

STRATEJİK YÖNETİMDE PLANLAMA UYGULAMALARI: TÜRKİYE'DE KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDEN ÖRNEKLER

Esra Çıkmaz

Doç. Dr., Gaziantep Üniversitesi

esracikmaz@gantep.edu.tr

orcid: 0000-0002-9576-7161

Ummuhan Aybüke Tokpınar

Gaziantep Üniversitesi İ.İ.B.F. Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

uat1008@mail2.gantep.edu.tr

orcid: 0009-0003-0706-3944

Özet

Stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli planlarını hayata geçirmek ve piyasada varlıklarını sürdürebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmeleri için geliştirilmiş bir yönetim sürecidir. Çalışma kapsamında strateji kavramı ve stratejik yönetimin tarihsel gelişimi ele alınarak, temel unsurları olan vizyon, misyon, stratejik amaç ve hedefler açıklanmıştır. Ayrıca, özel sektör ve kamu sektöründe stratejik yönetimin farklı uygulama alanlarına ve yöntemlerine değinilmiştir. Adalet Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı, özel sektörde “Türk Hava Yolları” ile “Koç Holding” stratejik planlamaları incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Bu örnekler, kamu sektöründe toplumsal fayda ve hizmet kalitesinin ön planda olduğunu, özel sektörde ise müşteri memnuniyeti, finansal başarı ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejik hedeflerin ağırlık kazandığını öne çıkarmıştır.

Anahtar kelimeler: Strateji, Stratejik Yönetim, Kamu Yönetimi, Özel Sektör, Türkiye

PLANNING APPLICATIONS IN STRATEGIC MANAGEMENT: EXAMPLES FROM PUBLIC AND PRIVATE SECTORS IN TURKIYE

Esra Çıkmaz

Assoc., Prof. Gaziantep University
esracikmaz@gantep.edu.tr
orcid: 0000-0002-9576-7161

Ummuhan Aybüke Tokpınar

Gaziantep University, PSPA, Master Student
uat1008@mail2.gantep.edu.tr
orcid: 0009-0003-0706-3944

Abstract

Strategic management is a managerial process developed to implement the long-term plans of institutions, ensure their sustainability in the market, and gain a competitive advantage by adapting to environmental changes. Within the scope of this study, the concept of strategy and the historical development of strategic management are addressed, and its core components—vision, mission, strategic objectives, and goals—are explained. Furthermore, the differing areas of application and methods of strategic management in the public and private sectors are discussed. The strategic planning approaches of the Ministry of Justice, the Ministry of Environment and Urbanization, the Ministry of Foreign Affairs, and the Presidency of Strategy and Budget of the Republic of Turkey, as well as those of “Turkish Airlines” and “Koç Holding” from the private sector, are examined and compared. These examples highlight that in the public sector, social benefit and service quality are prioritized, whereas in the private sector, strategic goals focus more on customer satisfaction, financial success, and gaining competitive advantage.

Keywords: Strategy, Strategic Management, Public Administration, Private Sector, Türkiye

GİRİŞ

Stratejik yönetim, kurumların uzun vadeli planlarını hayata geçirmek için piyasada varlıklarını sürdürürebilmeleri ve çevresel değişimlere uyum sağlayarak rekabet avantajı elde edebilmeleri için geliştirilmiş bir yönetim sürecidir. Çalışmada ilk olarak strateji kavramı ve stratejik yönetimin tarihsel kökenleri ele alınarak detaylı olarak açıklanmıştır. Bununla birlikte, stratejik yönetimin temel unsurları olan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedefler açıklanmıştır. Ayrıca, özel sektör ve kamu sektöründe stratejik yönetimin farklı uygulama alanlarına ve yöntemlerine değinilmiştir. Stratejik yönetim yöntemleri ve analizleri konusunda literatürde çeşitli açıklamalar ve kaynaklar bulunmaktadır. Ancak çalışma kapsamında beş aşamadan oluşan stratejik yönetim süreci ele alınmıştır.

Çalışmanın ikinci kısmı olan kamu sektörü ve özel sektörde kullanılan stratejik yönetim ve planlama süreçleri kamu sektöründe Adalet Bakanlığı, Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı ile özel sektörde Türk Hava Yolları ile Koç Holding stratejik planlamaları incelenmiş ve karşılaştırılmıştır. Bu örnekler, kamu sektöründe toplumsal fayda ve hizmet kalitesinin ön planda olduğunu, özel sektörde ise müşteri memnuniyeti, finansal başarı ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik stratejik hedeflerin ağırlık kazandığını öne çıkarmıştır.

1.Strateji ve Stratejik Yönetim Kavram ve Kuramları

Strateji kavramı birçok farklı perspektif ve yaklaşımlarla ele alınmıştır. Birçok farklı yazar tarafından ele alınan stratejinin iki alanda tanımı yapılmaktadır. Strateji kavramı kavramsal boyutta yönetim ana bilim dalı yazınına askeri terimden geçen bir kavramdır (Turpçu, 2017:3). Strateji terimi, eski Atina Generali Strategos’tan¹ gelmektedir. Kavram, generalin savaş sanatını ve bilgisini ifade etmektedir (Yüksel, 2002) Askeri terim olarak strateji kavramı, savaşta orduların gerçekleştirecekleri davranış, saldırıları bölgenin ve düşmanın araştırılmasıyla birlikte taktikler oluşturarak yapılacak olan hareketlerin planlanarak en etkili şekilde yönlendirilmesi ve yürütülmesi sanatıdır. Askeriye de stratejinin bir numaralı amacı en az hasarla zafere ulaşabilmektir. (Turpçu, 2017:5). Yönetim bilimi literatüründe ise “bir organizasyon veya kurumun amacına ulaşmak için izleyeceği yollar” olarak ifade edilebilir. Ancak stratejiye dair birçok farklı araştırma ve tanım bulunmaktadır. İlk olarak Alfred D. Chandler (1962) stratejiyi, “Geleceğe yönelik hedeflerin belirlenmesi, ilgili planlamanın oluşturulması ve tüm bunların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynakların tahsisi” olarak tanımlamıştır (Alakaş, 2022:5).

TDK’ tarafından strateji “Önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol veya bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalar en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askeri güçleri bir arada kullanma birimi ve sanatı” (TDK) ifadesiyle netleştirilmiştir. Stratejik Yönetim, işletme ve yönetim bilimleri literatürüne 20.Yy’ın ortalarına doğru dâhil olmuştur.² Stratejik yönetim kavramına dair birçok farklı çalışmalar ve açıklamalar yapılmıştır. Bu çalışmalarda katkı sunan kişilerden biri olan “Peter Drucker, stratejik yönetimin ana görevinin bir işin misyonunu baştan sona analiz ederek “Bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır?” (Ülgen ve Mirze, 2004) sorularını göz önünde bulundurarak belirli amaçlar doğrultusunda verilen kararların organizasyonların gelecekte oluşacak muhtemel sorunlarına cevap vermesini sağlamak olduğunu ifade etmiştir (Güçlü, 2003:70). Ancak genel bir tanım yapılırsa, Stratejik Yönetim; bir organizasyonun uzun dönemde varlığını devam ettirebilmek için organizasyonun ne için var olduğunu, hangi faaliyetleri yürüttüğünü ve gelecek dönemdeki performansını yükseltebilmek, varlığını sürdürebilmek, rekabet üstünlüğü sağlayarak hedeflerine ulaşabilmek için organizasyonun uzun vadeli geleceğini öngörmek amacıyla yaptığı veya yapacağı vizyon ve misyon çalışmaları olarak tanımlanabilir (Barca ve Balcı, 2006:11).

Stratejik yönetim düşüncesinin aslında temeli çok eski tarihlere dayanmaktadır. “Stratejik yönetim, stratejik düşünmenin ve bu düşüncenin ardındaki felsefenin yaşama geçirildiği sistematik yaklaşımın adıdır”. (Güçlü, 2003:72). Tablo 1’de stratejik yönetim yaklaşımının tarihsel süreçteki dönüşümü gösterilmiştir.

¹ Literatürde savaş sanatı olarak da geçmektedir.

² Türkiye’ de ise 2000’li yıllarda kullanılmaya başlanmıştır.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Yaklaşımının Tarihsel Süreçteki Dönüşümü

	Geleneksel ve Deneyime Dayalı Yönetim Dönemi
1880	Bilimsel Yönetim Dönemi
1950	Planlama Dönemi
1960	Geleceğe Yönelik Planlama Dönemi
1965	Bütüncül Planlama Dönemi
1970	Stratejik Planlama Dönemi
1980	Stratejik Yönetim
1980	Stratejik Senaryolar ve Analiz Dönemi
1990	Stratejik Vizyon Dönemi

(Güçlü, 2003:72)

Tablo 1’de görüldüğü gibi, 1950’lerde, iş planları ön plandadır ve geleceği tahmin etme amacıyla planlama teknikleri geliştirilmiştir. 1960’larda ise uzun vadeli planlama ihtiyacı doğarak ve daha bütüncül planlama anlayışı benimsenmiştir. 1970’lerde ise geleceği tahmin etmenin yetersiz olduğu fark edilerek stratejik planlamaya geçiş yapılmıştır; bu dönemde, belirlenen hedeflerden ziyade izlenecek yollar ön plana çıktığı bir süreç olarak tanımlanabilir. 1980’li yıllara bakıldığında ise stratejik yönetim, çevresel değişimlere uygun bir şekilde örgütün kendini yeniden biçimlendirmesi olarak gelişmiştir. Bu dönemde en büyük amaç, çalışanların hedefleri ve kurumun hedefleri arasında bütünleşme sağlamaktır. 1985’te stratejik senaryolar yaklaşımı gündeme gelmiştir, ancak bu dönemi kısa sürmüştür. 1990’lı yıllarda hızla değişen koşullara uyum sağlama ve yeni değerler üretme anlayışı stratejik düşüncenin merkezinde yer alan düşünce hâkim olmuştur. Bu dönemde, sadece planlama ve hedef belirlemenin yanı sıra organizasyonların değerleri, kültürü ve görüşleri de önemli hale gelmiştir. Bu dönemden itibaren stratejik yönetim üzerine yapılan çalışmalarda bir artış gözlemlenmektedir.

2000’li yıllardan itibaren stratejik yönetim alanı giderek daha fazla önem kazanmış ve bu durum alandaki akademik çalışmalara da yansımıştır. Ulusal Tez Merkezi veri tabanı incelendiğinde, özellikle 2012–2020 yılları arasında stratejik yönetim konulu yüksek lisans ve doktora tezlerinin sayısında belirgin bir artış gözlemlenmektedir. Bu eğilim, stratejik yönetimin akademik ve uygulamalı alanlarda artan önemini açık biçimde ortaya koymaktadır (Çıkma, 2024).

Stratejik yönetim sadece gelecekteki hedeflere ulaşma sürecini değil, küreselleşmeyle birlikte değişen gelişen piyasalar karşısında organizasyonların nasıl şekil alarak uyum sağlayacağını ve kendisini bu piyasa içerisinde nasıl yer alacağını ve ömrünü devam ettireceğini kapsayan bir süreç haline gelmiştir (Güçlü, 2003). Bu kapsam genişlemesi, alanın entelektüel temellerinin ve bilimsel gelişiminin sistematik biçimde incelenmesini gerekli kılmaktadır. Stratejik yönetim alanındaki çalışmalar, paradigma temelli bilimsel topluluklar ve bu toplulukların ürettiği literatür üzerinden alanın sınırlarını, entelektüel yapısını ve bilimsel gelişim düzeyini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Değişen rekabet koşullarıyla birlikte işletmelerin bilgi, teknoloji ve inovasyona verdikleri önem artmıştır. Bu doğrultuda, alanın sistematik olarak incelenmesi, tarihsel gelişiminin ve entelektüel yapısının değerlendirilmesi önem taşımaktadır. Mevcut bilgi birikimini haritalandıran ve alanın güncel durumuna ilişkin bütüncül bir bakış sunan bibliyometrik analizler bu açıdan önemli bir potansiyele sahiptir (Çıkma, 2024).

1.1.Stratejik Yönetimin Temel Kavramları

Stratejik yönetimin temelinde farklı kavramlar yer almaktadır. Bu unsurlar; stratejik bilinç, vizyon, misyon, taktik, amaç ve hedeflerdir. Stratejik bilinç aşaması, stratejik yönetim sürecinin başlangıç aşaması olarak kabul edilir. Yöneticilerin yoğun rekabet ortamı olan piyasalarda geleceğe yönelik stratejiler geliştirebilmesi için stratejik düşünme ve bakış açısına sahip olmaları gerekmektedir. Stratejik bilinç üç temel yapı taşı üzerinde şekillenmektedir. Bunlardan birincisi; farklı organizasyon ve kurumların ürettiği stratejilerin farkına varmak, ikincisi bu stratejilerin nasıl geliştiğini anlayabilmek, üçüncüsü ise rakip organizasyonların oluşturduğu stratejilerin ve oluşabilecek tehditlerin farkına önceden farkına vararak müdahale etmektir (Ayta, 2019:3488).

Vizyon aşaması, organizasyonlar açısından oldukça önem arz etmektedir, vizyon bir örgütün gelecekte olmak istediği konumu, ulaşmak istediği hedeflerini ve başarılarını ifade etmek amacıyla kullanılan bir terimdir. Organizasyonların uzun vadeli hedeflerini ve bu hedefe ulaşmak için belirledikleri yol haritasını gösterir. Vizyon organizasyonların büyümesi, gelişmesi, başarılı olması ve sürdürülebilir olmasını sağlayan bir faktördür (Kılıç, 2010:88).

Misyon, organizasyonların var oluş nedenlerini açıklamaktadır. Organizasyonların strateji oluşturma süreçlerinde önemli bir başlangıç noktası sayılır. Organizasyonların kimliğini, yaptığı faaliyetleri, amaçlarını, uyguladıkları politikaları, organizasyonun değerini, tarihi ve çalışmaları hakkında bilgi verir (Çetin, 2009:98). Misyon, stratejik yönetim süresince yapılacak olan faaliyetleri yönlendirmede oldukça etkili bir kılavuzdur. Faaliyetler ve birimler arası eşgüdümü sağlar ayrıca amaçlara sadık kalınarak faaliyetlerin yürütülmesine olanak sağlamaktadır. Amaç ve hedefler ise, organizasyonların stratejik amaçları; uzun dönemlerde nihai sonuçları elde edebilmek, organizasyonların varlığını devam ettirebilmek, minimum verilerle maksimum çıktılar elde ederek faaliyetlerini gerçekleştirebilmektir. (Özgür, 2004:7)

1.2.Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, kurumun uzun vadeli hedeflerine ve amaçlarına ulaşabilmesi için sahip olduğu kaynakları yönlendiren ve yöneten bir süreç olup, yönetim sürecinin temel özelliklerini şu şekilde açıklamak mümkündür.

- Stratejik Yönetim konusu daha çok üst yönetimi ilgilendiren bir konu olarak ele alınır. Üst yönetim tarafından kurumun vizyonu, misyonu ve hedefleri göz önünde bulundurularak çevresel analiz ve piyasa araştırması yapılarak planlamalar yapılır. Alt kademede yer alan stratejistler tarafından ise bu planlama süreci hayata geçirilir. (Ankara Üniversitesi Açık Ders Programı, 2024), (Kahveci, 2008:3), (Güçlü, 2003:73).
- Stratejik Yönetim, işletmenin vizyonuna yönelik olarak planlanmaktadır. Öncelikle organizasyonun hedefleri belirlenir, daha sonra ise bu hedeflere nasıl varılacağı, nelerin yapılması gerektiğin düşünüldüğü bir süreçtir (Güçlü, 2003:74).
- Stratejik Yönetim, kuruma bütünsellik bağlamında yaklaşır (Güçlü, 2003:74) bir organizasyonu oluşturan bütün birimlerin hem ayrı ayrı planlamasını hem de bir bütün olarak planlamasını yapar. Birimleri, bütün organizasyon içerisine entegre etmeye çalışır.
- Organizasyonun geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirebilmek için, organizasyonun performansının artırılmasını, minimum girdilerle (işgücü, maddiyat, emek, malzemeler vb.) maksimum verilerin elde edilmeye çalışılır (Kahveci, 2008:4). Kaynak dağıtımını en etkili ve verimli gerçekleştirmeye özen gösterir (Ankara Üniversitesi Açık Ders Programı, 2024).
- “Organizasyon içerisinde bir problem veya yaşanan bir kriz varsa bu sorunun nedeni tam olarak belirlenmelidir ve bu sorunun tekrarlanmaması için neler yapılabilir, sorun ortadan tamamıyla nasıl kaldırılır?” sorusu üzerine yoğunlaşılır.
- Organizasyonlar ve işletmeler birbirleriyle etkileşim içerisinde olduğu birleşenlerden meydana gelmektedir. Bu nedenle bir işletmeyi etkileyen unsurlar diğer bileşenleri de etkileme gücüne sahip olduğu varsayılır. Bu nedenle de organizasyonların içerisinde bulunduğu piyasa ve çevreyle etkileşim içerisinde olduğunu ve organizasyonların açık bir sistem halinde çalıştığını söyleyebiliriz (Turpçu, 2017:14).
- Stratejik yönetimler, dış çevreyle olan ilişkilerinde toplumun yararını gözetten bir sosyal sorumluluk anlayışını benimsemektedir. (Güçlü, 200:74).

Stratejik yönetim sürecinde işletmeler, değişen durumları önceden tahmin ederek organizasyonunu bu değişim sürecine hazırlamalıdır. Ancak bu süreci sadece üst yöneticilerin değil her birimin yöneticisi kendi birimi içinde aynı şekilde hazırlıklı olmalıdır. Stratejik yönetimi bu konuda üstlerin yanı sıra astlara da rehberlik eden bir süreç olarak ifade edilmektedir. (Alakaş, 2022, s. 10).

1.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Organizasyonlara Sağladığı Faydalar

Stratejik yönetim, organizasyonların hem kısa hem de uzun vadeli hedeflerine ulaşmalarını sağlamak için planlı ve rasyonel stratejiler geliştirmelerine olanak tanır. Bu süreç, mevcut durumun analiz edilmesi, gelecekte ulaşmak istenen noktaların belirlenmesidir. Böylece,

organizasyonlar kaynaklarını doğru bir şekilde yönlendirerek stratejik hedeflerine ulaşabilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004).

- Stratejik yönetim, organizasyonlara, piyasada olan gelişmeleri önceden tahmin ederek gelişmelere hazırlıklı olabilmeye avantajı sunar.
- Organizasyonların misyon, vizyon ve geleceğe yönelik planlamalarını açık, net ve isabetli şekilde yapabilme imkânı sağlar.
- Organizasyonlara rakiplerinden öne geçebilecek imkânlar oluşturulabilir.
- Stratejik yönetim süreci eğer doğru yönetilirse şirketin kar maksimizasyonunu yükseltecek olanaklar ve fırsatlar yakalanabilir.
- Stratejik yönetim sürecinde birimler arası koordinasyon güçlü yapılırsa eğer, sağlıklı iletişim sayesinde alt birimlerde çıkabilecek kriz riskleri önlenerek kurumun bünyesinde oluşabilecek tahribatın önüne geçilir.
- Stratejik yönetim aslında yöneticilere, problem çözme, ilerleme, gelişim ve inovasyon sürecini yönetebilme konusunda oldukça yardım etmektedir (Ankara Üniversitesi Açık Ders Programı, 2024), (Dinçer, 2003).

2. STRAJETİK YÖNETİM SÜRECİ VE AŞAMALARI

Stratejik yönetim süreci, kurum içerisinde daha çok üst kademelerden başlayarak alt kademelere doğru seyir eden sistematik bir süreçtir. Bu süreç aslında çalışmanın başından bu yana bahsedilenlerin aşamalandırılmış şeklidir. Bir başka deyişe göre, stratejik yönetim süreci, stratejik düşünce ve planlamaların artık uygulamaya başlandığı süreçtir. Bu süreç 3 temel aşamadan meydana gelmektedir. Şekil 1’de stratejik yönetimin temel süreçleri gösterilmiştir.

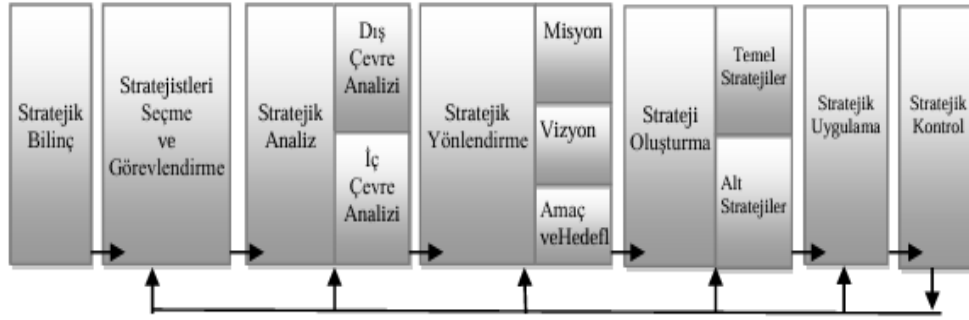
Şekil 1: Stratejik Yönetimin Temel Süreçleri



Şekil 1’de gösterilen süreç bir defaya mahsus olan bir süreç değildir. Değişen koşullara göre sürekli kendini yenileyen dinamik bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Stratejik yönetim sürecine dair birçok farklı görüş ve farklı sistematik şekillerde ele alınmış çalışmalar mevcuttur. Eren’e göre, (2013) “Bu süreçte, örgütün yönetim unsurları, stratejik planları oluşturulabilmesi için ihtiyaç duyulan araştırma, inceleme ve seçim işlemlerini tamamlar. Daha sonra, belirlenen stratejilerin uygulanması sağlanır. Stratejilerin uygulanabilmesi için, gerekli görülen yapı değişiklikleri gerçekleştirilir. Stratejilerin başarısı değerlendirilerek, elde edilen geri bildirimler kontrol edilir.

Ülgen ve Mirze, stratejik yönetim sürecini sistematik bir biçimde ele alarak bu süreci beş temel aşamada yapılandırmışlardır. Stratejileri uygulayacakların belirlenmesi, stratejik analiz, stratejik yönlendirme, stratejilerin uygulanması ve stratejik kontroldür. Şekil 2’de stratejik yönetim evresi gösterilmiştir.

Şekil 2: Stratejik Yönetim Evresi



Kaynak: (Turpçu, 2017:24)

Strateji üretme/oluşturma aşaması stratejik bilincin varlığı ile başlayan bir süreçtir. Bu ilk aşamada organizasyonun amaçları ve hedefleri belirlenir. Şu an neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz sorularına cevap aranır. Hedef belirleme aşamasında organizasyonun vizyon ve misyonu göz önünde bulundurulur. Belirlenen hedefler, SMART (spesifik, ölçülebilir, ulaşılabilir, gerçekçi ve zamanlı) prensiplere uygun olmalıdır. Böylece hedeflerin başarısı daha kolay belirlenebilir ve organizasyonun hedeflere ulaşmak için izlediği yol daha kontrol edilebilir durumda ilerler. (OFİSUS, 2023).

İkinci evre olan stratejistleri seçme ve görevlendirme evresi ise, stratejik yönetim sürecinde önemli bir aşama olup, bu evrede stratejik kararları alacak ve uygulayacak kişiler belirlenir. Stratejistler, stratejik yönetim sürecinin her aşamasında yer alarak stratejilerin belirlenmesi, uygulanması ve sonuçlarının değerlendirilmesi gibi kritik görevleri üstlenen, stratejik yönetim sürecine yön veren, uygulamaları kontrol eden ve sürece geri bildirim sağlayan sorumlu kişiler veya yöneticilerdir (Barca ve Balcı, 2006: 32). Stratejistler, organizasyonların vizyonlarını şekillendirme sürecinde uzun vadeli kararlar alarak, stratejik planların somutlaştırılması ve uygulanması aşamalarında da aktif rol oynarlar (Alakaş, 2022: 12).

Üçüncü evre olan stratejik analiz evresinde ise, organizasyonun SWOT analizi, piyasa analizi, iç ve dış çevresinin analizini yapılır. İç faktör analiziyle birlikte organizasyonun güçlü ve zayıf yanları belirlenir bu analiz sonucunda organizasyonun piyasa da rekabet avantajı sağlayacak güçlü yanları stabil tutulmaya çalışılır, zayıf yanları ise rakiplerine karşı güçlendirilmeye çalışılır. Dış Faktör analizinin amacı ise organizasyonun piyasa içerisinde hangi konumda olduğunu, rakiplerin ve pazarın durumunu belirlemede yardımcı rol oynamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). (Stratejik analiz unsurları çalışmanın 4.bölümünde detaylı olarak ele alınacaktır).

Dördüncü evre olan strateji geliştirme ve seçme evresinde ise, stratejik yönetimin bu aşamasında yapılan stratejik analizlerin sonucunda organizasyonun hedeflerine ulaşması için öncelikle alternatif stratejiler geliştirilir. Alternatif stratejiler arasında organizasyonu hedeflerine ulaştıracak en etkili ve verimli stratejiler belirlenir ve karşılaştırılır. Burada dikkat edilecek unsur belirlenen strateji organizasyonu pazar içerisinde nasıl bir konuma yerleştirecektir ve örgütün vizyonu ne konuma gelecektir bu faktörler göz önünde bulundurulur bir strateji geliştirilmelidir. Strateji seçimi, organizasyonun rekabet avantajını güçlendirmesine, pazar payını artırmasına veya yeni pazarlara girmesine olanak tanıyan stratejik bir süreç oluşturmaya yönelik kritik bir evredir. Bu nedenle, strateji seçim sürecinin özenle yürütülmesi ve organizasyonun uzun vadeli başarısını destekleyecek kararların alınması büyük önem taşır. Bu aşamada organizasyonun kaynakları, yetkinlikleri, mevcut pazar koşulları ve rekabet ortamı detaylı bir şekilde analiz edilir. Seçilen stratejinin uygulanabilirliği, verimliliği ve sürdürülebilirliği gibi faktörler de dikkate alınır. Strateji belirlendikten sonra, organizasyonun hedeflerine ulaşmak için gerekli adımlar atılır ve uygulama sürecine geçilir. Strateji seçimi, stratejik planlamanın temel aşamalarından biridir ve organizasyonun başarısı için doğru stratejiyi belirlemek kritik bir rol oynar (Kahveci, 2008).

Son evre olan uygulama ve kontrol evresi, stratejik planlama sürecinin son aşamasıdır. Bu aşamada uygulanan stratejiler organizasyonu hedeflerine ulaştırabilmiş midir? İstenilen sonuçlar elde edildi mi? Eğer edilmediyse nedeni nedir ve hata nerededir? Bu soruların cevapları aranır. Bu aşamada tüm stratejik süreç aşamalarında neler yapılmış hangi yollar izlenmiş ve

hangi stratejiler geliştirilerek uygulanmaya geçilmiştir. Tüm sürecin raporlandığı bir evredir (Güçlü, 2003, s. 79).

3. STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Stratejik yönetim, organizasyonların uzun vadeli hedeflerine ulaşabilmesi için çeşitli analizler ve planlama süreçleriyle yönlendirilmesidir. Bu süreçte kullanılan stratejik yönetim araçları, işletmelerin iç ve dış çevrelerini değerlendirmelerine, rekabet avantajı elde etmelerine ve kaynaklarını verimli kullanmalarına yardımcı olmaktadır. Başlıca stratejik yönetim araçları ise şunlardır (Çelik, 2019:15):

3.1. Portfoy Analizi

Portföy analizi, bir işletenin sahip olduğu çeşitli iş birimlerini, ürünleri veya projeleri değerlendirerek kaynakları en etkili ve verimli şekilde yönetilmesini sağlayan stratejik yönetim aracıdır. Portföy analizi kar maksimizasyonu ile belirsizlik içeren piyasa koşullarında risk minimizasyonunu dengeleyebilen, kurum açısından en uygun yatırım bileşimini en üst düzeye çıkaran bir stratejik değerlendirme sürecidir (Çelik, 2019:15). En uygun portföyü seçmek için, portföyün geri dönüş senaryosunu, riskini, getiri seviyesini, kar- zarar maliyetlerini göz önünde bulundurarak organizasyonun ihtiyaçlarını, tercihlerini ve kaynaklarının uygunluğunu göz önünde bulundurarak amaçlarına ulaşması için yardımcı olma sürecidir.

3.2. Senaryo Analizi

Senaryo analizi, geleceğe ilişkin muhtemel senaryoları öngörmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz türü gelecekteki belirsizlikleri ve değişen piyasa koşullarını anlamak ve buna yönelik stratejiler geliştirmek amacı taşır. Bu noktada analizin yapılması, olası bir durum veya kriz yaşanma durumunda kurumun bu duruma hazırlıklı olmasını ve hemen müdahale etmesini sağlamaktadır. Ayrıca senaryo analizi, piyasada rakiplere karşı avantajlı konuma gelmek içinde oldukça önemlidir. Analiz sayesinde organizasyon fırsatları rakiplerinden önce fark ederek ona göre hareket edebilmektedir (Hoskisson R. vd., 1999)

3.3. Delphi Tekniği

Delphi tekniği, uzaman görüşlerine dayalı yapılandırılmış bir karar verme tekniğidir. Yöntem, birden fazla turda yapılan anketler aracılığı ile yürütülür. Amaç, zamanla görüş birliğine ulaşmaktır. Süreç, gerekli kriter belirlendikten sonra sona erer. Son turdaki yanıtlar, nihai sonucu oluşturur (Çelik, 2019: 17).

Delphi tekniğine göre yapılandırılmış bir grup bireyin tahminleri ve aldığı kararların yapılandırılmamış gruplara göre daha doğru ve isabetli kararlar alacağı varsayımına dayanır. Delphi tekniği kullanılarak bir probleme karşı farklı bakış açılarına sahip bireylerin veya grupların yüz yüze iletişim kurmadan ortak noktada buluşmaları hedeflenmektedir. Delphi tekniği genel olarak üç unsorda belirlenmektedir. Bu unsurlar; katılımcı gizliliği, istatistiksel grup yanıt değerlendirmesi ve yapılandırılmış geribildirim mekanizmasıdır. (Şahin, 2001: 215).

3.3.1. Katılımcı Gizliliği

Katılımcı gizliliği, Delphi tekniğinin başarı anahtarı olarak kabul edilir. Araştırma sürecinde öne sürülen fikir sahiplerinin kim olduğu gizli tutulur, böylelikle bireylerin kimliklerinden ziyade fikirleri ve düşünceleri ön plana çıkmaktadır. Bu gizlilik ilkesi hem grup içinde önde gelen kişilerin fikirlerinin sorgulanmadan kabul edilmesinin önüne geçer hem de fikir sahiplerinin fikirlerini filtrelemeden, çekinmeden paylaşmasına olanak sağlar. Katılımda gizliliği gerekli kılan nedenler şunlardır (Şahin, 2001: 216);

- Eğer katılımcı karar verilecek sorunla ilgili tanınan biriye eğer onun görüşüne karşı çıkmak veya kararlarını etkilemek oldukça güç olabilir.
- Fikir sahipleri eğer biliniyorsa o kişiye karşı ön yargılar gelişebilir.
- Katılımcılar destek almama kaygısı taşıyarak fikirlerini paylaşmaktan çekince duya-bilirler

3.3.2. İstatistiksel Grup Yanıt Değerlendirmesi

Teknikteki anketler uygulandıktan sonra istatistiksel olarak analiz edilir. İlk olarak uzmanlardan gelen görüşler toplanır. Toplanan sonuçlar neticesinde istatistiksel analizler yapılır ve her görüşün veya tahminin ortalama eğilimi ve değişkenliği ortaya konulduğu bir süreçtir. (Şahin, 2001: 216)

3.3.3. Yapılandırılmış Geribildirim Mekanizması

Delphi tekniğinde ardışık anketlerin kullandığını belirtildiği gibi, anketlerin analizi yapıldıktan sonra bir sonraki anket ile birlikte analiz sonucu katılımcılara bildirilir. Böylelikle katılımcılar fikirlerini kendi içerisinde analiz etme fırsatı tanınmaktadır. Delphi tekniği, kısaca tanımlamak gerekirse önyargısız bir ortamda uzman görüşlerini bir araya getirerek daha güvenilir ve tarafsız sonuçlar elde edilmesini sağlar. Bu özellikleri nedeniyle stratejik yönetim, politika geliştirme, yeni ürün geliştirme ve kriz yönetimi gibi alanlarda etkili bir araç olarak tercih edilen bir yöntem olarak tanımlanır. (Şahin, 2001: 216-217)

4.4. Nominal Grup Tekniği

Bu teknik Delphi tekniğinden farklı olarak bireylerin yüz yüze bir araya gelerek (elektronik ortamlarda dâhil olmak üzere) karşılıklı fikir ve görüş paylaşımında bulundukları bir tekniktir. NGT yapılırken konu üzerinde uzman kişiler bir araya getirilmeye özen gösterilir. Gruplar 5-9 kişi olmak üzere kısa bir dönem için bir araya gelerek çalışmalarını yürütürler. Kararlarını her ne kadar bir araya gelerek verseler de katılımcılar kararlarını bireysel olarak verir ve sunarlar. Nihai sonuçlar bir grup olarak değil, bağımsız olarak kişisel tercihlerdir (Beykoz Üniv. Yönetmelik Bazlı Uygulamalar ve Eğitimler 2016).

Nominal Grup Tekniği Safhaları şu şekilde sıralanabilir.

- **İlk safha olan sessiz ve bağımsız fikir/ görüş geliştirme safhası;** konu veya sorun açıklanır. Katılımcı üyelerin konu/sorun üzerinde bağımsız bir şekilde, karşılıklı münakaşa yapmadan düşünerek oluşturdukları fikirleri kendilerine verilen kağıtlara not edildiği sayfadır (Beykoz Üniv., 2016).
- **2. Safha olan geliştirilen fikir ve görüşlerin beyaz tahtaya yazılması safhasında;** Katılımcılar, geliştirdikleri fikirleri sırayla sunar. Sunulan her fikir, grup tarafından görülebilecek şekilde tahtaya veya bir panoya yazılır. Bu süreç, tüm katılımcıların düşüncelerini paylaşmasıyla tamamlanır (Beykoz Üniv., 2016).
- **3.safhasında;** Tahta veya panoya fikirler yazılır. Bu fikirlerin herkes tarafından doğru anlaşılmasını sağlamak amacıyla, fikir sahipleri açıklamalar yapar ve diğer katılımcıların sorularını yanıtlar. Böylece yanlış anlamalar önlenir ve fikirler daha açık hale getirilir (Beykoz Üniv., 2016).
- **4.Safha sessiz ve bağımsız ilk oylama safhasında;** Sorun veya konu tekrar gözden geçirilir ve açıklanır. Her katılımcı üye beyaz tahtada yazılı olan fikir/görüşler konusunda sessiz ve bağımsızca düşünür ve önemli gördüğü fikirlerini kağıda not ederler. Ardından seçtikleri fikirlerini önem sırasına göre numaralandırır ve puanlandırır. Bu oylar toplanarak beyaz tahtaya yazılır (Beykoz Üniv., 2016).
- **5.Safha ilk oylamanın değerlendirilmesi safhasında;** Grup üyeleri, ilk oylama sonuçlarını tartışarak değerlendirir. Çok fazla veya çok az oy alan fikirler üzerinde görüş alışverişinde bulunulur. Bu aşamada, fikirler arasında öncelik belirlenmesine yönelik tartışmalar yapılır (Beykoz Üniv., 2016).
- **6.Safha olan Sessiz ve bağımsız ikinci oylama safhasında ise;** Bu safha gerektiği takdirde uygulanmaktadır. Uygulanması zaruri değildir.
- **7.Safha sonuçların açıklanması ve not edilmesi safhasında;** Yapılan oylamalar sonucunda en fazla destek gören fikirler belirlenir ve nihai karar oluşturulur. Bu fikirler, grup üyelerinin çoğunlukla benimsediği görüşleri yansıtır. (Beykoz Üniv., 2016).

Nominal grup tekniği, katılımcılar arasında fikir alışverişini teşvik ederken bağımsız düşünce ve karar alma süreçlerini de destekleyen bir grup karar alma yöntemidir. Bu teknik, özellikle grup dinamiklerinin baskı oluşturabileceği durumlarda faydalıdır, çünkü her katılımcının eşit söz hakkına sahip olduğu, bağımsız düşünce geliştirme ve gizli oylama aşamaları içerir. Bu yapı, en iyi fikirlerin açıkça tartışılması ve ortak bir kanaate varılması için kontrollü bir ortam sağlamaktadır.

3.5. SWOT Analizi

“SWOT analizi, bir kişi veya kuruluşun iş rekabeti veya proje planlaması ile ilgili güçlü yönler, zayıf yönler, fırsatlar ve tehditleri tanımlamasına yardımcı olmak için kullanılan stratejik planlama tekniğidir.” (Çelik, 2019: 23). Tablo 2’ de SWOT Analizi matrisi gösterilmiştir.

Tablo 2: SWOT Analizi Matrisi

Güçlü yönler - Kurum olarak rakiplere göre farklı hangi avantajlara sahibiz? - Diğer kurumlara göre başarılı olduğunuz konular nelerdir? - Kurumunuza özgü olup, sizi rakiplerinizden ayıran özellikleriniz nelerdir? - Yönetimsel yetenekleriniz güçlü ve etkili bir liderlik sergilemeye yeterli mi? - Çalışanlarınız bilgi sahibi midir, kalifiyeli ve donanımlı mıdır? - Yenilikçi ürünler/hizmetler veya stratejik çözümler üretebilir misiniz? - Gelişen düzen karşısında yeterli teknolojik mekanizmalara ve kaynaklara sahip misiniz?	Zayıf Yönler - Başarılı olmadığınızı düşündüğünüz konular nelerdir? - Çevrenize göre işletmenizin zayıf yanları nelerdir? - Kendinizi eksik hissettiğiniz unsurlar var mıdır? - Hedef eksiklikleriniz nelerdir? - Kötü iş alışkanlıklarınız var mıdır? - Satış-pazarlama ve hizmet kalitesinde verimlilikte düşüş gözlemliyor musunuz? - Satışlarınızın/hizmetlerinizin verimliliğinin düşmesine sebep olan unsurlar nelerdir?
Fırsatlar - İşinizi kolaylaştıracak yeni teknolojiler var mı? - İçinde bulunduğum sektör gelişiyor mu, eğer geliyorsa bu gelişmeyi kendi lehime nasıl kullanabilirim? - Rakiplerimin zorlandığı konuları nasıl avantaj olarak sağlayabilirim? - Piyasada ve pazarda diğer işletmelerin dolduramadığı boşluğu nasıl doldurabilirim? - Teknoloji alanında ve piyasada ne gibi değişimler yaşanmaktadır. Bu değişime nasıl diğer işletmelerden önce adapte olabilirim? - Devletin ve uluslararası politikalarda işletmem lehine olan düzenlemeler nelerdir, bu düzenlemelerden nasıl fayda sağlayabilirim? - Ülkede yaşanan sosyo-ekonomik ve kültürel gelişmeler nelerdir, bu gelişmeleri işletmeye nasıl entegre edebiliriz?	Tehditler - Kurumsal işleyişte başlıca karşılaştığım sorunlar nelerdir? - Kurumun işleyişinde karşılaştığım yapısal sorunlar nelerdir? - Bugünkü ve gelecekteki olası rakipler kimler ve nasıl projeler üretiyorlar? - Belli standartlara ürün ve hizmet üretirken piyasa dengeleri aniden değişse bu yeni düzene adapte olabilir miyiz? - Dönüşen teknoloji karşısında işletmem değer kaybeder mi? - Zayıf yönlerimiz işletmemizi ciddi bir şekilde tehdit ediyor mu?

Kaynak: (Yılmaz K, 2003)

Kurumlar bu soruları ele alırken objektif ve dürüst cevaplar vermelidir. Verilen cevaplar analiz edildikten sonra işletme sahibi bazı değerlendirmeler yapmalıdır. Örnek verecek olursak;

- Güçlü yanları rakiplere karşı nasıl kullanabiliriz ve bu yanları nasıl daha da güçlü kılabiliriz?
- Zayıf yönleri nasıl etkisiz hale getirebiliriz?
- Fırsatları en iyi şekilde nasıl işletmeyi geliştirecek şekilde kullanabiliriz ve değerlendirebiliriz?
- Tehditlere karşı işletmeyi nasıl ayakta tutabiliriz ve işletmenin bu tehditlerden olumsuz etkilenmemesi için ne gibi savunma mekanizması geliştirebiliriz?

Kurumlar, güçlü yönlerini değerlendirmek ve dış faktörleri analiz etmek için sadece kendi gözlemlerine dayanmak yerine dış danışmanlardan ve sektörel araştırmalardan da faydalana-bilirler. Özellikle rekabet analizinde dış bakış açısı ve veri destekli araştırmalar, işletmeye daha objektif bir değerlendirme yapma olanağı sağlar. Bu bağlamda, işletmenin güçlü

yanlarının artırılması ve zayıf yönlerin giderilmesi konusunda sektör liderlerinden ve pazardaki en iyi uygulamalardan öğrenmek önemlidir. Ayrıca, fırsatlar ve tehditler incelenirken yalnızca mevcut duruma değil, gelecekteki eğilimlere de odaklanmak, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamasına katkıda bulunabilir. Örneğin, işletme güçlü yanlarını dijitalleşme ve inovasyon odaklı fırsatlarla birleştirerek rekabette daha sağlam bir konuma geçebilir. Bu tür bir stratejik bakış açısı, işletmenin değişen piyasa koşullarına daha hazırlıklı olmasını sağlamaktadır.

4.6.Açık Grup Tartışmaları

Açık grup tartışmaları analizinde, belirli bir sorun veya konu hakkında grup üyelerinin tamamının katılmasına izin verilen belirlenen konu hakkında eleştirel bir tartışma ortamında yapılan analiz türüdür. Bu gruplarda genellikle bir lider veya sözcü bulunmamaktadır. Örneğin, grup tartışmalarının belirgin bir amacı olmayabilir; genellikle belirli bir konu üzerine fikir alışverişinde bulunan bir grup olarak tanımlanır. Bu süreç bazen bir hedefe ulaşmayı sağlayabilir, ancak bu bir zorunluluk değildir. Grup tartışmaları, resmi toplantılara kıyasla daha az yapılandırılmıştır; zaman kısıtlaması, belirli bir düzen veya katı bir gündem olmaksızın daha serbest bir yapıya sahiptir. Grup tartışmaları, süreci ve fikirlerin değerlendirilmesini vurgular; burada hedef belirli bir görevi tamamlamak değil, farklı bakış açılarını ortaya çıkarmaktır (Çelik, 2019: 24).

4.7.Fayda Maliyet Analizi

Fayda- maliyet analizi, işletme fonksiyonlarının güçlü ve zayıf yönlerini tahmin etmek için kullanılan sistematik bir yaklaşımdır. Analiz türünün amacı işletmelerin tasarruf fonksiyonlarını sabit bir şekilde korurken, bu fonksiyonlardan maksimum faydayı elde etmeye yarayacak seçenekleri belirlemek için kullanılmaktadır. Fayda maliyet analizi iki süreçten meydana gelmektedir. Fayda-maliyet analizi, bir yatırımın veya kararın sağlam olup olmadığını değerlendirmek için kullanılan bir yöntemdir. Bu analiz, öncelikle yatırımın ya da kararın sağladığı faydalarını ve getirileri değerlendirir ve ardından katlanılacak maliyetleri ile karşılaştırarak gerek kar-zarar maksimizasyonu yapılır. Ayrıca, her bir seçeneğin beklenen toplam faydalarının diğer seçeneklerle karşılaştırılmasına olanak tanır, böylece projeler arasında sağlıklı bir kıyaslama yapılabilir. Bu yöntem, karar vericilere projelerin uzun vadeli maliyet ve getirilerini net bir şekilde görme fırsatı sunmaktadır. (Çelik, 2019: 24-25).

4.8.Risk Analizi

Risk analizi, organizasyonların yaşanabilecek olası risklerden veya mücbir sebeplerden kaçınmasına ve oluşabilecek hasarı en aza indirebilecek unsurları belirleme ve analiz etme sürecidir.

5.Kamu Sektörü ve Stratejik Yönetim Planlamaları

Ekonomik, siyasi, teknolojik ve kültürel alanlarda yaşanan hızlı gelişmeler 20.yüzyılın sonlarında kamu yönetiminde ciddi dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Küreselleşmeyle birlikte hızla gelişen teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve devletlerarası karşılıklı iş birliği ve bağımlılık sürecinin artan bir şekilde değişmesiyle birlikte kamu hizmeti ve kamu yönetimi anlayışında ciddi değişimler meydana gelmiştir. Dolayısıyla, kamu ve özel sektör arasındaki keskin sınırlar aşmaya başlanmış ve özel sektör unsurları, yeni kamu yönetimi anlayışıyla birlikte kamu yönetimine entegre olmaya başlamıştır. (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024).

Stratejik yönetim ve planlama kavramları, başlangıçta özel sektörde yaygın olarak kullanılmaktayken, zamanla kamu yönetimi alanında da benimsenmeye ve uygulanmaya başlanmıştır. Türkiye’de “5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu” ile stratejik planlama yasal bir zemine kavuşmuştur. Bu doğrultuda, kamu kurumlarında stratejik planlamalar hayata geçirilmiştir. Bu kanunla birlikte kamu kurum ve kuruluşları, orta ve uzun vadedeki hedeflerini gösteren planlamalar yapmakla yükümlü kılınmıştır (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024).

Kamu kurumlarında stratejik planlama, kurumların amaç ve hedeflerini belirleyerek kaynaklarını en verimli şekilde kullanmalarını sağlamak için önemli bir araçtır. Değişen toplumsal ihtiyaçlara uyum sağlamak, kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmak ve hesap verebilirliği güçlendirmek amacıyla stratejik planlar oluşturulur. Bu planlar, kamu yönetiminde uzun vadeli

bir bakış açısı geliştirerek kurumların daha etkili ve sürdürülebilir politikalar üretmesine yardımcı olur (Özer ve Dölkeleş, 2021: 311-312).

Kamu kurumlarının stratejik plan yapmasının nedenleri genel olarak şu şekilde sıralanabilir.

- Strateji kamu yönetiminin kalitesini artırır.
- Stratejik planlar, kamu kurumlarının kaynakları etkin kullanmasını sağlar ve hizmet kalitesini yükseltir.
- Kamu kurumlarının stratejik planları, faaliyetlerini halka daha açık ve şeffaf şekilde sunmalarını sağlar. Bu sayede vatandaşlar, kamu kurumlarının performansını ve kaynak kullanımını izleyebilir.
- Stratejik planlama, kamu kurumlarının mali ve insan kaynaklarını daha verimli kullanmasına katkıda bulunur. Planlar, hangi alanlarda daha fazla yatırım yapılması gerektiğini belirleyerek kaynak israfını önler.
- Kamu kurumları, sosyal, ekonomik ve çevresel zorlukları ele almak için uzun vadeli çözümler geliştirir. Stratejik planlama, kamu kurumlarının bu tür sorunlara hazırlıklı olmasını sağlar.
- Stratejik planlar, kurumsal performansı ölçmek için standartlar ve göstergeler oluşturur. Böylece, kamu kurumları sürekli olarak kendisini ve faaliyetlerini geliştirerek değişen piyasa koşullarına uyum sağlayabilir. Kısacası, stratejik planlar kamu kurumlarına yön verir, toplumla uyumlu çalışmasını sağlar ve kaynakların etkin yönetimini mümkün kılar. Bu da kurumların toplumsal katkılarını artırmalarına olanak tanır (Çevikbaş, 2012)

5.1. Çevre, Şehircilik Ve İklim Değişikliği Bakanlığı 2024-2028 Strateji Planı

Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığının “2024-2028” stratejik planı, Bakan Özhasseki’nin yayınladığı rapor bağlamında incelenecek olursa, Türkiye’nin en aktif fay hatlarının bulunduğu deprem riskine sahip bir coğrafyada bulunduğunu ve geçtiğimiz yıl yaşadığımız 6 Şubat depreminden sonra stratejik planlama yapmanın ve bu sürecin ne kadar önem arz ettiği anlaşılmaktadır.

“Diğer taraftan, ortak evimiz dünyamız ve ülkemiz iklim değişikliğinin ağır etkileri ile karşı karşıyadır. Marmara Denizini etkileyen müsilaj sorunu, Karadeniz Bölgesinde yaşanan yıkıcı seller, Akdeniz ve Ege Bölgelerinde meydana gelen ve geniş alanları etkileyen yangınlar iklim değişikliğinin bir sonucu olarak etkisini göstermektedir. Biz Türkiye olarak iklim değişikliği ile ulusal ve uluslararası ölçekte kararlı bir mücadele sürdürüyoruz. Bu anlamda Paris İklim Anlaşmasına taraf olduk. Sayın Cumhurbaşkanımız tarafından iklim değişikliği ile mücadele politikamız “2053 Net Sıfır Emisyon” hedefi olarak belirlenmiştir.” (Özhaseki, 2024).

Bakan Özhasseki, 12. Stratejik plan kapsamında bakanlığın vizyonu “Afetlere Dirençli ve İklim Dostu Şehirler, Sürdürülebilir Çevre” olarak belirlemiştir. Bakanlığın misyonu ise “Şehirlerimizin afetlere karşı dirençli, iklim dostu ve sıfır atık uyumlu hale getirilmesi ile sürdürülebilir çevrenin sağlanması amacıyla; doğanın korunması, planlı, güvenli yapılaşma görevlerini etkin bir şekilde yürütmek.” olarak belirlenmiştir ve bu doğrultuda amaç ve hedefler belirlenmiştir.

Amaçlar ve hedeflere bakıldığında;³

- “2053 net sıfır emisyon hedefi doğrultusunda çevre kalitesini iyileştirmek ve çevrenin sürdürülebilirliğini sağlamak. Sıfır atık projelerinin hayata geçirilmesi ve endüstriyel atıklara müdahale ederek yeşil dönüşümün sağlanması teşvik edilecektir. Çevre bilinci halka aşılacaktır.
- Yeşil kalkınmanın sağlanması için yatırım ve faaliyetlerin çevre ile uyumunu sağlamak, yatırım ortamının gelişmesini desteklemek. Doğal kaynakları korumak ve şehirlerimizi daha yeşil ve ferah yaşam alanlarına dönüştürmek.
- Nitelikli planlama anlayışıyla özgün, kimliği korunan, afetlere dirençli şehirler oluşturmak ve güvenli yapılaşmayı sağlamak.
- Yaşam kalitesinin artırılması için akıllı şehir çözümleri geliştirmek ve yerel yönetimlerin hizmet sunum kapasitesini artırmak.

³ Detaylar için bkz: <http://www.sp.gov.tr/>

- Hızlı ve kaliteli hizmet sunumu için kurumsal kapasitenin geliştirilmesini sağlamak.” (T.C. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, 2024)

Bakanlığın vizyon ve misyonu doğrultusunda belirlenen amaç ve hedefler, Türkiye’nin sürdürülebilir şehircilik anlayışını güçlendirecek somut adımlar olarak değerlendirilmelidir. Plan doğrultusunda; doğal kaynakların korunması, çevre bilincinin toplumda yaygınlaştırılması ve afet riskini minimize edecek yapıların oluşturulması öncelikli hedefler arasındadır. Ayrıca, akıllı şehir çözümleri ve yerel yönetimlerin kapasitelerinin artırılması, vatandaşlara kaliteli hizmet sunma noktasında atılmış önemli adımlar olarak öne çıkmaktadır. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı’nın alt birimlerinin her birinin kendi stratejik planlarını yaparak merkez ile koordineli çalışmaları, bakanlık hedeflerinin sahaya etkili bir şekilde yansıtılmasını sağlamaktadır. Bu yaklaşımın, uzun vadede afetlere dayanıklı, çevre dostu, planlı ve sürdürülebilir şehirlerin inşa edilmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

5.2. Dışişleri Bakanlığı 2024-2028 Strateji Planı

Bakan Hakan Fidan, Dışişleri Bakanlığının stratejik planının “Yurtta Barış, Dünyada Barış” ilkesi doğrultusunda uluslararası düzeyde güvenlik, istikrar ve refahın sağlanmasını temel alan bu plan, ulusal çıkarları korumanın ötesinde, Türkiye’nin uluslararası sistemde de barışçıl bir liderlik ve çözüm üretme odaklı bir konum elde etmesini amaçlamıştır. Bakan Fidan, Dışişleri Bakanlığının vizyonunun “*Türkiye Yüzyılı*” kapsamında, değerlerimize dayalı milli dış politikamız aracılığıyla milli çıkarlarımızı teminat altına alırken insanlığın ortak değerlerine de katkıda bulunacağımızı güvenli ve müreffeh bir gelecek tesis etmek” (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024) olduğunu misyonunun ise “Ülkemizin ve vatandaşlarımızın hak ve menfaatlerini en iyi şekilde korumak için bölgemizde ve dünyada adil, girişimci, çok boyutlu, kapsayıcı ve kalkınmaya imkân tanıyan dış politikamızı barışçıl bir işbirliği anlayışıyla uygulamak ve dış ilişkilerimizi koordine etmek” (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024) olduğunu bildirmiştir.

Bakanlığın “2024-2028 stratejik plan amaç ve hedeflerine” bakıldığında;

- “Türkiye’nin ulusal çıkarları doğrultusunda bölgede ve ötesinde güvenlik ve istikrara destek verilmesi kapsamında uluslararası alanlarda iş birliğinin güçlendirilmesi ve çalışmalara devam edilmesi, çatışmaların önlenmesine yönelik arabuluculuk faaliyetlerinin yürütülmesi, dış ekonomik ilişkilerimizin güçlendirilmesi ve terörle mücadeleye karşı güçlenmek ilk amaç olarak belirlenmiştir. (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024).
- Küresel hedefler doğrultusunda kalkınma ve insani yardımların desteklenmesi amaçlanmıştır.
- Uluslararası sistemin güçlendirilmesini teminen etkin çok taraflılığın tesisi. “Uluslararası teşkilatların karar alma mekanizmalarını daha etkin ve şeffaf kılacak ve daha adil temsili sağlayacak reformlara destek verilmesi ve bölgesel sahiplenmenin teşvik edilmesi ve gerek uluslararası gerek bölgesel teşkilatlardaki etkinliğimizin artırılması.” (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024) şeklinde ifade edilmektedir.
- Yurtdışında yaşayan Türk vatandaşlarla vatandaşlık, bağlarının güçlendirilmesi ve aynı zamanda yurt dışında yaşayan vatandaşların konsolosluk hizmetlerine erişiminin kolaylaşması örnek verilebilir.
- Türkiye’nin tanınırlığının ve kamu diplomasisi alanındaki etkinliğinin artırılması. Özellikle Dış Temsilciliklerinin, Türkiye’nin tanıtımına yönelik düzenlenen kültürel, sanatsal ve sosyal etkinliklerin nicelik ve niteliğinin artırılması. Bakanlık tarafından; basın, düşünce kuruluşları ve akademik çevrelerle düzenli temas ve iş birliği yapılması. Bakanlığın diplomasi eğitimi alanındaki kapasite ve faaliyetlerinin artırılması. Sosyal medyanın etkin şekilde kullanımına devam edilerek kamu diplomasisi faaliyetlerinin daha da yaygınlaştırılması olarak belirlenmiştir” (T.C. Dışişleri Bakanlığı, 2024).

Dışişleri Bakanlığının belirlediği 2024-2028 stratejik plan, Türkiye’nin küresel anlamda adil, barışçıl ve çok boyutlu bir dış politika benimseyerek uluslararası sistemde etkin bir rol oynamasını sağlamaya yönelik kapsamlı bir strateji sunmaktadır. Bu plan, sadece Türkiye’nin ulusal çıkarlarını değil, aynı zamanda uluslararası istikrar, barış ve kalkınma hedeflerini de dikkate alarak Türkiye’nin dünya ile entegrasyonunu ve etkisini artırmayı amaçlayan bütüncül bir yaklaşımı yansıttığı söylenebilir.

5.3. T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı 2024-2028 Strateji Planlaması

Bakan İbrahim Şenel, Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın 2024-2028 Stratejik Planı’nı açıklarken, planın **“Türkiye Yüzyılı”** vizyonuyla uyumlu olarak hazırlandığını belirtmiştir. Bu çerçevede, başkanlık, kaynakların etkin, ekonomik ve verimli kullanılmasını sağlamak adına strateji ve politika geliştirme süreçlerinde önemli bir rol çizerek, Türkiye’nin uluslararası arenadaki konumunu güçlendirme ve halkın refahını artırma hedefine katkı sunacağını belirten bir planı açıklamıştır. Bakan Şenel Bakanlığın vizyonunu “Ülkemizin ekonomik, sosyal ve kültürel kalkınma sürecinin başarıyla sürdürülmesinde öncü ve etkili, insan kaynağı ve teknolojik altyapısı güçlü, yenilikçi ve dinamik bir kurum olmak.” şeklinde ifade ederken misyonunu “Ülkemizin istikrarlı ve sürdürülebilir kalkınma amaçları doğrultusunda temel politika belgelerini hazırlamak, sektörel ve tematik politika ve stratejiler geliştirmek, kamu kaynak tahsis ve kullanım sürecinin etkinliğini sağlamak, uygulamaları izlemek ve değerlendirmek, uluslararası iş birliklerini geliştirmek.” (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024) şeklinde ifade etmiştir.

Bakanlığın 2024-2028 stratejik planlama dönemi amaç ve hedeflerine bakıldığında;

- “Kamuda kaynak tahsisinin ve kullanımının etkinliğini arttırmak, harcamaları gözden geçirerek devlet faaliyetlerini etkin bir şekilde arttırmayı hedeflemektedir.
- Temel politika belgelerini hazırlamak, uygulamak, izlemek ve geri dönüşleri değerlendirmek amacıyla sürdürülebilir kalkınma amaçlarına ulusal ölçekte ulaşılabilmesine yönelik olarak kamu kurumları, özel sektör, sivil toplum kuruluşları ve üniversitelerde farkındalık çalışmaları yürütülmesi hedeflenmiştir.
- Ekonomik ve sosyal kalkınma alanlarında karar süreçlerine katkı sağlayacak kısa, orta ve uzun vadeli tahmin, analiz ve araştırma çalışmalarını etkin biçimde yürütmek ve bu çerçevede araştırmalar yaparak politika önerileri geliştirmek.
- Uluslararası kalkınma iş birliği çalışmalarının etkinliğini arttırmak.
- Kurumsal kapasiteyi geliştirmek, kurumun bilişim sistemleri, hizmet sunumunda ve verimlilik ve etkililik arttırmak” (T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı, 2024).

61

Strateji ve Bütçe Başkanlığı’nın “2024-2028” stratejik planı, "Türkiye Yüzyılı" vizyonu doğrultusunda, kamu kaynaklarının rasyonel ve tasarruf kapsamında kullanılmasına odaklanarak, sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmayı amaçlamaktadır. Plan, ekonominin ve sosyal alanların gelişmesine katkıda bulunacak politikalar geliştirirken, ulusal ve uluslararası iş birliklerini güçlendirme hedefine vurgu yapmaktadır. Bakanlığın, kamu harcamalarının gözden geçirilmesi, tahsislerin iyileştirilmesi ve etkili izleme mekanizmaları aracılığıyla kamu hizmetlerinin verimliliğini artırma çabaları, kaynakların daha iyi kullanılmasını sağlamaya yönelik önemli bir adım olarak değerlendirilmektedir. Bu stratejik plan kapsamında Başkanlık, sürdürülebilir kalkınma için kamu kurumları, özel sektör, STK’lar ve üniversitelerle iş birliği yaparak, kalkınma sürecine toplumsal bir bilinç kazandırmayı hedeflemektedir. Ayrıca, uluslararası kalkınma iş birliği çalışmalarının artırılmasıyla Türkiye’nin bölgesel ve küresel etkinliğinin güçlenmesine yönelik faaliyetler sürdürmektedir. Planın etkin şekilde uygulanması, Başkanlığın kurumsal kapasitesinin geliştirilmesi ve yenilikçi yaklaşımların benimsenmesi sayesinde, Türkiye’nin hem ekonomik hem de sosyal açıdan daha güçlü bir konuma ulaşmasını sağlayacağı öngörülmektedir.

Çalışma kapsamında incelenen kamu kurumları strateji planlarına baktığımızda 2024-2028 arası bir planlama süreci görülmektedir. Bütün kamu kurumlarının stratejik planlarına kurum sayfalarından ulaşmak mümkündür. İncelenen kurumların genel stratejik planlarının ortak yönleri ve stratejik plan yapmalarının nedenleri, kamu yararı ön planda tutularak kamu yönetiminin etkinliğini ve verimliliğini arttırmaya yönelik bir dizi ilke ve hedefe dayanmaktadır. Kurumların stratejik planlarına baktığımızda içerik olarak her kurum kuruluş amacı doğrultusunda planlamalarını yapmıştır ancak stratejik planlama süreci her kurumda aynı şekilde işlemektedir. Kurum planları ilk olarak kurumun en üst amiri tarafından genel hatları ile ifade edilmesinin ardından her kamu kurumu, belirli bir misyon ve vizyon belirler. Bu iki ana unsur stratejik planlamanın genel çerçevesini oluşturarak kurumların kamu yararına ve topluma sağladığı katkısı tanımlar. İkinci olarak her kurum stratejik planlama dönemi için belirli, ölçülebilir ve zamanla sınırlı hedefler yer alır. Bu hedefler, kurumların ana misyonuna hizmet eden uzun vadeli amaçlara ulaşmayı sağlamaktadır. Belirlenen vizyon, misyon ve amaçların hayata geçirilmesi için her kurum kendi içerisinde birimler kurarak koordineli bir

şekilde araştırmalar ve müzakereler sonucunda strateji ve politika üretmeye başlarlar. Strateji planlama raporlarında üretilen stratejiler ve politikalar için nasıl bir yol izleneceği hangi paydaşlarla iş birliği yapılacağı ve geliştirilen her bir strateji ve politika için gerekli olan bütçe açık bir şekilde yer almaktadır. Bu durum kamu kurumlarının şeffaf ve hesap verebilirlik ilkesi doğrultusunda hareket ettiğinin somut bir göstergesi olarak kabul edilebilmektedir. Kamu kurumlarının stratejik planları genellikle belirli performans göstergelerine dayanır. Bu göstergeler, kurumun stratejik hedeflerine ne kadar yaklaştığını ölçmek için kullanılır ve başarı derecesini anlamayı sağlamaktadır.

6.ÖZEL SEKTÖRDE STRATEJİ PLANLAMA ÖRNEKLERİ

6.1.Koç Holding Strateji Planlaması

1926 Yılında Vehbi KOÇ tarafından kurulan koç holding, tarihin ilk anonim şirketi sayılabilir. Koç, şahıs şirketlerinin ömrünün kısa olduğunu dikkate alarak, bu eksikliği gidermek amacıyla dış bağlantılar kurmuş ve lisans anlaşmaları yoluyla bilgi ve teknoloji açığını kapatmaya yönelik girişimlerde bulunmuştur. Zaman içerisinde birçok firma ile iş birliği yaparak ilklere imza atan Koç Holding zaman içerisinde hem ülke çapında hem de dünya çapında çalışma sahasını büyütmüştür (Koç Holding A.Ş, 2017).

Koç Holding’in vizyonu, Türkiye ve küresel çapta sürdürülebilir büyüme sağlayarak, topluma değer katan, yenilikçi ve çevreye duyarlı lider bir şirketler topluluğu olmaktır. Koç Holding, bu vizyon doğrultusunda çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren grup şirketlerini desteklemekte ve sürdürülebilir değer yaratmaya odaklanmaktadır. Koç Holding’in misyonu ise Türkiye’de ve uluslararası alanlarda iş birliği yaptığı tüm paydaşlarına değer yaratacak şekilde faaliyet göstererek toplumun sürdürülebilir kalkınmasına katkı sağlamaktır. Bu doğrultuda, Koç Holding’in misyonundaki temel unsurlar şunlardır:

1. **Toplumsal Sorumluluk ve Katkı:** Türkiye’nin sosyal ve ekonomik gelişimine katkıda bulunmak; eğitim, kültür, sanat ve sağlık gibi alanlarda toplumsal projeler yürütmek.
2. **Yenilikçilik ve Kalite:** Yenilikçi, güvenilir, kaliteli ürün ve hizmetlerle müşteri memnuniyetini en üst düzeye çıkarmak.
3. **Etik Değerler ve Güvenilirlik:** Tüm iş süreçlerinde yüksek etik standartlar gözeterek güvenilir ve şeffaf bir yönetim anlayışı sergilemek.
4. **Sürdürülebilirlik ve Çevreye Duyarlılık:** Doğal kaynakların korunması ve çevreye saygılı bir yaklaşımla sürdürülebilirlik odaklı bir iş modeli benimsemek.
5. **İnsana ve Çalışana Değer:** Çalışanların gelişimini destekleyen bir kültür yaratmak ve toplumsal cinsiyet eşitliğini gözetmek.

Koç Holding, bu misyon çerçevesinde faaliyetlerini sürdürmekte ve tüm paydaşlarına, topluma ve çevreye karşı sorumluluk bilinciyle hareket etmektedir. Bu değerler, holdingin yayınladığı yıllık raporlar ve sosyal sorumluluk projelerinde de vurgulanmaktadır (Koç Holding A.Ş, 2017).

Şekil 3: Koç Holding Geleceğe Birlikte Sürdürülebilirlik Strateji Hedefleri



Kaynak: (Koç Holding A.Ş., Koç Holding 2023 Sürdürülebilirlik Raporu)

Koç Holding’in Geleceğe Birlikte Stratejisine bakacak olursak; bu strateji temelinde sürdürülebilir ve kârlı büyüme hedefini desteklemektedir. Bu yaklaşım dört ana unsurdan oluşmaktadır:

1. **İnsan için Birlikte:** Geleceğe insanla birlikte yön veren, alternatif fikirleri benimseyen açıklayıcı bir yaklaşımı teşvik eder.
2. **Dünya için Birlikte:** Küresel sorunlara yenilikçi çözümler sunmayı amaçlar.
3. **Toplum için Birlikte:** Ortak hedeflere ulaşmak için iş birlikleri ve ortaklıkları destekler.
4. **İş için Birlikte:** Küresel rekabette yer almak için sürdürülebilir ve kârlı büyümeyi hedefler.

Bu çerçevede Koç Holding, “dijital dönüşüm, inovasyon, geleceğin yetenekleri, çeşitlilik ve kapsayıcılık ile düşük karbon ekonomisine geçiş” konularında çeşitli programlar yürütmektedir. Dijital dönüşüm, teknolojinin sunduğu olanakları en iyi şekilde kullanmayı hedeflerken; inovasyon, iş süreçlerinde verimliliği artırmayı amaçlamaktadır. Geleceğin yetenekleri için çalışanlarının gelişimini destekleyen Koç Holding, herkes için eşit fırsat sunmak ve çeşitliliği sağlamak adına kapsayıcı bir ortam sunmaktadır. Son olarak, düşük karbon ekonomisine geçişte 2050 hedefi doğrultusunda “iklim krizine bağlı” risk ve fırsatları yönetmeyi amaçlamaktadır (Koç Holding A.Ş., 2023).

Koç Holding’in diğer bir öne çıkan stratejisi de “**Toplumsal Cinsiyet Eşitliği**” yer almaktadır. Koç Holding 2017 yılında yayınladığı İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberinde detaylı olarak toplumsal cinsiyet eşitliği konusunu ele alarak incelemiştir. Genel hatlarıyla benimsenen bu strateji kapsamında, kapsayıcı ve eşitlikçi bir çalışma ortamı sağlama hedefiyle çeşitli projeler ve girişimler yürütülmektedir. Stratejinin ana unsurlarına bakıldığında, “Toplumsal Cinsiyet Eşitliği” kapsamında yürütüldüğü görülmektedir (Koç Holding A.Ş., İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi, 2017)

Koç Holding’in stratejik planlarının genel amacı, Türkiye’nin en büyük holdinglerinden biri olarak sürdürülebilir büyüme sağlamak, pazar liderliğini korumak ve faaliyet gösterdiği sektörlerde inovasyon ve dijital dönüşümü desteklemektir. Bu amaçla Koç Holdingin, faaliyet gösterdiği her alanda sürdürülebilirlik konularına odaklanmakta ve sosyal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir marka olduğu düşünülmektedir.

6.2. Türk Hava Yolları 2023-2033 Strateji Planı

1933 yılında 5 uçak ve 30 çalışan ile birlikte kurulan küçük bir hava yolu firması olan, şuan ise dünyanın en çok ülkesine seyahat eden bir firma haline gelen Türk Hava Yolları’nın vizyonu "Dünyada en çok ülkeye uçan havayolu olmak" ve misyonu ise "Misafirlerine mükemmel bir seyahat deneyimi sunmak" olarak tanımlanmıştır (THY,2023). THY, 2023-2033 yılları arasında 10 yıllık bir stratejik plan hazırlayarak bizlere şu an neredeyim, nereye ulaşmak istiyorum? Algısını çok iyi bir şekilde yansıtacak bir stratejik planlama raporu sunmuştur. Bu raporu incelediğimizde THY’nin stratejik planının eşitli alanlarda büyüme, dijital dönüşüm, müşteri deneyimi iyileştirmeleri ve sürdürülebilirlik başlıkları altında yapılandırmıştır. Bu stratejik plan hem operasyonel verimliliği artırmak hem de küresel rekabet gücünü sürdürülebilir bir şekilde güçlendirmeyi amaçladığını görmekteyiz.

THY’nin belirlediği stratejik hedeflerine bakacak olursak;⁴

Dijital Dönüşüm: THY, tüm müşteri temas noktalarında kesintisiz ve kişiselleştirilmiş bir deneyim sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda dijital kanalların etkin kullanımı, online check-in, kiosk ve biyometrik doğrulama gibi temassız işlemler ön planda tutulmaktadır. Ayrıca uçak içinde kablosuz internet ve koltuk yenilemeleri gibi hizmetlerle müşteri memnuniyetinin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca 2026 yılına kadar dijitalleşme alanında ilk 3’e girmeyi hedeflemiştir (THY, 2023).

Müşteri Deneyimi ve Pazarlama: THY, müşteri bağlılığını güçlendirmek amacıyla Miles&Smiles programında iyileştirmeler yapmayı ve üye sayısını yaklaşık 1,5 kat artırmayı hedeflemektedir. Ayrıca global etkinlikler ve medya iş birlikleri yoluyla markayı dünya çapında tanıtmayı sürdürmektedir. Bu bağlamda, UEFA Şampiyonlar Ligi ve çeşitli spor etkinliklerine sponsor olarak, marka bilinirliğini artırmaya yönelik çalışmalar devam etmektedir (THY, 2023).

Sürdürülebilirlik: THY, çevresel sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda yeni nesil uçak yatırımlarına önem vermektedir. Filodaki uçakların %75’inin yeni nesil olacağı ve karbon salınımını %15-25 oranında azaltacağı belirtilmektedir. Ayrıca, karbon dengeleme programları ve sürdürülebilir havacılık yakıtı (SAF) kullanımı, belirli rotalarda hayata geçirilmiştir. 2033 yılına kadar operasyonel iyileştirmelerle yakıt tüketimini %5 oranında azaltma hedefi bulunmaktadır (THY, 2023).

Filo ve Altyapı Geliştirmeleri: THY, 2033’e kadar filosunu büyütmeyi ve yenilemeyi planlamaktadır. Operasyonel verimliliği artırmak amacıyla, uçak kapasitesinde ve ergonomisinde iyileştirmelere gidilecektir. Ayrıca, dış hat kapasitesinin artırılmasıyla küresel pazar payını yükseltme stratejisi benimsenmiştir (THY, 2023).

Ekonomik ve Sosyal Katkı: THY, eğitime ve AR-GE’ye önemli bütçeler ayırmayı planlamakta, gelirin %1’ini eğitime aktarmayı hedeflemektedir. Bu bağlamda, AR-GE harcamalarının da şirket cirosuna katkısını artırarak, yerli teknoloji yatırımlarına öncelik verilmektedir (THY, 2023).

THY stratejik plan raporunda öncelikle stratejik hedeflerini belirlemiştir. Daha sonra ise bu hedeflere nasıl ulaşacağını, neler yapacağını ve ne kadar maliyetle yapacağını raporunda açıklamıştır. Ayrıca her 6 ayda bir olmak üzere de faaliyet raporları yayınlarak ilerleme durumunu açık ve şeffaf bir şekilde kamuoyuna sunmaktadır bir şekilde yansıtmaktadır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Stratejik yönetim gerek özel sektör gerekse de kamu sektörü için kurumsal sürdürülebilirliği sağlamak, etkinlik ve verimliliği artırmak ve uzun vadeli hedeflere ulaşmak amacıyla uygulanan bir planlama sürecidir. Bu süreç, kurumların kaynaklarını en etkili şekilde kullanmalarına ve yönetmelerine yardımcı olur. Stratejik yönetim anlayışı, özellikle 20. yüzyılın sonlarına doğru işletme literatürüne dâhil olmuş ve hızla değişen ekonomik, teknolojik ve sosyal-kültürel koşullarla birlikte hem kamu hem de özel sektör için önemli bir araç haline gelmiştir. Kamu sektöründe stratejik yönetim kavramı, 21. yüzyılda, özellikle modern kamu yönetimi

⁴ Bkz: <https://investor.turkishairlines.com/documents/turk-hava-yollari-2023-2033-stratejisi.pdf>

anlayışının ortaya çıkmasıyla birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Kamu kurumları, toplumsal sorunlara uzun vadeli çözümler üretme noktasında stratejik yönetim anlayışını benimsemiş ve bu anlayışla kamu hizmetlerinin verimliliğini artırma hedefi doğrultusunda faaliyetlerini şekillendirmiştir. Kamu yönetiminde stratejik yönetim, kamu yararını ve etkinliği gözetirken, yenilikçi kamu yönetimi anlayışının bir parçası olarak da kabul edilebilmektedir.

Kamu sektöründe stratejik yönetim, toplum yararına hizmet etmek, toplumsal ihtiyaçları karşılamak ve kaynakları adil şekilde dağıtmak amacıyla uygulanmaktadır. Çalışma kapsamında incelenen Adalet Bakanlığı, Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı, Dışişleri Bakanlığı ve T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı gibi kurumlar, stratejik planlama sürecini kamu yararını ön planda tutarak yürütmektedirler. Bu süreç, uzun vadeli çözümler geliştirme, hesap verebilirlik ilkesine uygun olarak şeffaf bir yönetim sağlama ve verimlilik ile etkinlik artırma amacı taşımaktadır.

Özel sektörde stratejik yönetim sürecine bakacak olursak, genellikle müşteri memnuniyetini artırmak, rekabet avantajı sağlamak ve kârlılığı maksimize etmek gibi hedefler doğrultusunda şekillenir. Şirketler, dinamik pazar koşullarına uyum sağlamak için yenilikçi ve çevik stratejiler geliştirmeye odaklanır. Bu kapsamda özel sektör kuruluşları, sürdürülebilirlik, çevreye duyarlılık, dijitalleşme ve toplumsal sorumluluk projeleri ile hem finansal başarıyı elde etmek hem de yürüttüğü projeler kapsamında marka ismini gerek yerel gerekse ulusal alanlarda duyurarak toplumsal değer oluşturmaya amaçlamaktadır.

Özel sektörde stratejik yönetim ve planlama süreçleri genellikle daha kapalıdır. Bazı firmalar, bu süreçleri web sitelerinde açıkça belirtmezken, bazıları faaliyet raporları, kurum tanıtım sunumları ve diğer dokümanlar aracılığıyla bu süreci örtük bir şekilde aktarır. Ancak, bazı büyük özel sektör kuruluşları, tıpkı kamu sektöründe olduğu gibi, stratejik planlama sürecini kamuya açık bir şekilde sunmakta ve belirlenen hedefler ile tahsis edilen bütçeleri ayrıntılı bir biçimde açıklamaktadır. Bu tür raporlar ve faaliyet analizleri, özel sektör kuruluşlarının stratejik hedeflerine ulaşma yolunda ne kadar ilerleme kaydettiğini gösteren değerli veriler sunmaya yardımcı olmaktadır.

Sonuç olarak, kamu sektöründe stratejik yönetim, 21. yüzyılın başlangıcında daha sistematik bir şekilde benimsenmeye başlamış ve özellikle yeni kamu yönetimi anlayışına paralel olarak önemli bir yer edinmiştir. Kamu kurumları, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi ilkeleri gözeterek stratejik yönetim süreçlerini daha açık ve detaylı bir şekilde yürütmektedirler. Özel sektörde ise stratejik yönetim daha çok ticari başarıya ve rekabet avantajına odaklanırken, zamanla sosyal sorumluluk ve çevresel faktörleri de içine alacak şekilde şekillenmiştir. Hem kamu hem de özel sektör, stratejik yönetim aracılığıyla kaynaklarını daha verimli kullanarak, uzun vadeli hedeflere ulaşma yolunda önemli adımlar atmaktadır.

Kaynakça

- T.C. Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2024), Kamuda Stratejik Yönetim.
- Akdemir, P. D. (2018), Stratejik Yönetimin Tanımı ve Ana Kavramları. A. Ü. Yayını içinde, Stratejik Yönetim (s. 1-24). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Alakaş, E. Ö. (2022), Stratejik Yönetim Uygulanması Sürecinde İletişim Boyutunun Örgütsel Performans Üzerinde Aracılık Rolü ve Etkisi Konusunda Çalışan Görüşleri: Özel Hastanelerde Bir Araştırma . Gazi Üniversitesi. Ankara. Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Ankara Üniversitesi Açık Ders Programı. (2024), Tesis Yönetimi Uygulamaları ve Stratejileri.
- Aytar, D. Ö. (2019), Kobi Yöneticilerinin Stratejik Bilinç Ve Stratejik Yönetim Algıları Üzerine Bir İçerik Analizi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(4). S. 3483-3499.
- Barca, M. ve Balcı, A. (2006), Kamu Politikalarına Nasıl Stratejik Yaklaşılabılır? *Amme İdaresi Dergisi*, 39, 29-50.
- Beykoz Üniv., Y. (2016), Yönetimsel Bazlı Uygulamalar ve Eğitimler.
- Çelik, B.K. (2019), Örgütlerde Stratejik Yönetim Ve Yöneticilerin Stratejik Yönetim Algısı : Kırşehir İli Örneği. Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çetin, S. (2009), Vizyon Yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (22). S.95-105.
- Çevikbaş, R. (2012), Yeni Kamu Yönetimi Anlayışı ve Türkiye Uygulamaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 9-33.
- Çıkmaz, E. (2024), Stratejik Yönetim Kavramının Bibliyometrik Olarak İncelenmesi: 2010-2020 Dönemi Tez Çalışmaları. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 2338-2353
- Dinçer Ö. (2003). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. İstanbul: Beta Basım
- Güçlü, N. (2003), Stratejik Yönetim, *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85
- Hoskisson R. vd., (1999), Theory and Research in Strategic Management Survey of a Pentulum, *Journal of Management*, 25 (3), 417-456
- Kahveci, E. (2008), Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi* (4), 7-30.
- Kılıç, M. (2010), Statejik Yönetim Sürecinde Değerler, Vizyon ve Misyon Kavramları Arasındaki İlişki. *Sosyo Ekonomi Dergisi*, 13(13). 81-98
- Koç Holding A.Ş. (2017), İletişimde Toplumsal Cinsiyet Eşitliği Rehberi.
- Koç Holding A.Ş. (2023), Koç Holding 2023 Sürdürülebilirlik Raporu.
- OFİSUS. (2023), Stratejik Planlama Sürecinin Aşamaları: Adım Adım Rehber.
- Özer, M., ve Dölkeleş, T. (2021), Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim Sürecinde Stratejik Planların Etkinliği. *Ekonomi İşletme Siyaset ve Uluslararası İlişkiler Dergisi*, 7(2). 295-318
- Özgür, H. (2004), Kamu Örgütlerinde Stratejik Yönetim. (Muhittin. A, ve Özgür, H. Edt.) Çağdaş Kamu Yönetimi. Nobel Yayın Dağıtım. Ankara
- Özhaseki, M. (2024), T.C. Çevre, Şehircilik ve İklim Değişikliği Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı.
- Şahin, A. E. (2001), Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, s. 215-220.
- T.C. Dışişleri Bakanlığı. (2024), T.C: Dışişleri Bakanlığı 2024-2028 Stratejik Planı.

THY. (2023), THY 2023-2033 Strateji Planı.

T.C Adalet Bakanlığı. (2024), 2024-2028 Strateji Planı.

Turpçu, S. (2017), Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Sistemi Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Stratejik Yönetim Uygulaması, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi

Türk Dil Kurumu. (2025).

Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004), İşletmelerde Stratejik Yönetim. 2. Basım İstanbul: Literatür Yayıncılık

Yılmaz, K., (2003), Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Uygulaması, *Sayıştay Dergisi*, 50 (51), 67-86.

Yüksel, F. (2002), Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karsısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği, *Çağdaş Yerel Yönetimler Dergisi*, 11(1), 31-41.