi edinmesini sağlaması önemli bir husustur. Çalışmalar sürdürülürken birimlerde personeli bilgilendirici toplantılar yapılması, planlama sürecinin amaçlarının ve hedeflerinin personele aktarılması iletişim ve bilgi akışı anlamında oldukça yararlı olacaktır. Yine bu amaçla biraz gecikmeli olmakla birlikte üniversite yönetiminin 2006 yılı sonlarında bastırıp dağıtmış olduğu broşür ve posterler oldukça olumlu bir uygulama olarak göze çarpmaktadır. Kurum web sitesinin de personele bilgi akışı amacıyla etkili bir şekilde kullanıldığı gözlenmektedir (hem söz konusu bilgilere hem de tüm üniversite birimlerine ait stratejik planlara erişim için ana sayfaya linkler konulmuştur).

4. Kararlara Katılım ve Süreci Sahiplenme: Stratejik yönetim yaklaşımında örgütsel yapı, takım çalışması ile biçimlenmektedir. Çalışanlar,

üst yönetimin dikte ettiği amaç ve hedefler yerine, kendi istek ve ihtiyaçlarının da göz önüne alındığı ve fikirlerinin sorulduğu bir takım çalışması sürecinde belirlenen stratejileri daha büyük bir istekle benimsemektedirler. Bu sayede kararlara katılım, aynı zamanda önemli bir motivasyon unsuru haline gelmekte ve çalışanlar, oluşmasına katkıda buldukları stratejileri daha çok benimsemekte ve bu stratejilerin uygulanmasında daha çok çaba göstermektedirler. Çalışanlar tarafından sahiplenilmeyen stratejik planlama çalışmalarının orta ve uzun vadede başarı şansı düşüktür. Ancak Hacettepe Üniversitesi örneğinde çalışmaların ilk dönemlerinde katılım ve sahiplenme konusunda sıkıntılar yaşandığı gözlenmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında; zaman kısıtlılığı, süreç konusunda yeterince bilgi sahibi olunmaması, eğitim eksikliği gibi unsurlar sayılabilir. Bu sorunun aşılabilmesi için plan sürecinde birimlerde personelin katılımıyla bilgilendirici ve onların fikirlerinin alındığı toplantılar yapılması oldukça yararlı olacaktır.

5. Bilgi Yönetim Sistemi: Stratejik plan çalışmalarının başladığı ilk günlerden itibaren üniversitede bir bilgi yönetim sisteminin mevcut olmaması en fazla sorun yaşanan alanlardan birisini oluşturmuştur. Üniversite birimlerinin büyük çoğunluğu, güncel bir bilgi arşiv sistemine sahip olmadığı için, hem birimlerin geçmişi, hem mevcut durumları ile ilgili en temel bilgileri dahi toplamakta zorlanmışlardır. Birimlerdeki bu dağınıklık, üniversite yönetiminin de durum analizlerini doğru ve sağlıklı bir şekilde yapmasını güçleştirmiş, bu durum ise çalışmaların ilk dönemlerinde büyük sıkıntılar yaşanmasına neden olmuştur. 21. yüzyılda başarılı bir kurumun en önemli özelliklerinden biri de iyi işleyen bir bilgi yönetim sistemine sahip olması olarak tanımlanabilir. Söz konusu eksikliğin Hacettepe Üniversitesi yönetimi tarafından da dikkate alınıp TÜBİTAK'a sunulan bir proje ile bu konudaki eksikliklerin giderilmesi amacıyla çalışmalara başlandığı görülmüştür.

Sonuç olarak, henüz iki yıl gibi kısa bir geçmişe ve yukarıda sıralanan sorun alanlarına rağmen Hacettepe Üniversitesi'ndeki Stratejik Planlama çalışmalarının üniversite mensuplarınca genel olarak olumlu algılandığı görülmektedir. 2009 yılına kadar diğer kamu kurumlarının da Stratejik Planlarını hazırlamalarının bir yasal zorunluluk haline getirildiği de göz önüne alındığında, sekiz pilot kuruluştan birisi olarak 2004 yılında stratejik planlama çalışmalarına başlayan Hacettepe Üniversitesi'nde elde edilen deneyimlerin diğer kamu kurumları için de son derece yararlı ve yol gösterici olacağı düşünülmektedir. Benzer bir yaklaşımla kamu kesiminde diğer pilot çalışmaların yürütüldüğü kurumlarda gerçekleştirilecek incelemelerle de bu alanda önemli bir bilgi/tecrübe birikimi ve paylaşımı sağlanabilir. Söz konusu çalışmaların, kurum temsilcilerinin de katılımı ile düzenlenecek kongre ve sempozyumlarda sunulması ve tartışılması halinde, kamu kesiminde stratejik dönüşüm konusunda ortak bir bilgi platformu yaratılarak, bilgi ve tecrübe alış

verişi sağlanabilecek ve çalışmalarına yeni başlayan kurumlara önemli bir destek oluşturmak mümkün olabilecektir. Böylece benzer hatalar tekrarlanmayacak, diğer kurumların en iyi uygulamaları kıyaslama yoluyla örnek alınabilecek ve önemli ölçüde para, zaman ve emek tasarrufu sağlanabilecektir.

NOTLAR

¹ Performans Esaslı Bütçeleme ile ilgili daha fazla bilgi için bkz. Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü'ne ait Performans Esaslı Bütçeleme web sitesi, <<http://www.bumko.gov.tr/proje/MaliYonetim/Performans.html>>

² 2003/14 sayılı YPK kararı için bkz.

<<http://www.sp.gov.tr/documents/makro2004.pdf>>

³ 2004/37 sayılı YPK kararı için bkz. bkz.

<<http://www.sp.gov.tr/documents/makro2005.doc>>

⁴ 5018 sayılı 10/12/2003 tarihli Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu için bkz.

<http://www.sp.gov.tr/documents/5018_2006.doc>

⁵ 5216 sayılı 10/07/2004 tarihli Büyükşehir Belediyesi Kanunu için bkz.

<<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5216.html>>

⁶ 5302 sayılı 22/02/2005 tarihli İl Özel İdaresi Kanunu için bkz.

<<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5302.html>>

⁷ 5393 sayılı 03/07/2005 tarihli Belediye Kanunu için bkz.

<<http://www.tbmm.gov.tr/kanunlar/k5393.html>>

⁸ 5436 sayılı 22/12/2005 tarihli Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun için bkz. <<http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2005/12/20051224-2.htm>>

⁹ 06/01/2006 tarihli "Strateji Geliştirme Birimlerinin Çalışma Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik" için bkz. <<http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/02/20060218-2.htm>>

¹⁰ 17/03/2006 tarihli "Kamu İdarelerince Hazırlanacak Faaliyet Raporları Hakkında Yönetmelik" için bkz. <<http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/03/20060317-8.htm>>

¹¹ 26/05/2006 tarihli "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" için bkz.

<<http://rega.basbakanlik.gov.tr/Eskiler/2006/05/20060526-11.htm>>

¹² Tarım ve Köyişleri Bakanlığı stratejik plan çalışmaları halen sürmektedir. Kuruma ait stratejik plan 12.02.2007 tarihi itibarıyla henüz hazırlanmamıştır.

¹³ Hacettepe Üniversitesi'nde birim düzeyinde yürütülen çalışmalar için bkz. "Birim Düzeyinde Yapılan Stratejik Plan Çalışmaları (2006-2010)"

<<http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/splan.shtml>>

¹⁴ Hacettepe Üniversitesi "Stratejik Planlama ve Performans Esaslı Bütçeleme 2006 Çalışmaları" için bkz. <<http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/splan.shtml>>

¹⁵ Hacettepe Üniversitesi Strateji Geliştirme Başkanlığı, teşkilat şeması ve faaliyetleri hakkında daha fazla bilgi için bkz. <<http://www.sgdb.hacettepe.edu.tr/>>

¹⁶ İstatistik alanındaki daha liberal yaklaşımlar belli koşullar sağlandığı takdirde, sıralı veri tipini aralıklı (interval) tipte kabul etmeyi uygun bulmaktadır (bu konuda detaylı bilgi için bkz. (Bryman ve Cramer, 1997: 57).

KAYNAKÇA

- Aktan, C.C. (1999) **2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri 2- Stratejik Yönetim**, İstanbul: Türkiye Genç İş Adamları Derneği.
- Andrews, K.R. (1980) **The Concept of Corporate Strategy**, Homewood, IL: Irwin Inc.
- Ansoff, H.I. (1957) “Strategies for Diversification”, **Harvard Business Review**, 35(5): 113-124.
- Ansoff, H. I. (1965) **Corporate Strategy**, New York: McGraw Hill.
- Barry, B.W. (1986) **Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations**, St. Paul, Amherst: Wilder Foundation.
- Bryman, A. and D. Cramer (1997) **Quantitative Data Analysis with SPSS for Windows**, London: Routledge.
- Bryson, J.M. (1988) **Strategic Planning and Action Planning for Public and Nonprofit Organizations**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Burnes, B. (1996) **A Strategic Approach to Organisational Dynamics**, London: Pitman Publishing.
- Denizli Valiliği (2007) **Denizli Valiliği (İl Özel İdaresi) 2006-2010 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, http://www.sp.gov.tr/documents/denizli/Denizli_SP.doc
- DPT (2006) “Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Kılavuzu (2. Sürüm)”, **Devlet Planlama Teşkilatı Kamuda Stratejik Yönetim Sitesi**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, <<http://www.sp.gov.tr/documents/Sp-Kilavuz2.pdf>>
- Eren, E. (2002) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul: Beta.
- Gore, A. (1993) **National Performance Review: From Red Tape To Results; Creating a Government That Works Better & Costs Less**, New York: Times Books.
- Gray, A. and B. Jenkins (1995) "From Public Administration To Public Management: Reassessing A Revolution.", **Public Administration**, 73(1), 75-99.
- Hamel, G. and C.K. Prahalad (1989) “Strategic Intent”, **Harvard Business Review**, 67(3), 63-76.

- Hamel, G. ve C.K. Prahalad (1990) "The Core Competence of the Corporation", **Harvard Business Review**, 68(3), 79-91.
- Hamel, G. and C. K. Prahalad (1994) **Competing for the Future**, Boston: Harvard Business School Press.
- Hardwick, C.T. and B.F. Landuyt (1966) **Administrative Strategy and Decision Making**, Cincinnati: South Western Publishing Company.
- HSSGM (2007) **Hudut ve Sahiller Sağlık Genel Müdürlüğü (HSSGM) 2005-2009 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, <http://www.hssgm.gov.tr/stratejikplan.pdf>
- HÜ Faaliyet Raporu (2006) **Hacettepe Üniversitesi Faaliyet Raporu (2005-2006)**, Son Erişim Tarihi: 11.02.2007, <http://www.hacettepe.edu.tr/duyuru/rekduy/faaliyet/faaliyet06son.pdf>
- HÜ Stratejik Planı (2006) **Hacettepe Üniversitesi Stratejik Planı (2007-2011)**, Son Erişim Tarihi: 11.02.2007, http://www.hacettepe.edu.tr/universitemiz/stplan_0711.pdf
- İlbank (2007) **İller Bankası Genel Müdürlüğü 2006-2010 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, <http://www.ilbank.gov.tr/stratejikplan.zip>
- KBB (2007) **Kayseri Büyükşehir Belediyesi 2007-2011 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, http://www.kayseri-bld.gov.tr/menu/KBSB_stratejik%20plan_14_07_2006.pdf
- KGM (2007) **Karayolları Genel Müdürlüğü (KGM) 2006-2010 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, <http://www.kgm.gov.tr/asps/stratejik/stratejik.asp>
- KSY (2007) **Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı Kamuda Stratejik Yönetim web sitesi**, Son Erişim Tarihi: 11.02.2007, <http://www.sp.gov.tr/default.asp>
- Mascarenhas, R.C. (1993) "Building an Enterprise Culture in the Public Sector: Reform of the Public Sector in Australia, Britain and New Zealand", **Public Administration Review**, 53(4), 319-328.
- Mintzberg, H. (1987) "Crafting Strategy", **Harvard Business Review**, 65(4), 66-75.
- Mintzberg, H. (1994) "The Fall and Rise of Strategic Planning", **Harvard Business Review**, 72(1), 107-114.
- Mintzberg, H. and J.B. Quinn (1988) **The Strategy Process**, Harlow: Prentice-Hall.

- Moe, R.C. (1995) "Reinventing Government Exercise: Misinterpreting The Problem, Misjudging The Consequences", **Public Administration Review**, 54 (2), 111-122.
- Nathan, R. (1995) "Reinventing Government: What Does It Mean?", **Public Administration Review**, 55(2), 213-215.
- Neuman, J.V. and U. Morgenstern (1944) **The Theory of Games and Economic Behaviour**, Princeton, New Jersey: Princeton University.
- Osborne, D. and T. Gaebler (1993) **Reinventing Government**, New York: Plume Books.
- PEBR (2004) Performans Esaslı Bütçe Rehberi: Pilot Kurumlar İçin Taslak, **Maliye Bakanlığı Bütçe ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü web sitesi**, Son Erişim Tarihi: 11.02.2007, <http://www.bumko.gov.tr/proje/MaliYonetim/Performans.html>
- Porter, M. (1979) "How Competitive Forces Shape Strategy?", **Harvard Business Review**, 57(2), 137-145.
- Porter, M. (1980) **Competitive Strategy**, New York: Free Press.
- Porter, M. (1987) "From Competitive Advantage to Corporate Strategy", **Harvard Business Review**, 65(3), 43-59.
- Porter, M. (1996) "What is Strategy?", **Harvard Business Review**, 74(6), 61-78.
- Porter, M. (2001) "Strategy and the Internet", **Harvard Business Review**, 79(3), 62-78.
- SGB (2006) Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, **Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı web sitesi**, Son Erişim Tarihi: 11.02.2007, http://www.sgb.gov.tr/Strategic%20Planning/sp_temel_bilg_belgesi_v5.pdf
- Songür, N. (2005) "Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama", **Amme İdaresi Dergisi**, 38(4), 145-155.
- Steiner, G. (1979) **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**, New York: The Free Press.
- Tregoe, B. and J. Zimmerman (1980) **Top Management Strategy**, New York: Simon and Schuster.
- TÜİK (2007) **Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2007-2011 Stratejik Planı**, Son Erişim Tarihi: 12.02.2007, <http://www.tuik.gov.tr/stratejik_plan/str2007.pdf>